

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría Profesional en Administración de Empresas

**Propuesta de estrategia de asociatividad para los pequeños
productores de leche de la parroquia Flavio Alfaro-Manabí Ecuador**

Patricio Oswaldo Monteros Olmedo

Tutor: Wilson Efrén Mariño Tamayo

Quito, 2024

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	Reconocimiento de créditos de la obra No comercial Sin obras derivadas	
---	---	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Patricio Oswaldo Monteros Olmedo, autor de la tesis intitulada “Propuesta de estrategia de asociatividad para los pequeños productores de leche de la parroquia Flavio Alfaro-Manabí Ecuador”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

25 de marzo de 2024

Firma: _____

Resumen

El presente estudio investigativo pretende desarrollar una propuesta de estrategia de asociatividad para los pequeños productores de leche de la parroquia Flavio Alfaro, Manabí-Ecuador, se prevé comprender y aprovechar las bondades de ese tipo de estructura organizativa para mejorar las condiciones de vida de sus partícipes a través de la eliminación de la cadena de intermediación, con este fin se recopiló información teórica de los principales autores en torno a asociatividad y capital social, para tener la base conceptual del presente trabajo, por otro lado, se analizaron asociaciones con casos de éxito y proyectos de asociación fallidos a través de entrevistas a profundidad a directivos, partícipes de asociaciones y funcionarios que han trabajado en organizaciones que apoyan estas iniciativas, incluso un conversatorio con psicólogos, también nos apoyamos en análisis documental de casos de éxito e investigación participante en la parroquia motivo de estudio. Esto sirvió como base para elaborar una propuesta de asociatividad para los pequeños productores de leche de la parroquia Flavio Alfaro, enfocándonos en ciertos aspectos que se deberían tomar en cuenta en este y en otros procesos asociativos, destacando que por ser una fase inicial de asociatividad debería enfocarse en la estrategia de la empresa ancla, por el apalancamiento que esto provoca si se cumplen adecuadamente las obligaciones y se establecen responsabilidades a través de compromisos mutuos.

Palabras clave: cooperación, intermediación, comercio justo, sostenible, sustentable

Con mucho cariño dedico esta tesis a mi madre, gracias por todo.

A mi ya no tan pequeño hijo, Esteban, todo este tiempo también era tuyo.

A mi querida hermana Paola, mi gratitud también para ella.

Agradecimientos

A todos mis familiares más cercanos que me apoyaron en este proceso.

A mi familia de Manabí, siempre los recuerdo con cariño.

A mis queridos primos de Flavio Alfaro, gracias por compartir sus conocimientos conmigo.

A la Universidad Andina Simón Bolívar y a mis profesores, sí, aprendí mucho, de algunos aprendí incluso como se debe impartir una materia.

En la elaboración de este trabajo hubo muchas personas que me ayudaron, no podría nombrarlos a todos, desde una idea, números de teléfono, aulas de la Universidad de Cotopaxi, etc., muchas gracias a todos.

Tabla de contenidos

Introducción.....	15
Capítulo primero Marco teórico y legal	19
1. Asociatividad, historia	19
2. Asociatividad, fundamentos conceptuales	20
2.1 Ventajas de la asociatividad.....	24
2.2 Desventajas de la asociatividad	26
3. Capital social, fundamentos conceptuales	27
3.1 Dimensiones del capital social.....	35
3.2 Efectos positivos del capital social	37
3.3 Efectos negativos del capital social.	37
3.4 Principales obstáculos para desarrollar capital social.....	39
4. Etapas de un proceso asociativo	41
4.1 Etapa de gestación	41
4.2 Etapa de estructuración.....	41
4.3 Etapa de madurez.....	41
4.4 Etapa productiva o de gestión.....	42
4.5 Etapa de declinación	42
5. Asociación empresarial.....	42
6. Sostenibilidad organizacional y sostenibilidad económica	42
7. Estrategia, fundamentos conceptuales	44
7.1 Las 5 P de la estrategia	46
8. Formas de asociatividad.....	47
8.1 Enfoque de cadena de valor	48
8.1.1 Circuito o cadena corta.....	48
8.1.2 Circuito alternativo corto.....	48
8.1.3 Empresa ancla.....	48

8.1.4	Negocios inclusivos	48
8.2	Enfoque de clúster	49
8.2.1	Sistema agroalimentario localizado	49
9.	Marco legal	49
9.1	Ley de Economía Popular y Solidaria	50
10.	Proceso de constitución de una asociación de ganaderos	52
Capítulo segundo Análisis de Organizaciones con modelos asociativos		55
1.	Selección y definición de casos	55
2.	Organizaciones con modelos de Asociatividad exitosos	57
2.1	Sistema agroalimentario de Salinas de Guaranda.....	57
2.1.1	Presentación	57
2.1.2	Desarrollo de estrategias de asociatividad.....	58
2.1.3	Resultado	59
2.1.4	Factores clave de éxito.....	60
2.2	Red lechera y mejoramiento genético, Latacunga	60
2.2.1	Presentación.....	61
2.2.2	Desarrollo de estrategias de asociatividad.....	61
2.2.3	Resultado	62
2.2.4	Factores claves de éxito	63
2.3	Asomucavit, Programa mujeres cafeteras: Juan Valdez, Colombia	63
2.3.1	Presentación.....	63
2.3.2	Desarrollo de estrategias de asociatividad.....	64
2.3.3	Desenlace.....	64
2.3.4	Factores clave de éxito	65
2.4	Otras iniciativas asociativas con impacto social.....	65
3.	Organizaciones con modelos de Asociatividad fallidos	65
4.	Análisis comparativo de factores clave de éxito.....	66
4.1	Factor liderazgo	67
4.2	Factor confianza.....	68

4.3 Factor compromiso mutuo	69
Capítulo tercero Levantamiento de la situación actual de los productores de leche de Flavio Alfaro	71
1. Situación actual.....	71
1.1 Matriz FODA.....	72
Capítulo Cuarto Propuesta de estrategia de asociatividad para los pequeños productores de leche	75
1. Definición de la posible estrategia de asociatividad.....	75
1.1 Aspectos asociativos	75
1.2 Aspectos humanos y culturales.....	76
1.3 Aspectos legales.....	76
1.4 Aspectos productivos y operaciones.....	77
1.5 Aspectos comerciales.....	78
1.6 Aspectos financieros	78
Conclusiones y recomendaciones	81
Lista de referencias	83
Anexos	87
Anexo 1: Plan de entrevista a informantes calificados (Personal Directivo)	87
Anexo 2: Plan de entrevista a informantes calificados (Miembros de asociaciones).....	88
Anexo 3: Plan de entrevista a informantes calificados (funcionarios de gobierno directivos de ONG).....	89
Anexo 4: Plan de entrevista a informantes calificados (Personal de ONG)	90
Anexo 5: Plan de entrevista a informantes calificados (Psicólogos clínicos y organizacionales)	91

Introducción

Por décadas el país ha basado su economía en la extracción y venta de petróleo, así como banano, atún, camarón, cacao y flores, es decir se exporta materia prima o *comodities*, pero en los últimos años el gobierno ha trabajado en la transformación de la matriz productiva, de modo que los recursos que llegan al país dejen de ser dependientes de la exportación de productos primarios, diseñando e implementado políticas que contribuyan a potenciar varios sectores productivos, entre ellos el energético, telecomunicaciones, y uno muy importante para la presente investigación: el agropecuario, etc.

Dentro del sector agropecuario, el gobierno ha implementado planes y programas de asociación de pequeños productores de modo que puedan optar por beneficios e incentivos para potenciar sus actividades. En ese contexto incluso ha diseñado la política agropecuaria ecuatoriana, hacia el desarrollo territorial rural sostenible 2015.2025, en donde realiza desde un análisis histórico hasta definir perspectivas al 2025 (MAGAP 2015).

El sector agropecuario y la producción de alimentos son de vital importancia en la economía del Ecuador y del mundo, pues proporciona productos necesarios para la población y la industria alimentaria, sin embargo, el apareamiento de nuevos operarios en la cadena de intermediación y comercialización ha favorecido solamente al comercializador y/o exportador, generando condiciones de desigualdad para el productor.

Manabí es la provincia más importante en la región costa en lo que a producción de leche se refiere, pues contempla el 61 % del total de la producción de leche en la Costa, dentro de este nivel de producción el 42 % es vendida en líquido, el 47 % es procesada y el 1 % es para consumo del productor (INEC 2015) y a su vez la parroquia Flavio Alfaro es una de las más importantes productoras de leche dentro de Manabí, aunque no se dispone de datos tan desagregados como a nivel provincial.

En Flavio Alfaro existe una pequeña asociación de ganaderos registrada en el SRI el 21 de noviembre de 1991, al 2014 contaba con 131 socios (SEPS 2014) y a decir de los moradores del lugar, el beneficio de esta asociación es la adquisición de vacunas para la fiebre aftosa. Sin embargo, es evidente que hay muchas más personas que tienen ganado vacuno pero que no están asociados.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura manifiesta que “del 80 al 90 por ciento de la producción lechera de los países en desarrollo se produce en sistemas agrícolas en pequeña escala” o artesanales “estas actividades se basan en un nivel bajo de insumos, por lo que la producción por animal lechero es bastante reducida”. Esto naturalmente disminuye el rendimiento económico que podría obtener el pequeño productor pues incurre en términos de ineficiencia.

Este es precisamente el panorama para los pequeños productores de leche de la parroquia Flavio Alfaro, pues durante décadas los dueños de pequeñas fincas consumen su producción o la venden a los centros de acopio, pues ven en la venta de su producción de leche una alternativa para “no perder” el excedente del consumo, mas no una fuente cierta de generación de ingresos, pues el precio es muy bajo. Adicionalmente el nivel cultural de los pequeños productores en algunos casos y la costumbre limita mejorar la situación actual y organizar estrategias que permitan comercializar su producción en términos de comercio justo.

La brecha que existe entre el productor y el consumidor final es una cadena de intermediación que absorbe la utilidad en cada fase de comercialización, desde la materia prima hasta el producto final, fomentando el comercio en condiciones de desigualdad e inequidad. La presente investigación, apalancada en experiencias anteriores, pretende insertar en los pequeños productores de leche de Flavio Alfaro, el concepto de asociatividad y sus beneficios, siendo una estrategia de crecimiento, creando valor para el producto y generando mayores ingresos para la comunidad con un esquema de comercio justo, tecnificación e incremento de la producción.

La asociatividad es un concepto que está tomando fuerza en el ámbito empresarial, y dado que se analizarán experiencias fallidas y exitosas para luego identificar el por qué, de su desenlace, esta investigación pretende contribuir además como una fuente de consulta teórica y aplicación práctica para futuros modelos de asociatividad en cualquier sector económico, en beneficio de los pequeños productores de materia prima

Con base a lo expuesto anteriormente, los sujetos de estudio serán los pequeños productores de leche de la parroquia Flavio Alfaro, el objeto será la estrategia de asociatividad y el espacio será la parroquia Flavio Alfaro, ubicada en Manabí-Ecuador.

Por ello nos hemos planteado como objetivo principal plantear los aspectos que debe incluir una propuesta de estrategia de asociatividad para los pequeños productores de leche de la parroquia Flavio Alfaro, Manabí-Ecuador.

Así mismo hemos considerado algunos objetivos secundarios que apalancarán la presente investigación, estos son:

- Realizar un abordaje teórico de los principales autores y teorías de asociatividad, así como su marco legal.
- Identificar los aspectos que han llevado al éxito o fracaso a organizaciones similares que han optado por una estrategia de asociatividad.
- Identificar los principios para lograr sostenibilidad organizativa, económico y productiva en las estructuras de asociatividad.
- Describir la situación actual de los pequeños productores de leche de la parroquia Flavio Alfaro.
- Proponer estrategias que pueden plantearse para el modelo de asociatividad en la parroquia Flavio Alfaro, Manabí – Ecuador.

Los autores, Hernández y Mendoza mencionan que para definir el tipo de investigación “se recomienda utilizar la ruta más adecuada de acuerdo con varios factores: el planteamiento del problema (lo que pretendamos indagar), los conocimientos que tengamos de cada método (ruta), las circunstancias particulares que rodean a la investigación (tiempo y recursos) y la propia experiencia” (51), en ese sentido es importante hacer hincapié en la experiencia y en el tiempo y recursos, pues el autor del presente trabajo va a tener acceso a información de primera mano, pues tiene raíces de la provincia de Manabí así como familiares y amigos de distinta ocupación y estrato social de los cuales algunos de ellos se dedican a la actividad ganadera y sus derivados, es así que por las experiencias personales por más de 30 años se pretende desarrollar el presente trabajo.

Es por ello que para el cumplimiento de estos objetivos se realizará, una investigación de tipo cualitativa, exploratoria-descriptiva, los autores, mencionan que, “este método requiere técnicas para recabar información, como la revisión de documentos, observación no completamente estructurada, entrevistas en profundidad, grupos de enfoque, registro de historias de vida y evaluación de experiencias individuales y compartidas” (10). Es así que, en este proceso por el acceso al recurso información hemos realizado y realizaremos investigación participante, entrevistas a profundidad a directivos y miembros de asociaciones exitosas y fallidas, así como a miembros de la comunidad, por otro lado, también se recabará información documental de este tipo de

asociaciones y compararemos los modelos de asociatividad que han tenido éxito en el Ecuador.

Finalmente, se efectúa un conversatorio con dos psicólogas para entender el por qué de ciertos comportamientos propios del ser humano que son pieza clave en procesos asociativos, tales como el individualismo, el liderazgo y el compromiso mutuo.

Es así como, en el capítulo primero se hace un abordaje teórico de los principales exponentes y pensadores de la asociatividad y el apareamiento de un nuevo concepto como lo es el capital social.

En el capítulo segundo se realiza un análisis de las organizaciones con estructuras asociativas que han tenido éxito, para identificar los factores clave de ese éxito, se analizan también las causas por las que hubo proyectos de asociación que no pudieron cristalizarse, para evitar este tipo de situaciones que podrían presentarse y complicar la estrategia asociativista en los pequeños productores de Flavio Alfaro. Así mismo, incluimos además un apartado del por qué se seleccionaron los casos analizados y los principales hallazgos y comentarios del conversatorio con profesionales de la psicología.

En el capítulo tercero se efectúa un levantamiento de la situación actual de los pequeños productores de la parroquia en cuestión para entender de manera específica sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En el capítulo cuarto se realiza una propuesta de estrategia de asociatividad para los pequeños productores de leche de la parroquia Flavio Alfaro, esto, después de haber analizado la situación actual, el marco teórico y las principales experiencias de los casos analizados.

Finalmente, se exponen las principales conclusiones a las que se pudo llegar después del trabajo de investigación, así como las recomendaciones aplicables para cristalizar esta propuesta e incentivar a realizar posibles estudios similares.

Capítulo primero

Marco teórico y legal

En el presente capítulo, en primera instancia se exponen elementos teóricos acerca de la asociatividad a través de sus principales exponentes e investigadores, así como instituciones que han trabajado en torno a la asociatividad, de modo que podamos abordar los aspectos y consideraciones que giran en torno a ella, de la misma manera, se expondrán las principales ventajas y desventajas identificadas por estos autores e instituciones. En segunda instancia se abordarán ciertos aspectos legales de un proceso asociativo, dado que en Ecuador existe una normativa específica para normar estas actividades como lo es la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su reglamento, es necesario que se considere también la normativa y ciertos beneficios instaurados en ella para organizaciones de este sector de la economía, que serán factores para considerar en un proceso de asociación.

En el recorrido para plasmar el marco teórico encontramos varias definiciones y explicaciones de las formas posibles de asociatividad, así como diferentes teorías, generaciones, adeptos y detractores en torno a este tema, incluso críticas al sistema capitalista, es así que por un lado, analizaremos aspectos de tinte más económicos a través de la asociatividad y otros aspectos de tinte más extra económicos a través de la corriente del capital social.

1. Asociatividad, historia

Desde tiempos muy remotos el ser humano en su actividad natural intuyó que era necesario asociarse, para empujar una piedra, para salir a cazar, para enfrentar las guerras entre tribus, etc., es decir llegó a comprobar que obtendría mejores beneficios si hace las cosas ayudado por alguien más o algunos más, que por sí solo.

Luego de pasar por todos los modos de producción, dicho así, desde el esclavismo hasta el capitalismo (que impera como modelo económico actual en el mundo), vio que era necesario una nueva forma de producir riqueza y generar bienestar, es decir trabajar mancomunadamente para tener beneficios que no puede obtener trabajando de manera individual.

De hecho, menciona Sousa Santos (2011, 23) “la búsqueda de alternativas ante los efectos excluyentes del capitalismo a partir de teorías y experiencias basadas en la asociación económica entre iguales y en la propiedad solidaria no es tarea nueva”. Además, afirma que el pensamiento y la práctica cooperativista son tan antiguos como el capitalismo haciendo referencia a que las primeras cooperativas surgieron en 1826 en Inglaterra y manifiesta que “desde sus orígenes en el siglo XIX el pensamiento asociativista y la práctica cooperativa se desarrollaron como alternativas tanto al individualismo liberal como al socialismo centralizado” (23).

Una de las primeras ocasiones en las cuales se empleó formalmente este término, dentro del contexto de las pequeñas y medianas empresas, fue en un simposio organizado en Caracas Venezuela en marzo de 1996. Allí este término fue mezclado con otros similares como asocianismo y asociativismo, siempre referidos como mecanismo de agregación de intereses de pequeñas y medianas empresas. (SELA Y AECI 1999, 11)

En contraste, en la actualidad la globalización ha traído consigo un sinnúmero de ventajas para los consumidores y para las empresas, desde las más pequeñas hasta las más grandes, pero también ha traído consigo amenazas para las empresas, particularmente para las pequeñas y medianas, tanto más para pequeños proyectos de emprendimiento y pequeños productores de materias primas, básicamente porque no cuentan con el poder económico y en muchos casos desconocen de avances técnicos y tecnológicos, así como la aplicación de nuevos modelos de negocios.

Para luchar contra esas amenazas es necesaria la agrupación entre dos o más personas o empresas, es decir asociarse para unir sus esfuerzos y cumplir objetivos que individualmente no pueden lograr, por ejemplo, proveer grandes cantidades de un producto ante el requerimiento de un cliente. Así, de experiencias o circunstancias como estas, nace el concepto de asociatividad.

2. Asociatividad, fundamentos conceptuales

En los procesos asociativos se reconoce a Alfred Marshall como uno de sus precursores. Marshall, en 1890, introdujo el concepto de *economías de aglomeración* en el que hacía referencia a las ventajas asociadas a la proximidad geográfica entre las industrias” (Grueso, Gómez y Garay 2009, 6), posterior a su planteamiento se han venido conceptualizando y consolidando formas diversas de asociatividad entre las que se encuentran los distritos industriales, los clúster y las redes de empresa.

Los distritos industriales son otra forma de asociación “el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en el documento Un modelo alternativo de desarrollo socioeconómico local, manifiesta que el objeto de interés de esta forma de asociatividad son las micro, pequeñas y medianas empresas” (Grueso, Gómez y Garay 2009, 7), en América Latina sobre todo, existe un importante número de micro pequeñas y medianas empresas, que podrían apalancarse y decantarse por este tipo de forma asociativa, los autores señalan que los distritos industriales potencian procesos de índole social (8)

Los clúster fue un término introducido por Michael Porter en 1990, y se definen como “concentraciones sectoriales y geográficas de empresas que producen y venden una serie de artículos similares entre si complementarios y por tanto se encuentran con problemas y oportunidades comunes”

Cuando hablamos de asociatividad lo primero que podría venir a la mente es: que se deriva de asociación, de asociarse a algo o a alguien, pero de donde nace esta palabra, ¿Cuál es su significado y que implicaciones tiene?

La Real Academia de la Lengua Española dentro de sus vocablos definidos no contiene a la asociatividad como palabra de idioma castellano, más bien es un término que apareció en las múltiples estrategias empresariales y forma de hacer negocios.

El Centro de Exportaciones e Inversiones de Nicaragua (2010, 2) define a la asociatividad como “un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”. Esto nos indica que no importa el tamaño del participante para optar por procesos asociativos, es más, sería un beneficio adicional para las pequeñas empresas, apalancarse en el recorrido que ya han realizado las empresas más grandes.

Sin embargo, como destacan algunos autores corporativos, “el concepto de asociatividad no ha sido suficientemente desarrollado y encuentra múltiples obstáculos, sobre todo a nivel de pequeños emprendedores que no logran consolidar estos procesos” (IICA y CONGOPE 2011, 10),¹ con lo cual podemos aseverar que el aprender de las

¹ El IICA es el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Se trata de un organismo especializado del Sistema Interamericano, cuya misión es proveer cooperación técnica, innovación y conocimiento especializado para el desarrollo competitivo y sustentable de la agricultura de las Américas y el mejoramiento de la vida de los habitantes del campo en los países miembros.

El CONGOPE es el Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador, impulsa programas y acciones estratégicas orientadas a la consolidación del Gobierno Provincial como un ente

empresas u organizaciones que ya han tenido recorrido podría minimizar los riesgos de desaparecer. Como menciona el mismo autor corporativo, “esto se debe a diversas razones como la falta de resultados de corto y mediano plazo de las experiencias anteriores y la ausencia, en varios casos, de liderazgo, de capacidades gerenciales y empresariales o de valores más sutiles como la motivación, el compromiso o el trabajo en equipo” (10), es importante acotar que esas habilidades blandas son temas conductuales personales, más no empresariales a menos que ya haya desarrollado una cultura de ese nivel, por tanto se vuelve importante identificar estos factores o habilidades personales en los miembros de los procesos asociativos.

Laval y Dardot (2014, 236) citando al trabajo de Proudhon, incluyen entre las *fuerzas económicas* a la asociación y la unión de fuerzas simultaneas, “cuyo efecto es multiplicar el poder del trabajo mas allá de lo que sería si fuera del todo dejado a la libertad individual”

La asociatividad es “aquella alternativa estratégica a través de la cual un grupo de personas y/o empresas pueden alcanzar un objetivo común; manteniendo al mismo tiempo, por un lado, su independencia individual en ciertos aspectos y, por otro lado, optimizando al máximo los recursos con que cuentan los miembros del grupo asociativo” (Araque 2013, 18).

Araque menciona en su tesis doctoral que en la asociatividad se pueden evidenciar dos corrientes de pensamiento: aquellos basados en factores económicos a través de autores como Marshall y Porter con sus aportes sobre los distritos industriales y clúster, respectivamente y aquellos basados en factores extraeconómicos con autores como Robert Putnam y Bernardo Kliskberg a través de la introducción del término capital social.

Asimismo, dentro del recorrido teórico se identificó que los procesos asociativos por normativa en Ecuador están enmarcados dentro de la economía popular y solidaria, a través de autores como Coraggio y Polanyi.

A manera de sinónimo de asociatividad, el concepto de cooperativismo es importante en cuanto a los fines sobre los cuales está concebido, el cual es: mejorar el nivel de vida de sus cooperados, “en el mundo actual sigue siendo un dispositivo eficaz para resolver la precariedad existencial de muchas personas, para reducir la pobreza,

generar empleo y para promover el desarrollo y la integración” (Altuna y Askarraga 2012, 34).

Los autores hacen un abordaje sobre la concepción del cooperativismo, así como una economía solidaria incluyendo además el impacto ecológico, dentro del cual hacen ciertas relaciones con la economía actual, y citan como ejemplo a las cooperativas Vascas federadas en el conjunto Mondragón.

Una vez analizados estos conceptos podemos observar como aspecto común en todos ellos, que la asociatividad persigue mejorar las condiciones actuales de sus miembros, más no habla de acumular riqueza, ve al dinero como medio y no como finalidad. Por ello se habla de que pertenece a otro sector de la economía, la economía popular y solidaria.

Otro autores que han escrito y experimentado con respecto a asociatividad, son Liendo y Martínez (2001, 312) en su documento publicado por el Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad de Rosario, en donde plasman consideraciones importantes acerca de la asociatividad, manifiestan que “el modelo asociativo surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados fundamentalmente por la falta de escala”. Es decir, “la insuficiencia del tamaño de las empresas hace muy difícil la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, entre otros”.

Es muy importante lo que manifiestan los autores pues en la práctica muchos empresas o negocios en expansión, sin llegar al punto de quebrar, pierden grandes negocios por falta de capacidad instalada y operativa, significa que grandes empresas pudieran estar en la necesidad de adquirir grandes cantidades de algún producto, pero los pequeños productores, negocios, emprendimientos y similares no están en capacidad de producirlos a falta de muchos factores, incluso aquellos factores básicos de la economía, tierra, trabajo y capital.

Para aseverar lo explicado en el párrafo anterior, continúan los autores Liendo y Martínez (312) manifestando que “la asociatividad permite, a través de la implementación de estrategias colectivas y de carácter voluntario, alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresas de mayor envergadura (alcanzar grandes niveles de producción) y se caracteriza por: independencia jurídica de los participantes y autonomía gerencial de cada una de las empresas”.

Nuevamente, es importante acotar que las dos características citadas por los autores son importantes y necesarias de enfatizar, pues asociarse no significa que se perderán libertades, más bien se adquirirán beneficios atados a ciertas responsabilidades en pro del bienestar común, en este caso el bienestar de la asociación y sus miembros.

2.1 Ventajas de la asociatividad

Uno de los objetivos del presente trabajo de investigación es: identificar los aspectos que han llevado al éxito o fracaso a organizaciones que han optado por una estrategia de asociatividad, así como también identificar los principios para lograr sostenibilidad organizativa, económico y productiva en las estructuras de asociatividad y en ese sentido los autores Liendo y Martínez (2001, 313) mencionan las bondades de la asociatividad, mismas que podrían dependiendo de su nivel de cumplimiento, ser la clave o el éxito de un proyecto de asociatividad.

Los autores comentan que: “el modelo asociativo en general, sin dejar de lado la autonomía de los participantes, posibilita la resolución de problemas comunes como:

- Reducción de costos
- Incorporación de tecnología
- Mejora del posicionamiento en los mercados
- Acceso a mercados de mayor envergadura
- Capacitación de Recursos Humanos
- Incremento de Productividad
- Acceso a recursos materiales y humanos especializados
- Desarrollo de economías de escala
- Disponibilidad de información
- Captación de recursos financieros
- Optimización de estándares de calidad
- Desarrollo de nuevos productos
- Ventajas competitivas
- Mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores”

Los autores enfáticamente manifiestan que: “previamente al desarrollo de modalidades de asociación es necesario que se den ciertas condiciones específicas que permitan la sustentabilidad de las mismas. Entre las más importantes:

- Proyecto común
- Compromiso mutuo

- Objetivos comunes
- Riesgos compartidos sin abandonar la independencia de cada uno de los participantes” (312).

Estas características y bondades son sin duda el desenlace de muchas acciones e implementación de estrategias, en las cuales sin duda intervienen recursos humanos, trabajo mutuo y confianza y consenso de los miembros de la asociación, que quizás es lo más difícil de implementar, pes detrás de todo esto está el comportamiento humano.

Siguiendo con los beneficios de la asociatividad, el doctor Wilson Araque menciona en su trabajo de investigación sobre asociatividad citando a la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional de Argentina, que los beneficios derivados de la asociatividad que obtienen las PYMI son:²

- Mayor posibilidad de ingresar a nuevos mercados
- Diversificación de la Demanda
- Posibilidad de exportar aprovechando el cambio estacional
- Menores costos de Producción
- Efecto remolque sobre el conjunto
- Beneficios derivados de la información
- Nuevos conocimientos
- Imagen (Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional 2003, 5-7).

Como se puede apreciar, se asimilan bastante a las ventajas enumeradas anteriormente. De la misma manera el Centro de Exportaciones e Inversiones de Nicaragua, (2010, 3) menciona que las ventajas de la asociatividad son:

- “Incremento de la Producción y la productividad
- Mantener la autonomía de los participantes
- Mayor poder de negociación
- Mejora el acceso a tecnologías
- Se comparte riesgos y costos
- Reducción de costos
- Mejora de la calidad y de diseño
- Mejora la gestión de la cadena de valor
- Mejora la gestión del conocimiento técnico productivo

² Término utilizado para referirse a la Pequeña y Mediana Industria.

- Adoptar diversas modalidades jurídicas
- Generan en las empresas y los empresarios varios efectos secundarios como una mentalidad más abierta y mayor confianza”

Esto nos muestra que trabajar de manera cooperada tiene más beneficios que trabajar de manera aislada e individual, pues necesitaríamos de una fuerte inversión para tener acceso a estas condiciones.

2.2 Desventajas de la asociatividad

Es importante mencionar que como en todo aspecto las cosas tienen sus ventajas y desventajas, la asociatividad no es la excepción por ello algunos autores mencionan que existen también desventajas en un proceso asociativo. “En el turismo rural la mayoría de los emprendimientos son empresas familiares que no cuentan con capacitación adecuada, ni recursos financieros, ni asistencia técnica, etc., lo que ocasiona dificultades asociativas”. Según los autores (Szmulewicks, Gutierrez y Winkler 2012), las principales dificultades asociativas que enfrentan las agrupaciones de turismo rural son:

- Peculiaridades socioculturales de la vida rural.
- Desconfianza entre las personas.
- Malas experiencias anteriores y falta de seguridad en el logro de metas.
- Barreras en la mayor participación de las mujeres.
- Impaciencia por ver resultados a corto plazo.
- Falta de tiempo.
- Reducido número de integrantes al comienzo del proceso.
- Bajo nivel educacional de los socios.
- Dependencia generalizada de la intervención estatal y ausencia de autonomía de actores locales.
- Carencia de visión de empresa asociativa a largo plazo.

Como se puede apreciar destacan factores personales y conductuales entre los miembros asociativos entre ellas algo que nos pasa a la mayoría de personas independientemente del nivel cultural, la impaciencia y el saber esperar por los resultados.

Hasta ahora hemos analizado las bondades de la asociatividad vistos desde un aspecto económico a través del aprovechamiento del conocimiento, experiencia y circunstancias de cada uno de sus miembros, sin embargo en el recorrido teórico se identificó que en un proceso asociativo, si bien es cierto, una de las características es el mejoramiento del nivel de vida de la comunidad y sus miembros, no necesariamente se da esto a través de factores económicos, o dicho de otra manera, a través de la maximización de ingresos y minimización de costos, sino también considerando factores

extraeconómicos y culturales, esto como un proceso previo para lograr el mejoramiento del nivel de vida de los asociados, donde encontramos a autores como Robert Putnam, Bernardo Kliskberg y Elinor Ostrom quienes han introducido y escrito varios textos y artículos sobre el famoso término de capital social.

3. Capital social, fundamentos conceptuales

Elinor Ostrom, Premio Nobel de Economía en 2009, manifiesta que el apareamiento del concepto de capital social se remonta al estudio de Hanifan, en ese entonces era supervisor estatal de escuelas rurales en Virginia del oeste y analizó justamente el esfuerzo que hace un supervisor de distrito para que padres y maestros participen de distintas actividades comunitarias, donde mencionaba que “la creación de capital social no sólo mejoró la calidad de vida en las comunidades, sino que además capacitó a los estudiantes para enfrentarse más adelante en la vida a situaciones de naturaleza pública” (Ostrom 2003, 159), así mismo describe que con el pasar del tiempo el término capital social muestra dos tendencias distintas: una tendencia minimalista y otra tendencia expansionista.

La visión minimalista, hace referencia a la presencia de capital social a través de redes, conexiones y organizaciones intencionales, este último término fue concebido en la obra de Coleman 1990, y hace referencia a las firmas de negocios y las asociaciones de padres y maestros como formas de capital social. La visión expansionista por otro lado hace referencia a la relación que existe entre el capital social con la acción colectiva y las políticas públicas, pues “facilita la gobernabilidad democrática y la prosperidad económica” (166)

Ya en 1993 Putnam, Leonardi y Nanneti amplían el concepto de capital social y “atribuyen la diferencia notable entre el norte y el sur de Italia, en cuanto a la actuación de los gobiernos regionales, a las diferencias en la tradición de participación civil y en los niveles de confianza entre la gente” (166), esto porque el capital social es un medio para solucionar problemas de acción colectiva, por ejemplo, “los propietarios de recursos de un acervo común de escala relativamente pequeña, como bosques, sistemas de irrigación, o pesquerías costeras, pueden interactuar entre sí, en un contexto físico localizado y así pueden aprender en quién confiar, qué efectos tendrán sus acciones sobre los demás y sobre los recursos, y cómo lograr beneficios y evitar daños” (164). Es por ello que, en la obra de Putnam, Hacer que la democracia funcione, manifiesta que “la cooperación voluntaria se ve fortalecida cuando las personas participantes parten del capital social

existente” (166) como es el caso del ejemplo anterior y que por lo tanto la cooperación voluntaria es necesaria.

Así se pueden identificar tres formas amplias de capital social: 1) confianza y normas de reciprocidad: la confianza como forma de capital social es el factor más inclusivo en lo que se refiere a la facilitación de la cooperación voluntaria. Las otras formas de capital social contribuyen, casi siempre, a la acción colectiva exitosa, porque acrecientan la confianza entre los actores. Esto es así porque a partir de la confianza se pueden construir relaciones más fuertes en pro de un interés común.

Se define a la confianza como “un nivel específico de la probabilidad subjetiva con la que un agente evalúa que otro agente o grupo de agentes realizará una acción específica”, (182) es importante hacer énfasis en lo subjetivo de la situación y el posible contingente que podría suscitarse si no se actúa en torno a los principios morales, para ello consideramos necesario citar el siguiente ejemplo:

Si A paga el precio y B entrega el producto, los dos están en una mejor posición que si no hubiera habido transacción. B podría verse tentado a no entregar el bien incluso después de que A ha pagado el precio. Esta falta de confiabilidad dejaría al agente A con una pérdida neta. Si A no confía en B desde el inicio y se niega a completar la transacción, B habrá perdido la oportunidad de vender su producto y de incrementar su riqueza. De este modo, la confianza y la confiabilidad son esenciales para que se completen muchas transacciones complejas en la vida moderna. (Ostrom 2003, 182)

En este sentido para enfatizar lo importante de la confianza es crucial citar a otro ganador del Premio Nobel de economía en el año 1972, Kenneth Arrow, manifestaba “virtualmente toda transacción económica posee un elemento de confianza, ciertamente cualquier transacción conducida en un periodo de tiempo. Se puede argumentar plausiblemente que gran parte del atraso económico en el mundo puede explicarse a partir de la falta de confianza mutua”. (182)

2) redes, Putnam define dos tipos de redes, una horizontal, que involucra agentes de estatus y poder equivalentes y una red vertical que vincula a agentes desiguales en relaciones de jerarquía y dependencia, y manifiesta que “aunque las redes verticales también contribuyen a la resolución de problemas de acción colectiva, las sanciones dirigidas hacia arriba son difíciles” (190) esto podría causar pérdida de interés y deserción de miembros que se sientan particularmente afectados o se sientan en condiciones de inequidad.

y 3) reglas o instituciones formales e informales, las reglas son acuerdos concebidos para delimitar que está permitido y que no, implementando incluso sanciones para el efecto, en ese sentido, “las reglas se pueden usar para acrecentar el bienestar de muchos individuos o, si los procesos de elección colectiva están controlados por un subgrupo bien organizado, para beneficiar a ese grupo más que a los demás” (192). Las reglas son importantes en todo accionar o actividad humana, pues delimita el bienestar y el orden constituido, se hace referencia incluso a que el Estado es el que debe hacer cumplir estas reglas a través de sus organismos creados para el efecto.

Con respecto a las reglas, Laval y Dardot (2014, 424) manifiestan que “para evitar que la sociedad sea una pelea de pequeños yoes absolutos, es necesario que las reacciones reguladas entre los individuos establezcan entre ellos un balance, este derecho no debe ser impuesto sino establecido en concierto por los individuos”.

Varios estudios muestran que los sistemas de autogobierno con interacciones sociales suelen ser más eficientes debido al capital social en la forma de *reglas prácticas efectivas*, más que a las reglas elaboradas y adoptadas en un cuerpo colegiado, es así que, “para muchos especialistas ha sido difícil entender por qué los sistemas de riego primitivos construidos por los propios granjeros funcionan mucho mejor que los que han sido mejorados por la construcción de obras modernas, permanentes, de concreto y de acero que han sido financiadas por donantes” (Ostrom 2003, 195). Dentro de la experiencia del autor de este trabajo de titulación, esto hace sentido en función de que los canales de riego primitivo y cualquier otra iniciativa cooperada podría desarrollar en los individuos un factor sentimental y eso haga que además de los niveles de confianza pre existentes se realicen los mantenimientos y labores de conservación de manera eficiente.

Algunos críticos del capital social, manifiestan que este concepto no constituye una forma de capital, al respecto, Ostrom manifiesta que el capital social “comparte el número suficiente de características con los conceptos claros del capital físico y humano, para ser considerado definitivamente como una forma de capital” (Ostrom 2003, 168) aunque si se pueden apreciar marcadas diferencias, “todas las formas de capital producto de la acción humana se crean cuando los individuos invierten tiempo y esfuerzo en actividades de transformación” (168). Particularmente estamos convencidos de que el capital social es una forma de capital ya que a través del tiempo se ha demostrado que mediante las acciones del capital social se han transformado varias actividades y acciones colectivas incluso generando políticas públicas como lo menciona Putnam en su obra Para que la democracia funcione, esto por el nivel de confianza de la gente.

Así como el capital físico y el humano tienen sus lados oscuros, (el lado oscuro del capital físico puede apreciarse en la construcción de una planta para elaborar armas, el lado oscuro del capital humano puede verse en las acciones de un creador de un virus para dañar equipos tecnológicos) el capital social también puede ser utilizado para hacer daño y podemos mencionar a las pandillas y carteles que usan el capital social como fundamentos de su estructura de organización.

Diferencias entre capital físico y capital social

Se identifican cuatro diferencias: 1) el capital social no se desgasta con el uso, sino más bien con la falta de uso; pues a través de la interacción de manera cooperada de los individuos se crea más confianza en el grupo, por el contrario una cultura apática acabará por desgastar o destruir el capital social, pues a la larga entrarán nuevos miembros y otros se irán y debe hacerse conocer a los nuevos miembros el patrón de interacción entre sí para evitarlo.

2) el capital social no es fácil de percibir ni medir; el capital físico tales como, estructuras inmobiliarias y carreteras es casi obvio, sin embargo el capital social es casi invisible y se deberán hacer esfuerzos serios para conocer cuales son las formas de organización y formas de asignación de tareas de mantenimiento de bienes comunales tales como caminos vecinales, sistemas de riego, etc., muchas veces esta información aunque pueda ser recabada a través de una conversación esta suele ser incompleta o ambigua.

3) el capital social es difícil de construir mediante intervenciones externas, los acuerdos tácitos son difíciles de armonizar en un lenguaje preciso, especialmente cuando las diferencias de estatus dificultan la comunicación desde un inicio. “Si los agentes externos de cambio no esperan a que los campesinos hayan desarrollado ciertas maneras de relacionarse que son productivas en el ambiente en el que viven, quienes tratan de ayudar pueden fácilmente destruir el capital social sin darse cuenta” (Ostrom 2003, 174). Por ello es sumamente importante que en el grupo de individuos haya una cultura asociativa previa basada en la confianza entre sí.

y 4) las instituciones gubernamentales nacionales y regionales afectan profundamente el nivel y el tipo de capital social disponible, para que los individuos se dediquen a esfuerzos de desarrollo de largo plazo. Se facilita la creación de capital social cuando se provee de un espacio para autoorganización, sin embargo, en gobiernos que se vuelven propietarios de recursos naturales o cierran dependencias educativas o de salud

para que sean provistos por el estado ocasiona “la creación de ciudadanos dependientes en vez de ciudadanos emprendedores” y por tato “reduce la capacidad de los individuos para generar capital” (Ostrom 2003, 176).

En ese sentido Laval y Dardot hacen una crítica a los Estados que entregan los bienes y servicios públicos en manos privadas y de multinacionales, manifestando por ejemplo que “en Etiopía se realizan cesiones de noventa y nueve años de tierras de las que es el único propietario” (23), manifestando además que esa es la forma de negar la cooperación sin la que nada sería posible.

Estudios modernos de capital social

El término capital social ya no es nuevo y se han realizado varios estudios en pro de sus análisis y discusión, a continuación, mencionamos algunos de ellos:

Se han realizado estudios sobre desarrollo económico y político desde la perspectiva del capital social en África, Mesoamérica y América del Sur, Asia del Sur (Isham y Kähkönen, 1999; Sadeeque, 1999), la Unión Europea (Grahl, 1996) y las sociedades postcomunistas. También se han realizado estudios teóricos y empíricos sobre el capital social aplicado a la historia medieval europea (McInstosh, 1999), a la cultura política (Rotberg, 1999), al comportamiento político, a la investigación y el desarrollo industrial (Fountain, 1997; Rausser, 1999), a la organización industrial (Lorenz, 1991), a la administración pública (Gregory, 1999), a las asociaciones voluntarias (Putnam, 1995; Gamm y Putnam, 1999), al ingreso familiar (Robinson y Siles, 1999); a la era de la información (Riedel et al., 1998; Blanchard y Horan, 1998), a la economía nacional (Fukuyama, 1995; Knack y Keefer, 1997) y a la teoría económica. (177)

Además, hoy en día estudios demuestran la relación que tiene el capital social con la tecnología y el internet, “el capital social en la forma de conexiones horizontales entre compañías similares, los vínculos verticales en las cadenas de suministro y los vínculos multidireccionales con las fuentes de conocimiento tecnológico, recursos humanos y organismos públicos, explican el fuerte resurgimiento de la economía estadounidense” (Ostrom 2003, 200).

El caso de Silicon Valley en California y Triangle Park en Carolina del Norte son casos ejemplares de sistemas de producción enlazados por redes que han tenido éxito y que utilizan la proximidad geográfica para la creación de redes, haciendo mérito a lo que Marshall conocía como economías de aglomeración, en el caso de Silicon Valley se

pueden apreciar tres actores estrechamente relacionados: compañías, industrias, y universidades cuya colaboración proporciona un alto nivel de eficiencia.

El Consejo Federal de la Red menciona que Internet es en sí misma una red, una forma importante de capital social: capital social mundial. Pero el hecho de que exista el potencial para conectarse no garantiza que la gente de hecho utilizará el potencial y se conectará entre sí. “El potencial de internet como capital social, o como un medio innovador para construir capital social, depende de cómo construyen los usuarios, diversas *comunidades* de diferentes niveles”, (Ostrom 2003, 203), concordamos con que hoy en día es común ver varios grupos de usuarios de varias redes sociales unirse a varias comunidades virtuales, según sus intereses, se puede apreciar entonces comunidades de lectura, comunidades de nutrición, deporte, etc., o grupos en pro de ciertas luchas sociales, como violencia de género, etc.

Laval y Dardot (2014, 22) manifiestan, “la expansión fulgurante de internet en las dos o tres últimas décadas ha permitido visibilizar las nuevas posibilidades de la cooperación intelectual y la reciprocidad de los intercambios en red”, haciendo referencia a los *estudios comunes* o los *commons studies* y como el internet ha ayudado a proliferar los mismos, indicando que el término *común*, ha llegado a ser el nombre de un régimen que apunta a un porvenir no capitalista.

Un caso ejemplar en torno a como el internet influye en la construcción de capital social es el que se informa en la obra de Prujit (1997) y citado en la obra de Ostrom (2003), “en 1994, un usuario descubrió una falla en el procesador Intel de Pentium. Esta información se difundió en un grupo de mensajes, lo que provocó un gran debate. Intel trató de restarle importancia, sin embargo, las protestas de los usuarios incrementaron e Intel tuvo que adoptar una política de remplazo que le costó 475 millones de dólares” (203).

Aquí la autora menciona que los usuarios pudieron haber realizado la misma acción colectiva sin internet, pero que, sin duda, es la rapidez y el alcance del internet lo que ocasionó que esta acción colectiva fuera más sencilla y sobre todo menos costosa para todos.

Como en todos los aspectos de la vida cotidiana, el capital social y el internet también tienen su lado oscuro y se pueden apreciar algunos inconvenientes de Internet como forma de capital social.

a) Muchas comunidades virtuales no requieren que sus usuarios revelen su identidad real, b) los grupos antisociales pueden usar internet para construir formas

negativas de capital social, c) a medida que la gente pasa más tiempo conectada se disminuyen las formas de participación social civil y d) “si Internet se percibe sobre todo como un medio para realizar actividades comerciales y aumenta la influencia del gran capital privado sobre dicho medio, el aspecto de “capital social” de internet puede verse marginado”. (206)

Teorías de la acción colectiva

Las teorías de la acción colectiva se refieren a escenarios en los que existe un grupo de individuos, un interés común entre ellos y un conflicto potencial entre el interés común y el interés de cada individuo.

En la teoría de la acción colectiva de la primera generación se llegó a la conclusión de que “los individuos no podían lograr beneficios conjuntos cuando se los dejaba solos, si todos se iban a beneficiar contribuirían o no al esfuerzo” (179). Esto hacía notar que para superar la incapacidad de los individuos para resolver los problemas se requería la intervención de una autoridad externa, la provisión de incentivos selectivos o la privatización. Esta teoría era una crítica a la creencia de que personas con intereses comunes actuarían de manera voluntaria por concretar y solventar dichos intereses comunes.

En el corazón de las teorías de la acción colectiva de primera generación se halla la imagen de individuos atomizados, egoístas y totalmente racionales, sin embargo, la “suposición de que el egoísmo es universal ha sido descartada repetidas veces por la investigación empírica realizada en el campo y en el laboratorio experimental” (180).

Precisamente por eso en las teorías de la acción colectiva de segunda generación se manifiesta que, aunque hay personas que ven por su bienestar individual, también “hay una proporción importante de individuos que, en términos de la teoría de los juegos, tienen funciones utilitarias no egoístas: que toman en cuenta los intereses de otras personas, así como los propios al tomar decisiones” (180)

El ser en sociedad es un *hombre colectivo* “nuestra forma llamada individual es ya una fuerza colectiva por el hecho de la combinación en cada uno de todos los componentes múltiples que ha recibido por su educación y por su socialización continua, ¿no es acaso el efecto de una multiplicidad de fuentes de factores?”. (Laval y Dardot 2014, 239) Concluye manifestando que es un error pensar que el individuo es un átomo.

Laval y Dardot hacen referencia a las bondades del trabajo mancomunado y cooperado mencionando el siguiente ejemplo “doscientos astilleros alzaron en unas horas

el obelisco de Luxor sobre su base, ¿Se supone que un solo hombre en doscientos días lo habría conseguido?” (235) haciendo una crítica al capitalismo del modo en el que únicamente retribuye el trabajo aislado, mas no la armonía, la convergencia y la simultaneidad de los esfuerzos, “la puesta en marcha de la industria mas minúscula, exigen un concurso de trabajos y de talentos tan diversos que solo con el hombre mismo no bastaría para hacerlo. (235)

Sin duda alguna uno de los autores que más ha escrito sobre capital social es Robert Putnam, quien introdujo el concepto de capital social-confianza por su investigación acerca del desempeño de las instituciones de gobierno en Italia. Como capital social, entendemos:

ciertas características de la organización social como confianza, normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad facilitando la coordinación de acciones. El capital social es productivo, como otras formas de capital, haciendo posible conseguir metas que no se obtendrían sin su concurso. Por ejemplo, si varios campesinos se prestan los instrumentos que requieren, cada uno necesitará un capital menor. (Putnam 2000, 72)

En una entrevista que le hacen a Putnam acerca de que es el capital social, basa su respuesta en la confianza y contactos con las personas, pues su respuesta fue:

Que los lazos entre las personas tengan un efecto real, que no sean un mero sentimiento. Un ejemplo: la mayor parte de la gente consigue trabajo más por las personas que conoce que por su propia formación. Y no hablo de nepotismo. Este capital se puede medir. Un economista norteamericano ha calculado el valor de su agenda. A más contactos, más ingresos. Muchas veces, una agenda, es decir, tener buenos contactos, vale más que todos los títulos académicos juntos. Pero el capital social influye también en la gente que no está dentro de la red de contactos, es un elemento esencial de cualquier democracia. La reciprocidad depende de las conexiones: si tú no vas al funeral de alguien, puede que sus familiares o amigos no vayan al tuyo. (Perez y López 2013)

Entonces, manifiesta Robert Putman que el capital social permite además obtener beneficios extra económicos y menciona ejemplos, entre ellos a asociaciones o grupos de personas en contra del alcohol, las drogas y el tabaco, al ser parte de estos grupos, los integrantes no consumirán esas drogas, entonces la probabilidad de morir se reduce a la mitad, solo por pertenecer a este grupo

En torno al capital social, otro autor muy importante es Bernardo Kliksberg quien ha escrito varios textos en torno al tema de investigación de este trabajo, y manifiesta que, en toda sociedad existirán al menos cuatro formas de capital: capital natural, refiriéndose a los recursos naturales, el capital construido por la sociedad, refiriéndose a la infraestructura y tecnología, el capital humano, refiriéndose a los niveles de educación y

salud y el capital social el cual “tiene que ver con dimensiones de relación, como la confianza interpersonal y general, las capacidades de asociatividad, el grado de civismo y los valores éticos predominantes. Dicho capital va a influenciar fuertemente en las posibilidades de desarrollar los otros” (Kliksberg y Rivera 2007, 56,57)

La dinámica según Kliksberg es que: “los países con alto sentido de capital social invierten mucho en el capital humano y la combinación de ambos logra maximizar el capital construido y el aprovechamiento eficiente de los recursos naturales”. (56)

Puesto que la presente investigación refiere a los pequeños productores de leche de Flavio Alfaro, el capital social será preponderante por lo tanto es necesario ahondar más en este tópico.

3.1 Dimensiones del capital social

Bernardo Kliksberg junto a Marcia Rivera manifiestan que existe una gran discusión metodológica para medir el capital social pero que se podría señalar que el capital social cobija cuatro áreas interrelacionadas (2007,57) estas son: clima de confianza, capacidad de asociación, conciencia cívica, valores éticos.

Clima de confianza

Manifiestan los autores que esa dimensión “tiene que ver con lo que está sucediendo en una comunidad en términos de confianza, de expectativas de comportamiento, de cómo la gente percibe a los demás” (Kliksberg y Rivera 2007, 60) es decir, si confía o no confía en ellos.

Si bien es cierto este es un aspecto al que no se le ha dado mayor importancia porque pareciera ser irrelevante, en la práctica tiene mucha importancia pues el grado de confianza influye directamente en la economía real en lo que se llama el “costo del pleitismo” pues si existe desconfianza entre la gente, esta toma precauciones para mitigar riesgos, ello significa contratos más elaborados, reglas más detalladas, contratación de abogados, tribunales, etc., todo esto en términos económicos encarece el producto y por ende el resultado final en términos del PIB de un país. Es importante también considerar que el costo de oportunidad va mucho más allá de incurrir en gastos para minimizar o mitigar la desconfianza, pues también está el hecho de que a causa de la desconfianza existen negocios que no se llegan a concretar, acuerdos que no llegan a finalizar, etc.

De hecho, manifiesta Putnam “las sociedades que utilizan mucho la fuerza coercitiva tienden a ser menos eficientes, más costosas y más desagradables que aquellas donde se mantiene la confianza por otros medios” (Putnam 2000, 83)

Capacidad de asociatividad

La capacidad de asociatividad es la segunda área del capital social y se refiere a la capacidad de una sociedad para trabajar en forma cooperada, de sumar esfuerzos, desde lo más básico como organizaciones vecinales hasta la más compleja forma de organización cooperativa.

Entonces, las sociedades con mayor probabilidad de generar esquemas de colaboración son más eficientes que aquellas en las cuales impera el individualismo, existen varios estudios que avalan esto, basta nada más ver los resultados que logra un barrio con organizaciones vecinales, una escuela con mingas de padres de familia o barrios con organización en contra de la delincuencia. Aquellas que no están organizadas son víctimas de aquellos males para los cuales otras sociedades si lo están al menos para hacerles frente.

Conciencia cívica

Esta dimensión del capital social se refiere a comportamientos que tienen los individuos de una sociedad frente a temas de interés colectivo o interés público, desde la conservación de espacios verdes hasta tener una especie de compromiso social, como puede ser el pago de impuestos y la actitud frente a que haya impuestos en la sociedad, naturalmente esto incrementará las arcas fiscales y por ende después de una correcta distribución el bienestar para la colectividad.

Valores éticos

Son un componente decisivo, “los valores éticos de los profesionales y los empresarios de una sociedad son parte fundamental de los activos de esa sociedad” (Sen 1997, 3) menciona además que agrupa a los profesionales y a los empresarios privados y resalta que “si sus valores son constructivos es decir pro desarrollo nacional, pro crecimiento, pro justicia, pro reglas limpias” (4), tendrá un resultado bueno, óptimo, pero si al contrario estas personas realizan acciones encaminadas a maximizar el lucro, tendencia a la especulación, naturalmente tendrán un resultado distinto al objetivo del

capital social y cita ejemplos muy reconocidos como Enron, Parmalat y otros cuyo desenlace por la mayoría son conocidos y tuvieron su inicio en la falta de valores éticos.

De la misma manera, (Mintzberg, Quinn y Voyer 1997, 14) manifiestan que existen ciertos criterios básicos para evaluar una estrategia y que entre los más destacados se encuentran precisamente la congruencia entre la estrategia y los valores personales de los directivos clave. Podemos evidenciar entonces que el apego a la moralidad se vuelve importante para el desenlace y cumplimiento de un proyecto u objetivo.

Fruto del recorrido teórico, hemos podido sintetizar los efectos positivos y negativos del capital social, así como los principales obstáculos, para desarrollar capital social, los cuales detallaremos a continuación:

3.2 Efectos positivos del capital social

Tomando en cuenta lo mencionado en líneas anteriores del grado de madurez del capital social se desprenderán los siguientes beneficios:

Disminución de costos de transacciones y formalidades innecesarias al haber un buen clima de confianza

Maximización de la eficiencia al generar ambiente de colaboración entre dos o más personas y en general entre todas las personas del cuerpo asociativo, disminuyendo costos fijos, por ejemplo.

Bienestar colectivo a través de la generación de conciencia cívica entre los miembros del cuerpo asociativo y miembros de la comunidad, logrando que todos cumplan con las obligaciones pactadas en la asociación.

Cumplimiento de objetivos mayores y retos que no podrían cumplirse al actuar de manera aislada como por ejemplo conseguir mejores precios y condiciones de venta del producto al asegurarle al cliente mayores niveles de volumen y calidad.

3.3 Efectos negativos del capital social.

Si bien es cierto hemos abordado las bondades, efectos positivos y principales obstáculos del capital social, pero también es necesario considerar que existen aspectos negativos del capital social, la CEPAL, publica un documento donde aborda varios esquemas de este concepto así como varias posturas de ciertos autores, entre ellos los detractores se menciona entonces que “el capital social tiene un lado oscuro que conlleva a la discriminación, la explotación, la corrupción, y la dominación por mafias y sistemas autoritarios” (CEPAL 2000, 13).

Entre los aspectos negativos se pueden señalar los siguientes:

a) Exclusión de extraños

Esto se da porque los individuos miembros de un grupo prefieren interactuar con otros que son similares a ellos en términos de ingresos, raza o etnia, es decir los lazos que aportan beneficios a los miembros los autorizan a vetar el acceso a otros.

b) Reducción de la iniciativa individual

Los autores citan estudios de comunidades campesinas donde los individuos que han acumulado un pequeño capital, lo tienen que gastar por la exigencia de ayuda de parientes más pobres (Portes y Landolt 1996), de esta forma, debido a las normas de solidaridad y de asistencia mutua se da origen al “free riding” es decir una actitud de aprovechamiento injusto de los esfuerzos de los demás. (Portes 1998).

c) Restricción de la libertad individual

Portes afirma que la participación de los miembros de la comunidad necesariamente genera exigencias de conformidad y un control social más fuerte, provocando una restricción de las libertades individuales, esta es una de las razones por las cuales, en comunidades pequeñas y cohesionadas, los habitantes jóvenes y personas más independientes se marchan de la comunidad. (Portes 1998).

d) Fomento de la rivalidad y los conflictos intragrupal

En todo grupo existen reacciones propias y ajenas de impulsos agresivos o envidiosos. La rivalidad asociada al capital social, han tenido consecuencias negativas, incluso ha destruido las instituciones sociales de confianza y cooperación (Durstun 2000).

Una vez más si analizamos donde se originan o nacen los efectos negativos del capital social, podemos observar que nacen de las relaciones interpersonales, los cuales pueden ser mitigados con la generación y madurez de un capital social óptimo que es a lo que se referían los autores Kliksberg y Rivera, citados en líneas anteriores.

Hemos abordado los efectos positivos y negativos del capital social, a juicio del autor del presente trabajo, el capital social genera más oportunidades, que amenazas a quienes lo desarrollan, y ejemplos los hay muchos desde los beneficios de hacer una pequeña minga para bienestar del barrio, de la comunidad, etc., hasta desarrollar redes empresariales que sin duda mejorarían a grosso modo las condiciones de vida de sus asociados y del país en general, a través de la reactivación de la economía a través de las actividades que desarrollaría la asociación, por ello es importante concentrarse en la generación de las dimensiones de capital social.

Es así que la asociatividad de los pequeños productores de leche de la parroquia Flavio Alfaro, apalancado en lo que menciona Putnam, Kliksberg y los demás autores antes citados, tendría beneficios económicos y extra económicos, pues actuando de manera asociativa podrían tener beneficios tales como: auspicios, capacitación, instrumental a menores precios, eliminación de la cadena de intermediación, incremento de la producción, mejoramiento de la calidad del producto, etc., lo que desencadenará en el mejoramiento de la calidad de vida de los integrantes.

3.4 Principales obstáculos para desarrollar capital social

Ahora bien, visto desde este punto de vista, si la asociatividad tiene todos estos beneficios ¿por qué el Estado y la sociedad en su conjunto no actúan de manera asociativa para perseguir objetivos comunes?

La situación es mucho más compleja, pues llegar a un punto desarrollado de capital social-confianza requiere el cambio de *pensamiento individual y colectivo*.

El pensamiento individual se refiere a pensar únicamente en el beneficio particular, es decir me beneficio yo, sin importar si la otra persona pierde o los demás son desfavorecidos. El pensamiento colectivo en cambio es perder ese individualismo y pensar en el bienestar común, en ganarle la batalla a ese egoísmo natural y confiar en que trabajando de manera conjunta voy a obtener los mismos o mayores beneficios o quizás menos al tener que compartirlos con quien se ha unido a una asociación.³

A continuación, un ejemplo de por qué es difícil generar un ambiente de confianza. El columnista Mauricio García del diario colombiano El Espectador citaba el caso presentado por David Hume, acerca de dos campesinos que motivados por su antipatía mutua perdieron sus cosechas:

Su cosecha de trigo madura hoy, la mía madurará mañana. Es provechoso para ambos que yo trabaje hoy con usted y que usted me ayude mañana. Pero yo no siento ningún aprecio por usted y estoy seguro de que usted tampoco siente aprecio por mí. Así las cosas, me tienen sin cuidado sus asuntos. Si hoy trabajo para usted esperando que usted haga lo mismo conmigo, estoy seguro de que no obtendré su gratitud cuando mi cosecha esté pronta. Resultado: dejo que usted trabaje solo y espero que usted me trate con la misma moneda. La estación cambia y ambos perdemos nuestras cosechas por la falta de confianza mutua y seguridad. (García 2016)

³ Conceptualizaciones realizadas a través de paráfrasis de las clases y capacitaciones del Economista Geovanny Cardoso – Profesor de la Universidad Andina Simón Bolívar.

Asimismo, cita Putnam el ejemplo de la triste acción colectiva donde cada trabajador se beneficiaría de una huelga general, pero aquel que se atreve a levantar la bandera de la huelga corre el riesgo de ser traicionado por otro colaborador bien pagado, por lo que todos esperan al beneficio derivado de que alguien más, dé la voz de huelga.

Pasa lo mismo si analizamos el dilema del prisionero⁴, donde un par de antisociales son separados y llevados a confesar de manera individual, en donde se le dice que si implica a su compañero, se le dejará escapar, ignorando que si ambos mantienen silencio serán ambos quienes queden en libertad por falta de pruebas, pero sin la posibilidad de coordinar sus historias cada uno está en mejor posición confesando. Esto manifiesta Putnam es “una actitud racional individual que produce resultados irracionales vistos desde una perspectiva global”. (2000, 83)

Con base a lo mencionado anteriormente podemos verificar que la acción colectiva traería mejores resultados que la acción individual, pero es el pensamiento y actuar egoísta del ser humano el que no permite realizar estas actividades asociativistas y de cooperación.

Una gestión y actuación asociativista funcionaría bajo el apalancamiento de la teoría de sistemas, que manifiesta que “el todo es más que la suma de las partes” aludiendo a que el funcionamiento articulado de todas las partes de un sistema (todo) funciona mejor que todas sus partes de manera individual. El claro ejemplo de esto, son las partes de un vehículo, aunque tengamos todas sus partes, por si solas no funcionarían, pero si las armamos de manera adecuada para que podamos llegar a tener como resultado final el auto como tal, podemos hacer una variedad de cosas con ese vehículo, transportarnos, utilizarlo como medio de trabajo, etc.

Con base a lo anotado anteriormente, es necesario tomar en cuenta estas consideraciones al momento de analizar o empezar con un proceso asociativo, es decir, es necesario considerar todos los beneficios económicos derivados del proceso, pero también debemos considerar los factores extra económicos enmarcados bajo el capital social y sus cuatro aristas, mencionadas por Bernardo Kliksberg y Marcia Rivera pues dependerá del grado de desarrollo de las mismas para augurar el éxito o fracaso de una asociación.

⁴ Teoría desarrollada por Merrill Flood y Melvin Dresher, estudiada también a través del equilibrio de Nash

4. Etapas de un proceso asociativo

Es importante que en todo proceso asociativo se visualice cada una de las etapas de modo que se pueda monitorear el avance o el estado del proceso asociativo, por ello como todo esquema empresarial o proyecto, Liendo y Martínez (2001, 314) definen cinco etapas por las que atraviesa un proceso asociativo:

- Etapa de gestación
- Etapa de estructuración
- Etapa de madurez
- Etapa productiva o de gestión
- Etapa de declinación

Es importante definir estas etapas, pues dentro de los objetivos de la presente investigación, está el analizar asociaciones exitosas y fallidas, entonces es indispensable notar en qué etapa tuvieron problemas, y si, el solucionar los embates de cada una de estas etapas fue el detonante para pasar a la siguiente etapa o en su defecto, el camino al fracaso de la asociación como tal.

4.1 Etapa de gestación

Los autores Liendo y Martínez manifiestan que “durante este período se despierta el interés de los participantes al iniciarse un proceso de acercamiento. Aquí comienzan las acciones para la creación e integración del grupo asociativo” (2001, 314), se vuelve importante entonces buscar acuerdos y consensos como se ha explicado anteriormente.

4.2 Etapa de estructuración

En este punto “los participantes ya han definido su rol dentro del grupo y han aceptado al grupo como herramienta para alcanzar los objetivos planteados. En ese momento se definen las estrategias a seguir para el logro de objetivos comunes” (2001, 315), por lo tanto, es importante estructurar compromisos, obligaciones y derechos de cada uno de los partícipes.

4.3 Etapa de madurez

Esto se logra cuando “los participantes ya han definido pautas para la organización del grupo, ha adquirido identidad como tal y existe claridad sobre las acciones a seguir. Aquí se define la forma jurídica, basándose en las necesidades planteadas por la actividad a desarrollar, sí se crean las bases para la autosostenibilidad del grupo”. (2001, 315). Es

importante mencionar que todos los actos que denoten la transferencia de dominio deben contener el documento pertinente, los autores hacen mención a una estructura jurídica tales como empresa, sociedad civil, etc.

4.4 Etapa productiva o de gestión

Tal y como se dijo anteriormente, “en esta etapa, se llevan a cabo las acciones para la obtención de los resultados esperados. Los procesos operativos internos se agilizan para llevar adelante la gestión empresarial” (2001, 315), quizás mirar posibilidades de expansión o apadrinar proyectos similares en torno a la reciprocidad.

4.5 Etapa de declinación

Este momento “comienza cuando los rendimientos de la gestión disminuyen y la relación costo – beneficio del accionar del grupo es negativa. Es aquí donde deberá tomarse la decisión de desintegrar el grupo o iniciar nuevos proyectos” (2001, 315), para contrarrestar esta etapa se puede redefinir la estrategia, reunirse entre los miembros y proponer nuevos canales de distribución, etc.

5. Asociación empresarial

En Argentina la ley de sociedades comerciales prevé la constitución de Uniones Transitorias de Empresas (UTE) y Asociaciones de Colaboración Empresarial (ACE) las cuales consisten en la unión de dos o más empresas para el desarrollo de una obra compartiendo las pérdidas o ganancias, un símil en Ecuador, sin duda son las Asociaciones Público Privadas (APP) cuya finalidad es juntar esfuerzos del aparato estatal junto con el poder privado para realizar actividades o proyectos importantes para el bienestar nacional donde existen beneficios tributarios para el sector privado y cumplimiento de objetivos y financiamiento a bajo costo para el sector público.

6. Sostenibilidad organizacional y sostenibilidad económica

Partiendo de la premisa de la economía, en que las necesidades son ilimitadas o infinitas y los recursos son limitados o finitos, se ha abierto un nuevo campo de discusión, enfocado a cuidar el medio ambiente, lo que en el mundo empresarial ha venido a introducir el término “sustentable” y “sostenible”, en el mundo empresarial es común escuchar que un proyecto independientemente de su naturaleza, debe apuntar a un

desarrollo sostenible y sustentable. Ahora bien, ¿qué significa ser sustentable y que significa ser sostenible?

La RAE define sostenible como: “que se puede sostener” y sustentable como “que se puede sustentar con razones”. Pero estas son definiciones meramente gramaticales.

Este término tuvo su apogeo cuando la ONU publicó el libro *Nuestro futuro común*, donde define el término *sustainability development* como “asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (ONU 2012).

Hago referencia al término en inglés porque varios autores entre ellos Méndez Chiriboga mencionan que el uso indistinto de sostenible y sustentable se debe a que “quienes utilizan las expresiones se fundamentan en el término *sustainability*, como referente para sus publicaciones” y que “se pueden encontrar artículos científicos que traducen *sustainability* como sostenibilidad, y a su vez, otros artículos que traducen el término como sustentabilidad, incluso cuando la referencia citada es la misma” (2012)

La Comisión Brundtland de Naciones Unidas, en su informe *Nuestro futuro común*, definió el desarrollo sustentable como: “aquél desarrollo que permite cubrir las necesidades presentes sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para cubrir sus necesidades” (Alvarez 2009, 63).

“Es en nuestro futuro común donde gana reconocimiento a nivel internacional el concepto de desarrollo sostenible, definiéndolo como “asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias” (Zarta 2018, 419).

Márquez Rodríguez concluye que “desde el punto de vista semántico, los términos son sinónimos”, pues se muestran como adjetivos verbales.

La autora Molar (2018, 5) señala que “el desarrollo sostenible es el término que se le da al equilibrio del manejo del Planeta en tres ámbitos: ambiental, social y económico”. De la misma manera, define desarrollo sustentable como “un proceso integral que exige a los distintos actores de la sociedad compromisos y responsabilidades al aplicar mecanismos económicos, políticos, ambientales y sociales, así como en los patrones de consumo que determinan la calidad de vida” (5). Concluye diciendo que, “el desarrollo sostenible sólo se mantiene en la línea de estándares permitida, mientras que el sustentable, es aquel que crea o genera una mejor calidad de vida”. (5) Esto quiere decir que el término sustentable sería el que define a la eficiencia económica de un proyecto sin comprometer los recursos del planeta o tener programas de remediación ambiental.

Zarta concluye que “cuando lo sostenible hace relación entre la armonía existente entre lo económico, lo social, lo ambiental es sinónimo de lo sustentable, a diferencia de lo sostenible cuando se consigue cada uno de dichos ejes por separado” (420).

Basado en las líneas anteriores podemos decir que sostenible es un término que se debería utilizar para describir el desarrollo en aristas separadas, mientras que el término sustentable se debería utilizar para definir el desarrollo en armonía de factores económicos, ambientales y sociales, generando un mejor nivel de vida.

Por ello, en lo posterior abordaremos como las asociaciones analizadas pudieron obtener sostenibilidad organizacional y económica y si han llegado a obtener proyectos sustentables que mejoren la calidad de vida de sus asociados.

7. Estrategia, fundamentos conceptuales

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas formas, en sus inicios ha sido mayormente utilizada en el escenario militar, luego en los deportes y últimamente en el ámbito de los negocios.

El término estrategia “viene del griego *strategos* que significa un general, a su vez esta palabra proviene de raíces que significan ejército y acaudillar. El verbo griego *stratego*, significa planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” (Mintzberg, Quinn y Voyer 1997, 1) los autores mencionan que el término estrategia, aunque es usado en el ámbito militar es apetecido por los empresarios modernos y aunque estos no buscan destruir a sus competidores si quieren obtener mejores resultados que ellos. Si bien es cierto la palabra destruir es un poco fuerte para el léxico administrativo en muchos textos como por ejemplo La estrategia del océano azul y océano rojo, se menciona que en un mundo capitalista el beneficio de un agente irá en desmedro del otro.

Chandler definió a la estrategia como “el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas”, (Mintzberg, Quinn y Voyer 1997, 2) esta definición, mencionan los autores, la obtuvo luego de analizar cuatro gigantes de la industria a principios del siglo XX, como lo eran: Dupont, Estándar Oil of New Jersey, General Motors, y Sears.

Siete años más tarde, Kenneth Andrews compañero de Chandler en Harvard, realizó una definición similar, pero que en cambio esta cautivó a toda una generación de las escuelas de negocios de todo el mundo “la estrategia representa un patrón de objetivos

propósitos o metas así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolas de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será” (2)

Por otro lado, en 1965 Igor Ansoff “la estrategia es un hilo conductor que corre entre las actividades de la empresa y el alcance de producto, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia” (2). Así podríamos definir de distintas formas a la estrategia, sin embargo, Mintzberg, Quinn y Voyer mencionan que, las definiciones de Andrews y Ansoff dominarían en todos los textos e investigaciones de toda una generación y que las definiciones de estrategia que se han formulado desde entonces solo son variaciones de estas.

Los autores hacen alusión a que estas definiciones tienen cuatro aristas en común, a) ambiente, que es el lugar donde opera la empresa y que tiene que ser analizado, en este ambiente, algunas condiciones serán negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades) b) metas y objetivos, el objetivo de más alto nivel es conocido como la misión, c) análisis de la situación, aquí se debe determinar la posición en el ambiente, de aquí nacen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA o SWOT por sus siglas en inglés) y d) proyección, como alcanzar sus metas, aunque no lo mencionan los autores, la proyección más alta se podría asemejar a lo que conocemos como visión. Luego de estructurar este párrafo podemos decir sin lugar a dudas que esos son los temas que constan en todos los pensums académicos de las carreras de administración, aunque no se limitan solo a eso, pero con lo cual podemos coincidir con los autores que las definiciones de estrategia, posteriores a las de Andrews y Ansoff son variaciones de estas.

“A la hora de formular una estrategia, el criterio del éxito final es inaplicable, dado que el resultado en ese momento es incierto. Empero, es evidente que se requiere alguna guía y estudiar a conciencia experiencias anteriores para definir que es una estructura estratégica eficaz” (Mintzberg, Quinn y Voyer 1997, 13), los autores hacen esta acotación al analizar estrategias utilizadas en algunas guerras históricas que han sido incluso llevadas al cine y argumentan que, además de la estrategia influyen la suerte, la abundancia de recursos, órdenes y maniobras y los errores de la contra parte. Es intuitivo pensar que en el momento en que estas condiciones se presenten, le corresponde al estratega junto con su equipo el aprovechar estas condiciones.

Además, indican los autores, que las estrategias eficaces deben abarcar otros factores y elementos estructurales básicos, como son: objetivos claros y decisivos, conservar la iniciativa, concentración, flexibilidad, liderazgo, sorpresa, seguridad.

Mencionan además que estos son elementos fundamentales de la estrategia bien se trate desde estructurar un gobierno, realizar negocios o hasta hacer la guerra. (14).

7.1 Las 5 P de la estrategia

Las 5 P de la estrategia es un aporte del profesor Henry Mintzberg a través de su ensayo publicado originalmente en California Management Review por los regentes de la Universidad de California y menciona que se puede definir a la estrategia en cinco aristas: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva, explica los detalles haciendo alusión a que un niño tiene una estrategia para brincar una barda y una corporación tiene una estrategia para captar un mercado

a) estrategia como un plan, dado que tanto el niño como la corporación tienen su estrategia, esta tiene dos características principales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado

b) estrategia como pauta, se refiere a las posibles maniobras para ganar al contrincante, el niño podría usar la barda como una treta para atraer a un rufián al interior de un jardín donde su Dóberman espera a los intrusos y la corporación podría amenazar con ampliar la planta para que su competidor se desanime en construir una nueva, aquí menciona el autor, que la verdadera estrategia es la amenaza no la expansión, por lo tanto, es una maniobra o pauta de acción

c) estrategia como patrón, se refiere a que la estrategia requiere también el comportamiento que deseamos que se produzca, en nosotros o en los demás, el autor cita la siguiente frase de un empresario “gradualmente los enfoques exitosos se convierten en un patrón de comportamiento que se hace cada vez más nuestra estrategia”, citado en (Quinn 1980, 35), esto hace sentido en función a que, si vemos que un comportamiento o la forma en la que alguien más, hace una actividad y esta le trae beneficios mayores muy seguramente trataremos de emularlo, sin embargo no se limita solo a eso, se refiere a que podemos divisar patrones de comportamiento y así elaborar una estrategia, “cada vez que un gerente hace lo mismo con un competidor o con algún directivo de su propia empresa, implícitamente están definiendo la estrategia como un patrón de comportamiento” (Mintzberg, Quinn y Voyer 1997, 16) aquí el autor hace referencia también a la estrategia propuesta que es la escrita, estrategia deliberada, que es la autónoma realizada por el entendimiento de los individuos y finalmente la estrategia lograda, que puede diferir de la escrita pero que, aun así podría darle mejores resultados.

d) estrategia como posición, se refiere a un medio para ubicar una organización, es decir el medio ambiente en el que opera, la estrategia viene a ser entonces la fuerza mediadora entre la empresa y medio ambiente. El autor hace alusión a la milicia donde literalmente cada lugar es una posición fijada estratégicamente.

e) estrategia como perspectiva, mientras la estrategia como posición mira hacia afuera para ubicar la empresa la estrategia como perspectiva mira hacia adentro, hacia los pensamientos del estratega, es ese sentido manifiesta el autor que “la estrategia es para la organización, lo que la personalidad es para el individuo” (Mintzberg, Quinn y Voyer 1997, 20)

Los autores manifiestan que es importante tomar en consideración que “nadie ha visto o tocado una estrategia, cada estrategia constituye una invención creada por mentes imaginativas” así podemos ver varias estrategias de diferente índole que se le ocurrió al estratega y que quizás funcionen de la misma manera en otras industrias u otros contextos o quizás no.

Otro referente en cuanto al término estrategia, es el profesor Michael Porter quien ha escrito varios libros y artículos sobre estrategia, a su vez existen otros autores que plasman en sus obras ciertas concepciones de estrategia, “se puede llamar estrategia a cualquier plan o programa, pero una buena estrategia que culminará en un excelente desempeño económico es otra cosa” (Magreta 2014, 85). Entonces, la estrategia engloba varias aristas y vista desde el punto de vista empresarial o asociativo busca obtener los mejores resultados posibles y en ese sentido el presente trabajo de investigación busca plantear una propuesta de estrategia de asociatividad para los productores de leche de la parroquia Flavio Alfaro.

8. Formas de asociatividad

Existen varias estrategias de asociatividad que pueden utilizarse y que se han evidenciado que han dado buenos resultados, los cuales se dividen en dos grandes grupos según lo establece el CONGOPE, a saber:

El de cadena, dentro de lo cual están: Cadena de valor, circuito o cadena corta, circuito alternativo corto, la empresa ancla y los negocios inclusivos.

El de *clusters* o conglomerado empresarial, dentro del cual se encuentran el *cluster* y el Sistema Integrado Agroalimentario.

A continuación, se va a definir cada una de ellas, de modo que en el siguiente capítulo el lector pueda tener un entendimiento teórico previo de las estrategias y casos de asociaciones de éxito y de fracaso que vamos a analizar.

8.1 Enfoque de cadena de valor

8.1.1 Circuito o cadena corta

Se refiere a un “conjunto de actores que se relacionan y de actividades que se realizan para ofrecer un producto o un servicio específico, en un espacio delimitado. Consiste en la aplicación del enfoque de cadena a nivel de lo regional o local” (IICA y CONGOPE 2011).

8.1.2 Circuito alternativo corto

Este se define como un “sistema de producción-comercialización-consumo solidario basado en principios de sostenibilidad ambiental, donde se reduce la presencia de intermediarios, se prioriza el beneficio para pequeños productores y consumidores, se valoran las tradiciones y se contribuye a la soberanía alimentaria” (IICA y CONGOPE 2011).

8.1.3 Empresa ancla

Podemos definirlo como una “empresa 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” (IICA y CONGOPE 2011).

8.1.4 Negocios inclusivos

Estos se definen como una “iniciativa socio-empresarial 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” (IICA y CONGOPE 2011).

8.2 Enfoque de clúster

Los *clusters* son “empresas interconectadas en las que hay proveedores especializados de bienes y servicios, unidades empresariales de sectores afines e instituciones conexas (por ejemplo, de formación profesional, investigación y desarrollo), que compiten, pero también cooperan. Su actividad se sustenta en ciertas condiciones o ventajas que posee el territorio” (IICA y CONGOPE 2011, 46)

8.2.1 Sistema agroalimentario localizado

Comprende “grupos de instituciones, actores y actividades relacionados con el sector alimenticio y artesanal que interactúan entre sí dentro de un territorio específico, cuyos productos y servicios poseen atributos de calidad ligados a condiciones del territorio que se potencian de manera dinámica y se aprovechan mediante acciones colectivas” (IICA y CONGOPE 2011, 51). La intervención con este enfoque persigue la formación de capital humano y social, y el desarrollo de las agroindustrias rurales, de una “canasta de bienes y servicios” y del turismo rural.

En ese sentido, el encontrar una estrategia adecuada de asociatividad para los pequeños productores de leche de la parroquia Flavio Alfaro, logrará para sus asociados y para la comunidad en sí misma, mejorar su situación actual a través de la obtención de mayores beneficios económicos, pues el actuar de forma aislada limita al productor a que la venta de su producción sea una simple transacción con los centros de acopio, además de pasar desapercibidos por los planes gubernamentales de mejoramiento agropecuario previstos por el MAGAP.

9. Marco legal

En la sección anterior se definió el concepto de asociatividad y sus principales características, de donde podemos rescatar que básicamente es la acción de unirse entre varias personas, empresas, emprendedores, etc., con el fin de obtener objetivos comunes sin perder la independencia de cada uno. Dependiendo del grado de madurez de este proceso asociativo, será necesario formalizar estas actividades ante los organismos de control y con ello considerar otras actividades administrativas y hasta cierto punto empresariales que deben realizarse.

“El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción

de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir” (EC. 2008, art. 283).

Es decir, en la misma Constitución se habla de que el sistema económico debe situarse en políticas ajenas al capitalismo, aunque esto es meramente un postulado ya que en gran parte de América del Sur el sistema económico es de orden capitalista, es necesario también indicar que el Ecuador ha dado sus primeros inicios en formar una economía en donde se reconozca al ser humano como sujeto y fin promoviendo políticas a través de distintos organismos gubernamentales que contribuyan al buen vivir.

De hecho, en el mismo artículo de la Constitución menciona que:

“El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios” (EC. 2008, art. 283).

Para normar las actividades de un proceso asociativo en etapa de madurez según lo explicaban Liendo y Martínez, en Ecuador existe la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, así como su Reglamento, las cuales enmarcan las consideraciones, requerimientos, obligaciones y derechos de los miembros de este sector de la economía.

9.1 Ley de Economía Popular y Solidaria

El artículo 1 de la Ley de Economía Popular y Solidaria manifiesta que,

Se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

Es necesario indicar ciertas diferencias conceptuales que pudieran confundirse entre un esquema de economía capitalista y un esquema de economía popular y solidaria, por ejemplo:

Acto Económico Solidario.- “Los actos que efectúen con sus miembros las organizaciones a las que se refiere esta Ley, dentro del ejercicio de las actividades propias de su objeto social, no constituyen actos de comercio o civiles sino actos solidarios y se sujetarán a la presente Ley” (EC. art 5 LOEPS).

Hecho Generador de Tributos.- Al respecto la ley menciona:

Los actos solidarios que efectúen con sus miembros las organizaciones a las que se refiere esta Ley, como parte del ejercicio de las actividades propias de su objeto social, no constituyen hechos generadores de tributos; en cambio, los actos y demás operaciones que efectúen con terceros, están sujetos al régimen tributario común. Las utilidades que pudieran provenir de operaciones con terceros y que no sean reinvertidos en la organización, gravarán Impuesto a la Renta, tanto para el caso de la organización, cuanto para los integrantes cuando éstos los perciban. (EC art. 139)

Las personas y organizaciones a las que se refiere esta Ley, se beneficiarán de los incentivos y demás medidas de promoción, fomento y fortalecimiento, contempladas en el Código de la Producción para todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva. Especial atención recibirán las personas y organizaciones de la Economía Popular y Solidaria que desarrollen su actividad productiva en los cantones fronterizos. (EC art. 128)

Para acceder a estos beneficios, las personas y organizaciones, deberán constar en el Registro Público, al que se refiere el artículo 6 de esta Ley. [...] Las instituciones del Estado, que desarrollen medidas de fomento, promoción e incentivos a favor de las personas y organizaciones amparadas por esta Ley presentarán al Comité Interinstitucional informes sobre tales medidas, recursos asignados o invertidos y resultados obtenidos. (EC. art. 130).

De la misma manera, menciona las medidas de promoción diciendo que el Estado establecerá las siguientes medidas de promoción a favor de las personas y organizaciones amparadas por esta ley:

- a) Promoverá la asociación a través de planes y programas públicos; b) Propenderá a la remoción de los obstáculos administrativos que impidan el ejercicio de sus actividades; c) Facilitará el acceso a la innovación tecnológica y organizativa; d) Fomentará el comercio e intercambio justo y el consumo responsable; e) Implementará planes y programas, destinados a promover, capacitar, brindar asistencia técnica y asesoría en producción exportable y en todo lo relacionado en comercio exterior e inversiones; f) Impulsará la conformación y fortalecimiento de las formas de integración económica tales como cadenas y circuitos; g) Implementará planes y programas que promuevan el consumo de bienes y servicios de calidad, provenientes de las personas y organizaciones amparadas por esta Ley; (art. 137)

Todas estas gestiones están enmarcadas a cumplir los principios de la Economía Popular y Solidaria las cuales constan en el art. 4 de la ley, los cuales son:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común; se refiere a que a través del trabajo todos logremos satisfacer dos necesidades, nuestras necesidades materiales y nuestras necesidades axiológicas o espirituales las cuales nos permitan vivir a plenitud.

- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales; se refiere a que la política pública debe apoyar más a las personas que tienen como fuente principal de ingresos al trabajo que a los capitales.
- El comercio justo y consumo ético y responsable:
- La equidad de género; se refiere a que deben tener las mismas oportunidades hombres y mujeres
- El respeto a la identidad cultural;
- La autogestión;
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; desarrollo económico, tener ingresos o trabajo suficiente para satisfacer las necesidades materiales
- reducir las inequidades sociales para evitar conflictos sociales
- ya que somos dependientes de la tierra se debe efectuar las actividades para vivir en armonía con la naturaleza y,
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

Es necesario indicar que en el Ecuador existen varios organismos públicos que promueven la economía popular y solidaria y fomentan la asociación, tales como La Corporación Financiera Nacional, el Banco del Estado, y organismos privados tales como cooperativas, bancos, etc., que ayudan a esquemas cooperativos y asociativos a través de microcréditos para emprendimientos, por ejemplo Banco Finca, Banco Solidario, etc., corresponde entonces aprovechar estas oportunidades y en muchos casos asesoramientos que brindan estas organizaciones para empoderar un proceso de asociatividad.

10. Proceso de constitución de una asociación de ganaderos

Una vez se ha pasado por la etapa de gestación y estructuración y se ha llegado a la etapa de madurez, es necesario que la asociación tenga personería jurídica, entre otras cosas para que puedan plasmar y recibir los beneficios de ser una organización del sector de la economía popular y solidaria, los requisitos para conformar una asociación son:

- 1) Contar con un número mínimo de 10 socios
- 2) Reserva de Denominación en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (este trámite es en línea)

- 3) Luego de recibir la notificación acerca de la disponibilidad de la denominación, se debe aperturar una cuenta de Integración de capital con un valor de un sueldo básico unificado, que para el 2023 asciende a US\$450.00
- 4) Nombrar un presidente y un secretario de la asociación.
- 5) Ir a las oficinas de la Superintendencia ubicadas en la Amazonas y Mariana de Jesús con los documentos antes mencionados para solicitar un número de trámite.
- 6) Una vez comunicada la existencia de la asociación, finalizar el trámite de obtención de RUC en el Servicio de Rentas Internas⁵

La economía popular y solidaria depende de varias y diversas estrategias para su crecimiento y consolidación, una de ellas es la ejecución de proyectos que propicien que las organizaciones sumen fuerzas para lograr su sostenibilidad, facilitando el apoyo mutuo, acompañamiento y transferencia de capacidades y conocimientos. (SEPS 2017)

Finalmente, para terminar este capítulo podríamos mencionar que la asociatividad es “unirse no para estar juntos, sino para hacer algo juntos”, Juan Donoso Cortes, filósofo español.

⁵ Información solicitada en el balcón de servicios ciudadanos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS.

Capítulo segundo

Análisis de Organizaciones con modelos asociativos

Como ya lo habíamos mencionado en el presente trabajo utilizamos la ruta de la investigación cualitativa, “la investigación desde la ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernandez y Mendoza 2018, 390) los autores mencionan además que para recabar información “se utilizan con flexibilidad y de acuerdo con las necesidades del estudio, técnicas como: la revisión de documentos, observación no completamente estructurada, entrevistas en profundidad, grupos de enfoque, registro de historias de vida y evaluación de experiencias individuales y compartidas” (10), esto es importante mencionarlo porque, a través de estas técnicas, en este capítulo analizaremos a organizaciones ya existentes con casos de éxito, así como aquellas que ya no se encuentran operando, identificaremos los factores clave de éxito y los compararemos entre los distintos casos analizados, así también identificaremos los aspectos que han llevado al fracaso o la etapa de declinación, para posteriormente, mediante un focus group conversarlos con profesionales de la psicología.

A continuación, definiremos el por qué, de la selección de los casos analizados y las técnicas de recolección de datos utilizada.

1. Selección y definición de casos

Como mencionamos en el marco teórico en la sección de estrategia citando a Mintzberg, Quinn y Voyer, al formular una estrategia se requiere alguna guía y estudiar a conciencia experiencias anteriores, por ello el análisis a través de estudio de casos.

Para garantizar la comparabilidad y relevancia de los casos, se considerarán los siguientes criterios de selección:

- **Industria:** Se escogerán organizaciones que operen en industrias similares, lo que permitirá analizar cómo las estrategias de asociatividad impactan en contextos comparables.
- **Tamaño:** Se buscarán organizaciones de tamaño similar, tanto en términos de empleados como de ingresos, para facilitar una comparación más precisa de sus experiencias.

- **Ubicación Geográfica:** Se seleccionarán organizaciones con ubicaciones geográficas similares para tener en cuenta factores regionales y culturales que puedan influir en el éxito o fracaso de las estrategias de asociatividad.
- **Tipo de Asociación:** Se considerarán distintos tipos de asociaciones, como redes de cooperación, alianzas estratégicas asociaciones comunitarias, empresas ancla, con el fin de analizar cómo se puede asociarse de diferentes maneras.

Una vez definidos los criterios de selección, se procederá con la recopilación de datos a través de diferentes fuentes:

- **Investigación documental:** Se llevará a cabo una búsqueda exhaustiva de informes, estudios de caso y artículos académicos y de revista que aborden la experiencia de las organizaciones seleccionadas. Esta información proporcionará una base sólida para el análisis posterior.
- **Entrevistas a profundidad con actores clave o informantes calificados:** Se llevarán a cabo entrevistas estructuradas con líderes y miembros clave de la organización seleccionada, esto es: presidentes de asociaciones, miembros de asociaciones, así como funcionarios de organismos que trabajan con modelos asociativos y de cooperación. Estas entrevistas permitirán obtener perspectivas de primera mano sobre los desafíos enfrentados, las decisiones tomadas y los factores que contribuyeron al éxito o fracaso de sus estrategias de asociatividad.
- **Datos cuantitativos:** En la medida en que estén disponibles, se recopilarán datos cuantitativos relevantes, como cifras de crecimiento, rentabilidad, participación en el mercado, entre otros, que permitirán un análisis más profundo de los resultados.

Los casos fueron seleccionados por presentar características similares en sus inicios, encadenamientos productivos e involucramiento con pequeños productores como lo son los productores de leche de la parroquia Flavio Alfaro.

Los casos seleccionados fueron:

Sistema agroalimentario de Salinas de Guaranda, aquí utilizamos la técnica de recolección de datos conocida como análisis documental escrita y audiovisual, así como investigación participante, este caso fue seleccionado por ser hoy en día un caso emblemático en Salinas de Guaranda-Ecuador, el cual se considera hoy en día, incluso

como un caso de desarrollo comunitario y que tuvo sus inicios como una estructura asociativa, todo esto a fin de comprender el alcance y desenlace que puede llegar a tener una iniciativa asociativa, tal es así, que este caso cuenta con reportajes en varias revistas reconocidas a nivel nacional e internacional.

Red Lechera y mejoramiento genético Latacunga, aquí utilizamos la técnica de recolección de datos llamada entrevista a profundidad con directivos de la asociación y miembros de la comunidad; cuyos resultados se mencionan más adelante, esta tiene gran similitud con los productores de Flavio Alfaro en varias aristas como por ejemplo: tipo de producto, condición socio económica, escolaridad, posible estrategia asociativista, adicionalmente, como ya lo mencionamos en el marco teórico, el trabajo mancomunado con la universidad da sus frutos, como el caso de Silicon Valley, salvando las distancias.

Asomucavit, programa mujeres cafeteras: Juan Valdez, Colombia, aquí utilizamos la técnica de recolección de datos conocida como análisis documental, cuyos resultados se mencionan más adelante, esta tiene gran similitud con los productores de Flavio Alfaro por la condición socio económica, escolaridad y posible estrategia asociativa.

Para el caso de asociaciones fallidas se realizó análisis documental y se mantuvo conversatorios con miembros de ONG's del tercer sector cuyos resultados se muestran más adelante.

Las preguntas que se esperó sean contestadas en los casos analizados fueron las siguientes a) ¿Que estructura asociativa presentan? b) ¿Cuáles son los integrantes de la estructura asociativa? c) ¿Cuáles son los factores clave de éxito? d) ¿Cuáles son los aspectos convergentes en los casos analizados?

2. Organizaciones con modelos de Asociatividad exitosos

2.1 Sistema agroalimentario de Salinas de Guaranda

2.1.1 Presentación

Salinas está ubicada a 30 km al norte de la ciudad de Guaranda, está localizada a 3550 metros sobre el nivel del mar, su temperatura promedio es de 12 grados. Fue constituida como parroquia en 1884 y toma ese nombre por las minas de sal ubicadas en este territorio, las cuales fueron sustento para los indios Tomabelas en tiempos antiguos.

Al inicio de la década de los 70 tenía una población de 2000 habitantes, para Lisa L. North investigadora de la Universidad de Nueva York, Salinas era una de las

poblaciones más pobres del país, carecía de todos los servicios básicos, no contaba con vías de acceso vehicular, el sistema escolar era unidocente, la ausencia de servicios médicos, deficiencias alimenticias e higiénicas repercutían en una tasa de mortalidad infantil entre el 40 % y 50 %.

La fuente de sustento eran las minas de sal, que desde el comienzo de siglo estaban bajo el poder de una familia colombiana, su producción era muy rústica y artesanal.

2.1.2 Desarrollo de estrategias de asociatividad

En Salinas este modelo de desarrollo, se construyó erradicando a los explotadores que habían dominado esa zona.

Este proceso asociativo inicia con la llegada de voluntarios italianos de la Operación Mato Grosso, juntamente con los salesianos: Padre Antonio Polo y Padre Alberto Panerati, gracias a sus ideas se conformó la primera cooperativa de Ahorro y Crédito Mons. Cándido Rada⁶, en honor a quién había mocionado esta forma de organización con el objetivo de que los moradores de Salinas de Guaranda tuvieran el aval del Estado para el libre acceso, uso y beneficio de las minas de sal.

En 1975 la Cooperación Suiza impulsó el proyecto Queseras Rurales en Salinas, pues el lugar tenía un factor diferenciador muy importante, del cual hemos hablado en el marco teórico, esto es, la actitud de las personas, que con las tierras que poseían junto con el compromiso de cada uno se propusieron trabajar en conjunto para lograr el desarrollo a través de un esquema de producción sostenible.

Es así como los suizos les enseñaron a los lugareños a elaborar gran variedad de quesos de manera artesanal, y tan solo un mes más tarde, abrieron una tienda como punto de venta en la capital, esto es la ciudad de Quito. Con un esquema de producción aceptable, para cubrir costos y gastos y generar excedentes, se plantearon ingresar a grandes cadenas de distribución de alimentos y expandir sus mercados tanto a nivel nacional e internacional, de la misma manera se sumó una fuerza de ventas propia (puerta a puerta)

Con esta filosofía asociativista a todos desde ese entonces hasta la actualidad, se les paga el precio justo y aproximadamente, el 65% de esos ingresos se queda en la misma población con el objetivo de proteger la cadena de valor, de ahí que, “el Salinerito ha accedido a mercados internacionales, países como Bélgica, Alemania, Suiza, Italia,

⁶ Primer obispo de Guaranda

Francia, entre otros, sobre todo en los nichos de comercio justo, donde el consumidor responsable valora estos procesos y el mercado respeta a las empresas éticas” (EKOS 2017).

Se trabaja seriamente, no se miden horarios ni los detienen dificultades a la hora de trabajar, no se considera tiempo perdido el ocupado para reuniones, que son muy importantes para mocionar y decidir, así también cuentan con una radio comunitaria en la cual realizan transmisiones semanales para reflexionar y expresar sentimientos, socializar los cursos sobre ideas, valores, etc.

Además, con la finalidad de incursionar en nuevas líneas de negocio complementarias “se inició un proyecto de escuela de formación empresarial en la actividad productiva, donde los habitantes con acceso a educación, ahora calificados, acaban la Universidad y al volver a Salinas son capacitados sobre los procesos de la organización y economía solidaria”. (EKOS 2017)

El grupo Salinas conocido ahora mundialmente es el resultado de haber surcado todas las etapas de un proceso asociativo, con la madurez organizativa de la Parroquia al unirse a lo largo de casi cinco décadas con trabajo comunitario, unificando criterios de desarrollo a largo plazo; trabajando en pro de los principios de la Economía Solidaria y el comercio justo.

2.1.3 Resultado

Actualmente el Grupo Salinas es una Corporación que representa los intereses comunes y específicos de Salinas de Guaranda, y de las diferentes organizaciones de este proceso asociativo, esto lo han logrado “estableciendo directrices de trabajo institucional que fomenten la aplicación de herramientas eficaces para el logro de los resultados, diseñando, difundiendo e impulsando políticas comunes de gestión entre sus miembros para fortalecer el proceso de trabajo comunitario”. (El Salinerito 2020, 8)

En los últimos años Salinas decidió incrementar sus operaciones, no solo dentro de la parroquia sino fuera de ella, con el objetivo de maximizar los excedentes en pro de los partícipes del proceso asociativo y como una respuesta al mundo globalizado.

Dentro del Grupo Salinas coexisten dos grandes empresas, una denominada CONA (Comercializadora Nacional) encargada de la distribución y ventas a nivel local y la otra, el Centro de Exportaciones, que es la encargada de las exportaciones a nivel internacional.

A continuación, se detalla un resumen de las organizaciones que conforman el Grupo Salinas, así como un aproximado de su facturación, número de socios y el número de fuentes de empleo que generan:

Tabla 1
Detalle de Facturación de Grupo El Salinerito

Organización	No de Socios	No de Trabajadores	Facturación	%
Queseras Comunitarias	600	45	724.823,60	19,22
Funorsal	32 organizaciones de base, 2000 socios	49	708.756,07	18,79
Producoop	150	13	643.804,35	17,07
FFSS	12	38	508.816,59	13,49
Centro de Exportaciones	6	3	413.025,37	10,95
CONA	6	4	394.726,96	10,47
CAOCSAL	3000	9	193.078,73	5,12
FUGJS	120	17	150.749,40	4,00
TEXSAL	78	3	33.567,24	0,89
TOTALES			3.771.348,31	100,00

Fuente: autor institucional 2000

Elaboración propia

Cada una de las instituciones que conforma el grupo Salinas, es el resultado que ha nacido en casi 50 años de proceso de desarrollo comunitario que vive de la parroquia Salinas, a través de la Economía Solidaria. Cada organización reúne a su vez a diferentes empresas comunitarias y cooperativas de productores.

Información tomada de: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/el-salinerito-la-sostenibilidad-es-estrategia-de-un-negocio-solidario-y-responsable>

2.1.4 Factores clave de éxito

- Proyecto común
- Liderazgo
- Compromiso mutuo
- Confianza
- Riesgos compartidos

2.2 Red lechera y mejoramiento genético, Latacunga

2.2.1 Presentación

La ciudad de Latacunga es la capital de la provincia de Cotopaxi, dentro de las actividades agropecuarias a las que se dedican sus habitantes está la producción de carne de ganado bovino y leche, así como la agricultura de chocho, quinua y hortalizas, esto debido a que el clima es apto para este tipo de cultivos. “En esta provincia el ganado vacuno lidera el sector pecuario, con el 6,58 % del total nacional” (INEC 2022).

Los productores tienen un bajo nivel de asociación y cooperación, los resultados de una encuesta muestran una “tendencia a la baja organización barrial o comunal, así se revela que el 61% no pertenece a ningún tipo de organización y apenas el 30% forma parte de algún tipo de organización” (Lama Al 2012, 59), por otro lado, las personas asalariadas “se caracterizan por la vulnerabilidad de sus derechos laborales una sobrecarga de trabajo y modificaciones en el tejido social” (60).

Existen varios tipos de estrato social en la provincia, esto motivado al nivel de escolaridad que es más alto en la ciudad y más bajo en las comunidades y ruralidad, por ello encuentran en el trabajo en relación de dependencia en florícolas y similares, la opción para tener un ingreso fijo y acceder a un nivel de vida más apegado a lo urbano, es así que la misma encuesta citada anteriormente menciona que “los niveles de pobreza en el cantón alcanzan el 0.64% (GTPR, 2012) encontrándose la Parroquia de Toacazo con mayor nivel con un 0.81% y San Juan de Pastocalle 0.72%. Para el 2010 se registraba un nivel de analfabetismo de menores de 15 años en el cantón de 17.4% en la zona rural y 4.94 en la zona urbana”.

2.2.2 Desarrollo de estrategias de asociatividad

La Universidad Técnica de Cotopaxi a través de la Facultad de Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales ha desarrollado la estrategia de agrupar a los pequeños y medianos productores de leche y ganado con miras a obtener beneficios para los miembros de la red, así como para los estudiantes en proceso de graduación de la Universidad.

A través de canales de comunicación y publicidad a través de perifoneo y altavoces se dio a conocer esta iniciativa en las parroquias de Latacunga la cual consiste en que a los miembros partícipes de la red se les asigna dos tesis quienes van a realizar mediciones, y relevamiento de información del ganado que posee cada persona y predio, con el fin de enseñarles a estandarizar la alimentación, ordeño, vacunación e inseminación del ganado, entre otras actividades menores, para el caso de la inseminación, la

Universidad provee las pajuelas, para el caso de vacunación esto corre por cuenta de los productores.

Así mismo se realizaron las acciones, talleres para explicar los beneficios de la asociatividad para adquirir un enfriador, donde se acopiará la producción de leche y se venderá esa producción a una sola empresa del sector (2.000 litros diarios) cuyo precio está negociado en \$USD0.50 por litro, esto ha conllevado a eliminar la cadena de intermediación, pues antes vendían la leche de manera individual a los centros de acopio del sector \$0.39 o \$0.40 con miras siempre a la baja, (es decir hubo un incremento del 25% en el precio) así mismo una persona de la red, es la encargada de realizar el transporte y recolección de la leche a la cual se le paga un estipendio considerando de igual manera el valor justo.

2.2.3 Resultado

En la actualidad los más de 500 productores miembros de la red cuentan con asistencia técnica provista por la Universidad a través de sus tesistas y coordinadores (Profesores de la Unidad de Titulación) así mismo han desarrollado y actualizado conocimientos sobre el modo de alimentación y ordeño estructurado de sus cabezas de ganado, lo cual ha significado que, en cada celo se garantice el mejoramiento genético del ganado a través de inseminación artificial produciendo ganado más puro y de mejores condiciones para producción de carne y leche, lo que significa a su vez que al momento de la venta los compradores ofertan un mayor precio por el animal, debido a que tiene mejores condiciones de peso y las crías tienen mejores condiciones genéticas (por las pajuelas de raza).

Como contraprestación por parte de los productores hacia la Universidad, estos dan acceso a sus predios, así como la información necesaria o facilidades para relevarla, de modo que los estudiantes en proceso de graduación puedan realizar sus prácticas pre profesionales y puedan culminar su proceso educativo, así la Universidad cumple con el objetivo de entregar un gran porcentaje de graduados al país y los estudiantes eliminan la engorrosa tarea de buscar y encontrar un lugar donde realizar sus prácticas.

Por otro lado, el asociarse para vender la leche a un precio justo y eliminar la cadena de intermediación, ha significado que por cada litro de leche producido y entregado, la familia productora incrementa su ingreso en \$0.10 USD lo cual ha contribuido a mejorar sus condiciones económicas, pues si hacemos la relación en diez litros diarios (producción mínima de dos vacas no lecheras, cantidad mínima de una

persona miembro) el ingreso incrementa en USD\$30,00 mensuales ($0.10 * 10 * 30$) lo cual representa el 25% de incremento con relación al ingreso anterior, visto desde otra óptica, representa un ingreso incluso mayor al incremento del Salario Básico Unificado de 2022 y 2023, el cual ha sido de USD\$25.00 cada año al situarse en 400.00 en 2021 hasta llegar a USD 450.00 en la actualidad.

2.2.4 Factores claves de éxito

- Liderazgo
- Capacidad de asociatividad
- Confianza
- Compromiso mutuo

2.3 Asomucavit, Programa mujeres cafeteras: Juan Valdez, Colombia

2.3.1 Presentación

Colombia es conocida mundialmente por la producción de café de excelente calidad, una de sus referentes a nivel mundial es Promotora de café de Colombia S.A., quizás más conocida por su marca, Juan Valdez, si bien es cierto esta investigación se enfoca en las asociaciones de pequeño productores también busca entender las bondades de una estructurada forma de trabajo asociativa y se ha escogido a Juan Valdez por presentar varias formas de trabajo asociativo a través de algunas estrategias que le han permitido certificarse como empresa B⁷, siempre enfocado en su modelo de gestión de triple impacto (económico, social y ambiental) así como sus modelos de marketing y otras áreas de la cadena de valor al punto que es uno de los casos de análisis de Harvard.

Sin embargo, nos centraremos en la Asociación de Mujeres Cafeteras de Viotá y Tequendama, Asomucavit, asociación que se encargó de producir la tercera cosecha para la edición mujeres cafeteras, producto que se comercializa directamente en las tiendas de Juan Valdez.

⁷ “La certificación de Empresa B es entregada por B Lab, una entidad sin fines de lucro en Estados Unidos. Las Empresas B redefinen el sentido del éxito de la empresa, recibiendo una marca colectiva como identidad de mercado. Se someten a una evaluación integral de su sustentabilidad con instancias de certificación y recertificación y realizan enmiendas a sus herramientas de gobernanza legales. Las empresas B tienen 4 elementos clave: Propósito, requisito legal, certificación e interdependencia” (SistemaB s.f.).

La asociación de mujeres cafeteras de Viotá y Tequendama se constituyó a través de una iniciativa en el 2010 que se legalizó en 2013 con un total de 32 personas (la gran mayoría mujeres) cuenta su presidenta actual que no fue una tarea fácil pues las personas que iniciaron pensaron que se trataba de una buena oportunidad para generar dinero, sin embargo algunos empezaron a desertar quedando solo 20 personas, la asociación quedó inactiva por un tiempo pero en 2016 se reactivó nuevamente y actualmente son 27 socios (5 hombres y 22 mujeres).

2.3.2 Desarrollo de estrategias de asociatividad

Asomucavit es parte integrante del programa *mujeres cafeteras*, de la marca Juan Valdez, esta es una iniciativa cuyo objetivo es fortalecer el enfoque de género como pilar estructural de generación de valor de la marca, donde, la compañía paga un precio justo de acuerdo con la calidad del café, de esa manera se incentiva el empoderamiento social y económico de las mujeres.

Así mismo a través de la firma de un convenio en alianza con la Federación Nacional de Cafeteros, Fundación Bancolombia y Solidaridad Network se fortaleció la capacidad técnica, productiva, asociativa, ambiental y con el enfoque de equidad de género.

Es importante notar que es beneficioso para asociaciones que recién están empezando, buscar iniciativas privadas, de asociaciones de su sector productivo, etc., pues tienen la capacidad financiera, operativa para mejorar el ciclo de vida de las pequeñas asociaciones.

2.3.3 Desenlace

Debido al aporte que ha generado este tipo de trabajos con estructuras asociativas varias revistas y portales de Colombia, han destacado este hecho. A través de los convenios con la cadena Juan Valdez, se dio la garantía de compra del producto por dos años que es el tiempo de fortalecimiento del proyecto en cuanto a acompañamiento en calidad y eficiencia, de esta manera compró en ese lapso más de 20.000 kg de café a un precio diferencial superior (Semana 2019).

En el sitio Web de Juan Valdez se puede apreciar que en la actualidad son 22 mujeres beneficiadas y 150 beneficiarios indirectos de la comunidad de Viotá, así también buscan fortalecer las buenas prácticas ambientales, la asociatividad, la equidad de género,

así como la calidad y la rentabilidad y visibilizar a la mujer como agentes territoriales de desarrollo (Juan Valdez s.f.).

Por otro lado, una vez que se cuenta con la colocación del producto asegurado y ante la problemática de que cada vez más jóvenes dejan el campo para trasladarse a la ciudad, uno de los propósitos es que las familias jóvenes empiecen a formar parte de la asociación para que mejoren su calidad de vida.

2.3.4 Factores clave de éxito

- Liderazgo
- Riesgos Compartidos
- Proyecto Común
- Iniciativa

2.4 Otras iniciativas asociativas con impacto social

Es importante acotar que la marca Juan Valdez cuenta con más programas de asociatividad dentro de ellos están Amigo Caficultor que busca incorporar a los caficultores en la cadena de suministro en condiciones de comercio justo y el programa Renacer que nació en el año 2017 y está dirigido a jóvenes caficultores, “entregando un kit de edición especial de café Renacer buscando así contribuir a la construcción del país exaltando historias de reconstrucción y esperanza de comunidades afectadas por la violencia en diferentes regiones” (Juan Valdez s.f.).

3. Organizaciones con modelos de Asociatividad fallidos

Según la investigación realizada por Pietro (2011) sobre la Asociatividad Empresarial en Ecuador, se pudo identificar los factores que con frecuencia se atribuyen al fracaso en las iniciativas asociativas, las cuales se mencionan a continuación:

- Insuficiente fomento a la autonomía y desarrollo de la organización.
- Carencia de confianza.
- Carencia de objetivos claros.
- Insuficiente solidaridad entre miembros de la red.
- Inadecuada coordinación entre los participantes.
- Diferencias en los procesos operativos y actitudes entre socios.
- Insuficiente compromiso con los acuerdos pactados.
- Cambios en políticas gubernamentales.

- Falta de un entorno que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación.
- Insuficiente difusión de experiencias exitosas.

Para contrastar lo mencionado por el autor, se realizaron entrevistas a funcionarios de organismos del tercer sector, tales como La Maquita, quienes compartieron mediante entrevistas, sus experiencias de casos en los que, a pesar de tener el acompañamiento técnico y económico en muchos casos, las asociaciones o proyectos no rindieron los frutos esperados incluso hasta llegar al punto de desaparecer.

Entre las principales causas por las que los proyectos o asociaciones no llegan a feliz término en cuanto a los objetivos que persigue, están las siguientes:

- Falta de un patriarca que sea el coordinador y posterior timonel del proyecto.
- Incredulidad de las personas acerca de los beneficios de actuar de manera asociativa, sin antes ver o palpar los resultados.
- Falta de paciencia por la ausencia de resultados, necesidad de mirar los resultados de manera inmediata o a mediano plazo.
- No existe cultura de interés en el procesamiento de productos primarios en productos elaborados para venderlos a mayores precios, a pesar de que existe el conocimiento de cómo hacerlo. (Ej. Mermeladas)
- Individualismo y pesimismo por parte de ciertos miembros que contagian al resto de participantes.
- Dificultad para llegar a acuerdos de manera consensuada y armoniosa.
- Desinterés de asistir a los cursos y talleres en la etapa de gestación de las asociaciones o proyectos
- Arraigamiento de medir todos los beneficios en términos económicos a corto plazo.
- Presencia y Predominio de la Ley del mínimo esfuerzo, razón por la cual las personas interesadas en encaminar el proyecto o asociación pierde el interés al sentirse que es el, quien está haciendo todo el trabajo.

4. Análisis comparativo de factores clave de éxito

Tras la recopilación y análisis de factores clave de éxito, se llevó a cabo un análisis comparativo para identificar los factores clave de éxito iguales o similares que contribuyeron al éxito de las organizaciones, tomando en cuenta también la estrategia de asociatividad adoptada.

Tabla 2
Comparativo de Factores Clave de Éxito

Casos	Enfoque asociativo	Problemas identificados	Factores clave de éxito	Actores Indirectos
Caso 1 Producción de quesos y derivados	Sistema agroalimentario	Baja escolaridad	Proyecto común Liderazgo Compromiso mutuo Confianza Riesgos compartidos	Organizaciones religiosas del exterior
Caso 2 Mejoramiento genético y producción de leche	Clúster y empresa ancla	Baja escolaridad Desconocimiento de procedimientos técnicos y buenas prácticas	Liderazgo Capacidad de asociatividad Confianza Compromiso mutuo	Universidad y empresa del sector
Caso 3 Asociación de Mujeres Cafeteras	Empresa ancla, negocios inclusivos	Inequidad de género Pensamiento individualista	Liderazgo Riesgos Compartidos Capacidad de asociación	Empresa del sector

Fuente: Entrevistas a profundidad y análisis documental
 Elaboración propia

Como un apartado especial y yendo un poco más allá de las entrevistas con informantes calificados, se decidió darle un toque más científico al presente trabajo de investigación y analizar más a fondo la presencia de estos factores de éxito identificados en los casos analizados, para ello a través de un Focus Group con tres profesionales de la Psicología, se abordó este tema, en donde a través de un cuestionario de preguntas se realizó un conversatorio para identificar las posibles causas por las cuales en las personas de baja escolaridad se encuentra más desarrollado el liderazgo, la confianza y el compromiso mutuo, que justamente son los factores clave de éxito que se encuentran en cada uno de los tres casos analizados.

4.1 Factor liderazgo

Dentro de este factor se realizaron preguntas asociadas a medir el liderazgo y el impacto que tiene esto en las demás personas, los profesionales asistentes determinaron que es importante ver el comportamiento de las personas que podrían ser consideradas como líderes, esto es, si la persona es extrovertida o introvertida y que existen pruebas de personalidad para medirlo, sin embargo al ser comunidades pequeñas la forma más

utilizada para seleccionar al líder es “la persona que tiene un mejor relacionamiento con los demás” es decir, la persona a la que la comunidad podría escuchar y creer en las directrices que esta imparta, esto se da porque previamente ya se ha puesto al frente de alguna actividad que beneficie a la comunidad como por ejemplo, la gestión de mejoramiento de caminos vecinales.

Otro aspecto importante para destacar es el factor cultural desde el hogar, es decir, que se puede tratar de personas de baja escolaridad, pero si en su hogar se fomentó temas de liderazgo y confianza en si mismo, la persona tendrá mayor presencia de dotes de liderazgo, esto hace sentido en función de que, en la sociedad Latinoamericana, doctores, son hijos de doctores, abogados son hijos de abogados y políticos son hijos de políticos.

Se vuelve muy importante entonces para encontrar al líder de la asociación identificar en las parroquias y comunidades a las personas que ya hayan realizado alguna actividad en pro de la comunidad y que haya tenido resultados favorables.

4.2 Factor confianza

Según manifiesta el profesor Brisebois (1997, 3) la confianza “es un activo intangible de la empresa, un capital social, un lubricante que reduce los costes de transacción, una externalidad”. Ya lo mencionábamos en el marco teórico diciendo que la confianza reduce el costo del *pleitismo* y este autor así lo asevera. así también lo mencionaba el premio Nobel de Economía, Kennet Arrow argumentando que la causa del retroceso es la falta de confianza mutua citado por Ostrom como lo expusimos en nuestro marco teórico.

La confianza es uno de los temas actitudinales que van ligados al liderazgo de las personas o la persona que funja como director, presidente o patriarca del proceso asociativo y que previamente se haya destacado en alguna actividad para la comunidad, es mucho más fácil confiar en las personas que con antelación han demostrado que se puede depositar la confianza en ellos, ahí radica la importancia de escoger bien el líder.

Los profesionales consultados han destacado que la confianza se va generando a medida que cada uno de los participantes demuestren la empatía el uno por el otro y que ambas partes cumplan lo pactado, lo ofrecido, esto es más fácil de desarrollar entre personas conocidas; uno no le prestaría dinero a alguien que no conoce por ejemplo, o no le volvería a prestar si en alguna ocasión no haya demostrado seriedad en devolver ese favor o no haya sido serio con los compromisos adquiridos, es decir, la confianza es un

factor que al existir, se puede ir mejorando e incentivando, pero es sumamente difícil volver a recuperarla una vez que esta se ha perdido.

4.3 Factor compromiso mutuo

Una de las partes quizás más difíciles de encontrar es el compromiso en las personas, debido a la presencia arraigada del individualismo en el Ecuador y Latinoamérica, pero una vez identificado el líder ¿Cómo llegamos a las personas?

Los profesionales asistentes determinaron que para lograr este cometido en las comunidades y en el Ecuador en general, se debe atacar los factores emocionales, específicamente la familia, pues constituye un factor de automotivación, debido a que, si utilizamos frases como “Vas a hacer esto por tu familia, por tus hijos, por tu comunidad, para tener un mejor proyecto de vida” generaremos un sentido de pertenencia y motivación adicional que únicamente el factor económico. El compromiso genera en las personas otros comportamientos asociativos como ser proactivos, propositivos.

También se determinó que es importante generar talleres donde se dé explicaciones claras de los objetivos que se persiguen al formar grupos o asociaciones (en estos espacios es donde se deben tocar las fibras emocionales).

Capítulo tercero

Levantamiento de la situación actual de los productores de leche de Flavio Alfaro

1. Situación actual

Para desarrollar el presente capítulo vamos a extraer información de cifras oficiales para darle al lector un compendio macro de la situación actual, para luego en función de información recabada en el proceso de investigación a través de investigación participante y experiencias personales por más de 30 años, darle la especificidad de la situación actual del cantón Flavio Alfaro, pues el autor del presente trabajo tiene raíces de la provincia de Manabí así como familiares y amigos de distinta ocupación y estrato social de los cuales algunos de ellos se dedican a la actividad ganadera y sus derivados.

Flavio Alfaro es un cantón de la provincia de Manabí, tiene una superficie de 1.343,1 kilómetros cuadrados, la cual es aprovechada en la ganadería y la producción de café, cacao, tagua, plátano y una gran variedad de frutas tropicales, según (Taipe, et al. 2000, pos 40) en esta provincia existen 939.819 cabezas de ganado según el siguiente detalle:

Tabla 3
Número de cabezas de ganado por Categoría

Categoría	Nacional	Costa	Manabí
Terneras	449.395	218.371	107.870
Vaonas	893.685	483.416	229.005
Vacas	1.645.518	727.598	336.876
Terberos	423.468	210.598	105.200
Toretas	699.869	363.998	132.186
Toros	408.758	88.373	28.682
Total	4.520.693	2.092.354	939.819

Fuente y elaboración institucional

Y solo en Flavio Alfaro, existen 114.050 cabezas de ganado, no se dispone de información oficial específica de cuantos productores de leche existen puesto que generalmente es común que las personas que se dedican a la agricultura posean terrenos y ganado de distinta especie, por lo tanto, se infiere que habrá quienes se dedican

específicamente a la producción de leche como única actividad o como actividad complementaria.

En la encuesta de superficie de producción agropecuaria continua, aplicada a nivel nacional por el INEC, se desprende que existe un nivel del 55,62 % de productores de ganado bovino con instrucción primaria, el 14,20 % sin instrucción alguna, no se dispone de datos específicos del cantón Flavio Alfaro, sin embargo, se puede inferir que tendría más o menos los mismos porcentajes (INEC 2022).

Como se explicó anteriormente, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura manifiesta que “del 80 al 90 por ciento de la producción lechera de los países en desarrollo se produce en sistemas agrícolas en pequeña escala” o artesanales “estas actividades se basan en un nivel bajo de insumos, por lo que la producción por animal lechero es bastante reducida”. Esto naturalmente disminuye el rendimiento económico que podría obtener el pequeño productor pues incurre en términos de ineficiencia.

Para analizar la situación actual se empleará una matriz FODA con el fin de relevar las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de los productores en cuanto a la producción de leche se refiere.

1.1 Matriz FODA

A continuación, se detalla un compendio de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los productores de leche de la parroquia Flavio Alfaro.

Tabla 4
Matriz FODA

<p>Fortalezas Know How altamente desarrollado en la elaboración de derivados de la leche Productos derivados de la leche, tales como el queso, posicionados a nivel nacional y con mayor precio a pocos kilómetros del Cantón. Existencia de capacidad de asociación entre los moradores y productores del Cantón. Alta capacidad de comercialización y negociación arraigados culturalmente. Interlineado sencillo</p>	<p>Debilidades Baja escolaridad de los productores de leche. Desconocimiento de esquemas de asociatividad y sus beneficios. Producción de ganado y leche en condiciones de ineficiencia e insalubridad Utilización de modelos empíricos de producción. Ubicación de fincas y predios con difícil acceso en vehículos motorizados. Falta de permisos y registros sanitarios para colocar los productos derivados (queso) en los principales supermercados del país.</p>
<p>Oportunidades Existencia de programas de apoyo por parte de organismos estatales para iniciativas de asociatividad. Acceso a créditos productivos a bajas tasas de interés por parte de instituciones financieras gubernamentales, tales como CFN. Acceso a presupuesto gubernamental para programas de apoyo a iniciativas agropecuarias. Asistencia técnica por parte de ONG para producción agropecuaria Incentivos tributarios por la compra de productos comercializados por organizaciones de la economía popular y solidaria. Existencia de empresas con cuota de comercialización de productos comunitarios. Existencia de empresas “ancla” cerca del Cantón.</p>	<p>Amenazas Existencia de varios intermediarios en la comercialización de leche y sus derivados. Sequía de esteros y ríos en época de verano. Disminución de pastizales y potreros óptimos para la alimentación en época de verano. Existencia de varios competidores nacionales en cuanto a la producción de queso y otros derivados. Incremento de producción lechera y baja de precios en época de invierno.</p>

Fuente y elaboración propias

Este es precisamente el panorama para los pequeños productores de leche de la parroquia Flavio Alfaro, pues durante décadas los dueños de pequeñas fincas, consumen su producción o la venden a los centros de acopio, pues ven en la venta de su producción de leche una alternativa para “no perder” el excedente del consumo, mas no una fuente cierta de generación de ingresos, pues el precio es muy bajo. Adicionalmente el nivel cultural de los pequeños productores en algunos casos y la costumbre, limita mejorar la situación actual y organizar estrategias que permitan comercializar su producción en términos de comercio justo.

Por otro lado, del análisis de las distintas fortalezas y oportunidades se puede evidenciar que los factores positivos son mayores a los negativos y con una estrategia de asociatividad se pueden potencializar las fortalezas y oportunidades para erradicar o neutralizar las debilidades y amenazas hasta convertirlas en posibles fortalezas y oportunidades de crecimiento.

Capítulo Cuarto

Propuesta de estrategia de asociatividad para los pequeños productores de leche

1. Definición de la posible estrategia de asociatividad

Una vez que se han identificado las principales interacciones con la matriz FODA, así como las múltiples estrategias de asociatividad en el marco teórico, se puede evidenciar que en los primeros pasos del proceso asociativo para los pequeños productores de leche de la parroquia Flavio Alfaro, la mejor opción es realizarlo a través de la *empresa ancla*, pues bajo esta estrategia se podrá inicialmente acceder a la colocación de la producción de leche a mejores precios, ingresando así en una cadena de suministro de materia prima en condiciones de comercio justo y eliminación de la intermediación, logrando así además que independientemente del tamaño del productor o de la producción, todos los miembros integrantes puedan acceder a este beneficio.

Hay que considerar que es muy importante entender que los miembros o partícipes de la asociación deben previamente tener una cultura asociativa, así lo revela el análisis de los casos estudiados en el capítulo 3, y de hecho, existen varios trabajos académicos que concluyen en que es importante que los miembros de la asociación tengan una cultura asociativa, así lo menciona Wilson Araque en una de las conclusiones de su tesis doctoral, “existe una estrecha relación entre los procesos asociativos empresariales y la presencia, en cierto territorio, de una cultura asociativa previa” (Araque 2013, 197)

Por otro lado, es importante también que haya integrantes con dotes de Liderazgo, quienes puedan ser el lazo de comunicación con los agentes externos a la asociación y generen a su vez confianza entre los miembros del proyecto de asociación.

1.1 Aspectos asociativos

En Flavio Alfaro y sus alrededores se aplicó una encuesta para, hasta cierto punto medir en que dimensión del capital social se encuentran los posibles integrantes de la asociación, esto se hizo realizando preguntas en torno a que si trabajarían de manera cooperada y las respuestas en el 100% fueron positivas, esto denota que existe el interés y la voluntad de realizar el proyecto de asociación, algo sumamente clave para que este

tipo de iniciativas se cristalice, tal y como se pudo apreciar en la identificación de los factores clave en los proyectos de asociación exitosos analizados en el capítulo tres.

Dado que la estrategia de asociación más viable por encontrarse en sus primeros inicios es la de la empresa ancla, se ha identificado que existen dos empresas ancla en el sector, mismas que trabajan con estructuras o proyectos asociativos ya que están enmarcadas en sus objetivos de responsabilidad social, así también se puede hacer el acercamiento con programas gubernamentales que promueven la asociatividad tales como los que mantiene el Ministerio de Agricultura y Ganadería a través del PRONERI.

Estas empresas anclan a más de respetar el precio mínimo de la leche (\$USD 0,52 por litro) tienen programas de Desarrollo de Proveedores a través de los cuales se brinda capacitación y asistencia técnica para el mejoramiento de la producción y calidad de la leche. Así garantizan que el producto que ellos reciben sea el óptimo para su producción.

1.2 Aspectos humanos y culturales

Una de las particularidades y debilidades de la matriz FODA es la baja escolaridad de los productores, aunque tienen una cultura previa asociativa trabajando en mingas comunales en el arreglo de vías de acceso y caminos comunales es necesario que tengan conocimiento de asociatividad para ello se deben establecer programas de formación continua para los productores en áreas como gestión empresarial, técnicas de producción sostenible, buenas prácticas agrícolas y desarrollo de habilidades de liderazgo. Estas capacidades mejorarán la calidad de los productos, la toma de decisiones y la gestión eficiente de la asociación.

1.3 Aspectos legales

Los aspectos legales de esta propuesta están encaminados a la formalización de la asociación, obtención de RUC, definición de representantes y cumplimiento de deberes formales con los organismos de control, toda esta asistencia y acompañamiento en el proceso de creación de la asociación, es provista por ONG que trabajan con estructuras asociativas como por ejemplo SNV quienes dan este acompañamiento para la estructuración formal de asociaciones y proyectos comunitarios, los requisitos y proceso de constitución constan en el Marco Teórico sección 2.2.2 de la presente investigación.

Adicionalmente, es importante notar que se estila firmar un contrato con la empresa ancla, por lo tanto, se podría contactar a SNV para que realice el acompañamiento en la elaboración y revisión de este contrato.

1.4 Aspectos productivos y operaciones

Se ha identificado que los posibles miembros de la asociación podrían entregar 600 litros diarios en temporada alta (invierno) y 400 en temporada baja (verano), para augurar el correcto funcionamiento operativo y productivo de la asociación es necesario definir ciertos estándares mínimos de calidad para entregar leche de calidad. Esto es, que los productores no le pongan agua a la leche (porque pasa) así como que la leche tenga la menor carga bacteriana.

Para medir que la leche no tenga agua se deben hacer controles a una muestra de la leche entregada por cada productor a través de un lactodensímetro, instrumento que se utiliza para medir la densidad de la leche.

Para medir que la leche tenga la menor carga bacteriana de deben hacer controles a una muestra de la leche entregada por cada productor a través de la prueba de reductsa que consiste en poner un ml de azul de metileno por cada 10 ml de leche e incubarla a 37 grados. Las bacterias desaparecerán el azul de metileno, de ahí que si el azul se mantiene por más de 4 horas es leche de buena calidad, entre tres o cuatro horas calidad regular y menos de 3 horas mala calidad, estas pruebas son realizadas en los centros de acopio y también en las empresas que reciben la leche a productores del lugar para establecer estándares mínimos de calidad.

Como se analizó en la matriz FODA, una de las debilidades es que algunos productores tienen sus predios en lugares de difícil acceso, por otro lado, la empresa ancla recibiría la leche en sus instalaciones, por lo tanto, se puede construir un espacio de recepción de leche ubicado en un lugar céntrico para todos los productores, los mismos productores han manifestado que no tienen problema en ceder unos metros en su propiedad para levantar una ramada en donde se acopiará la leche.

Así también como la empresa ancla recibiría la leche en sus instalaciones se tiene que contratar el servicio de transporte mismo que puede ser provisto por los mismos productores generando así plazas de empleo o ingreso extra entre los mismos productores.

Por otro la empresa ancla a fin de asegurar estándares mínimos de calidad proveerá capacitaciones a los productores para enseñarles formas de ordeño y alimentación del ganado más eficientes.

1.5 Aspectos comerciales

En un principio los aspectos comerciales estarán encaminados a proveer de leche a la empresa ancla, sin embargo se debe trabajar en asociar a más productores de modo que se pueda garantizar un mayor número de producción y dependiendo de esto realizar procesos de producción a fin de comercializar ya no la leche sino derivados como el queso que tienen buena acogida en ciudades cercanas al cantón así como en una segunda y tercera etapa (etapa de crecimiento) obtener el registro sanitario y entrar a comercializar el queso en las principales tiendas y supermercados de las principales ciudades tales como Tía, Supermaxi, Santa María, para ello también se pueden realizar alianzas estratégicas con otros actores y participar en las principales ferias de productos agrícolas, a fin de dar a conocer el producto y generar nuevas oportunidades de mercado.

Una buena estrategia comercial es segmentar, aunque no limitar, el proveer estos productos a compañías, grupos o personas con cierta inclinación a trabajar o consumir productos hechos por emprendimientos de asociaciones, aquí podríamos utilizar esquemas de marketing emocional para el consumidor enfatizando el beneficio que conlleva para las comunidades que el consumir adquiera este tipo de productos.

1.6 Aspectos financieros

En la primera fase de la asociación la inversión es pequeña, pues lo que se necesita son recipientes de acero inoxidable que en muchos de los casos son provistos por la empresa ancla, la pequeña ramada que se pretende construir en un lugar céntrico para todos los productores, se la hará con materiales propios de la zona y que se cultiva en cada uno de los predios, esto es, madera, caña guadua y cadí, la construcción estará a cargo de los mismos productores que han manifestado que les tomará un día. La alimentación de ese día de trabajo también correrá por cuenta de ellos, lo que muestra también el compromiso y capacidad de asociación, como se indicó anteriormente, incluso el terreno (espacio de 40 metros) también será cedido por los productores para esta construcción.

La empresa ancla ha manifestado que trabajan bajo la modalidad de pago a cada uno de los productores o también realizan los pagos directamente a la asociación. De acuerdo a la experiencia, es mejor que se hagan los pagos directamente a la asociación pues esto genera mayor independencia y posibilidad de hacer otros convenios con rso actores del sector, por lo que, en la fase de operación se deberá nombrar una persona que

se encargue de realizar la parte administrativa, recepción de la leche, registro, embarque y pago a cada uno de los productores.

Como ya se ha indicado anteriormente la empresa ancla pagará el litro de leche a \$USD 0.52, antes los productores de manera individual la vendían a USD 0.39 variable por temporadas de invierno y verano, lo que representa un incremento del 33,33%, restando el costo de transporte el porcentaje neto es del 21%, pero generaría una fuente de empleo para una persona. A continuación, se detalla un comparativo del incremento del ingreso de la situación actual versus la situación propuesta.

Tabla 5

Comparativo de ingresos de la situación actual versus la situación propuesta

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total	Costo Mensual
600	litros de leche	0,39	234,00	7.020,00
Total ingresos de manera individual			234,00	7.020,00

600	litros de leche	0,52	312,00	9.360,00
1	Transporte	30,00	30,00	900,00
Total ingresos de manera asociativa			282,00	8.460,00

Incremento de ingresos de manera asociativa				1.440,00
% de incremento de ingresos				21%

Fuente y elaboración propias

Como se explicó anteriormente en una segunda etapa y coordinado los factores de comercialización se puede ofertar productos derivados de la leche, como el queso manaba, que es muy bien aceptado en las ciudades cercanas y en las principales ciudades del país, el queso al granel se comercializa en USD \$2.50 sin embargo realizando los acercamientos con cadenas de restaurantes de comida tradicional costeña donde se utiliza el queso manaba se puede entregar la libra de queso en USD \$2.30 lo que incrementaría aún más los ingresos de la asociación en beneficio de sus participantes, ahí habría que considerar que la asociación correrá con el costo del envío por transporte de carga, el costo de enviar 200 libras de queso (producción resultante de procesar 600 litros de leche, por cada tres litros de leche se obtiene una libra de queso en promedio) es de USD \$20.00

A continuación, se muestra un estimado de los ingresos y costos asociados que se incurrirán al comercializar la libra de queso y ya no el litro de leche:

Tabla 6

Presupuesto de procesamiento de leche y elaboración de queso

Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total	Costo Mensual
600	litros de leche	0,52	312,00	9.360,00
12	pastilla de cuajo	0,25	3,00	90,00
36	libras de sal	0,08	2,88	86,40
Total Costo variable		0,85	317,88	9.536,40

1	Costo persona medio tiempo		303,75	303,75
1	Imprevistos		9,36	280,80
1	envío	20,00	20,00	600,00
Total Costo Fijo			313,11	1.184,55

Costo Total			10.720,95
--------------------	--	--	------------------

200	libras de queso	2,30	460,00	13.800,00
Total Ingresos			13.800,00	

Superávit			3.079,05
% de superávit versus costo de la leche			32,90%

Fuente y elaboración propias

Como se puede apreciar en este presupuesto existen algunas consideraciones:

1. El litro de leche se pagará a USD \$0.52 que es el costo que cubría la empresa ancla, es decir las condiciones del precio se mantienen en beneficio de los asociados.
2. Se genera una fuente de empleo a medio tiempo, que es el tiempo necesario para la elaboración del queso (4 horas), es importante considerar que los \$303.75 consideran el salario básico \$225.00 y el costo de los beneficios laborales tales como décimos, aportes, vacaciones, etc., la teoría indica que el costo de la masa salarial por cumplimiento de los derechos laborales incrementa en un 35% el valor del salario ofertado ($303.75 = 225.00 * 1.35$)
3. El superávit resultante de esta actividad es del 32.90% comparado con el costo de la materia prima, esto significa que, en una etapa de madurez, podríamos incrementar valor del costo de la leche a nuestros productores hasta en un 32.90% situando el precio de la leche hasta en USD \$0.69, que podría delimitarse por la calidad de la leche, aplicando pruebas de carga bacteriana y reductasa, explicados en la sección de aspectos productivos y operacionales.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Se logró plantear los aspectos que debe incluir una propuesta de estrategia de asociatividad para los pequeños productores de leche de la parroquia Flavio Alfaro, Manabí – Ecuador, a través de la elaboración del capítulo quinto, donde se determinó que la mejor opción para hacerlo, es mediante el apalancamiento de una empresa ancla, quien respetará los precios de la leche y brindará capacitaciones para realizar procesos de ordeño y alimentación del ganado de manera eficiente, así también se consideró los aspectos que se deben tomar en cuenta para realizar una asociación entre estos están los aspectos asociativos, donde se pudo apreciar que es importante que exista al menos la capacidad de asociación y una cultura previa asociativista, así como personas con liderazgo que puedan presidir el proyecto y generar confianza dentro de los participantes de la asociación, también se analizaron los aspectos humanos y culturales, legales, productivos y operacionales, comerciales y financieros hasta llegar a una etapa de madurez y que se comercialice productos derivados y ya no únicamente la materia prima.

Se realizó un abordaje teórico sobre la asociatividad donde se pudo evidenciar que existen autores que están a favor de la asociatividad a través de conceptos como el *capital social* y exponen los principales beneficios de trabajar de manera cooperada, así también existen autores que señalan los aspectos negativos de la asociatividad, factores que hay que tomar en cuenta para definir posibles estrategias y los obstáculos que se podrían presentar.

A través del análisis de organizaciones exitosas y las que no se llegaron a cristalizar, desarrollado en el capítulo tercero, se pudo evidenciar que los principios y factores clave de éxito son el liderazgo, compromiso mutuo y confianza entre los miembros, pues esos son los componentes que presentaron los casos analizados, por otro lado las organizaciones que no se llegaron a cristalizar o no presentaron los resultados deseados presentan comportamientos como falta de compromiso, ausencia de liderazgo y conducta individualista.

A través de la elaboración de una matriz FODA se pudo levantar la situación actual de los productores de leche, donde se pudo evidenciar las principales debilidades y amenazas, así como las principales fortalezas y oportunidades, para sí tener un

entendimiento claro de las posibles estrategias de interacción a fin de neutralizar las amenazas y erradicar las debilidades.

Se pudo definir algunas estrategias en el marco teórico, que pueden considerarse para formar una asociación, tales como: los negocios inclusivos, los clúster, la empresa ancla, etc., de modo que a sus participantes les permita buscar mejores alternativas de colocación de sus productos y derivados en condiciones de comercio justo desde la etapa de estructuración, así como transformación de la materia prima en una etapa de madurez y comercializar productos elaborados que pueden ser colocados a mejores precios.

Recomendaciones

De acuerdo con lo estipulado y sugerido en el capítulo quinto, se recomienda realizar talleres y alianzas estratégicas para crear y cristalizar la asociación de pequeños productores de leche del cantón Flavio Alfaro, así como firmar el acuerdo con la empresa ancla, pues como se sugirió en este capítulo, el asociarse y trabajar bajo esta estrategia (empresa ancla), mejorará los ingresos de cada uno de los participantes y la comercialización de productos elaborados como el queso traerá consigo un incremento mayor de ingresos, generación de empleo y mejores condiciones de vida.

Realizar acercamientos con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que bridan el apoyo y acompañamiento en estos procesos asociativos a fin de contar con personas especialistas en el tema, que logren erradicar este pensamiento de trabajo de manera individual, pues como ya se indicó, trabajar de manera cooperada tienen mayores beneficios.

Hacer más investigaciones en torno a la asociatividad en la provincia de Manabí y en otras del país, con otro tipo de productores agrícolas, tales como: cacaoteros, bananeros, cafeteros, fruteros, quienes también tienen un panorama complicado por la presencia de intermediarios, que hacen que el intercambio de productos se haga sin la observancia de condiciones de comercio justo.

Lista de referencias

- Altuna, Larraitz, y Joseba Askarraga. 2012. “Cooperativismo, economía solidaria y paradigma ecológico. Una aproximación conceptual”. *Ecología Política*. 20 de octubre. https://www.ecologiapolitica.info/wp-content/uploads/2015/12/044_Azkarragaetal_2012.pdf (último acceso: 10 de septiembre de 2019).
- Alvarez, Igor. 2009. “Las memorias de sostenibilidad: Un instrumento para la gestión de la sostenibilidad”. *Revista española de financiación y contabilidad*, (26): 159-78. doi: <https://doi.org/10.6018/rcsar.452071>.
- AR Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. 2003. “Asociatividad para la exportación”.
- Araque, Wilson. 2013. “Factores determinantes de la asociatividad como alternativa para el fortalecimiento de pequeñas y medianas industrias”. Tesis doctoral, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/3438>
- . 2010. “La asociatividad y las oportunidades del comercio exterior”. *La verdad*, 11 de junio de 2010.
- Brisebois, Richard R.. 1997. “Sobre la confianza”. *Cuadernos de empresa y humanismo* 65: 3-65. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/3988>.
- CEPAL. División de Desarrollo Social. 2000. “¿Qué es el Capital Social Comunitario?” Chile. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5969/S0007574_es.pdf
- De Sousa, Boaventura. 2011. *Producir para vivir*. México: FCE.
- EC. 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre.
- EC. 2011. *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Registro Oficial 444, 10 de mayo.
- EC. INEC. 2022. “Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua”. *INEC*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2022/PPT_%20ESPAC_%202022_04.pdf

- EKOS. 2017. "La Sostenibilidad es estrategia de un negocio solidario y responsable". EKO Negocios, 3 de mayo. <https://ekosnegocios.com/articulo/el-salinerito-la-sostenibilidad-es-estrategia-de-un-negocio-solidario-y-responsable>.
- El Salinerito. 2020. "Salinas: Pueblo de economía solidaria". *ISSUU*. Accedido 10 de octubre de 2020. https://issuu.com/salinerito/docs/folleto_explicativo_salinas.
- . "Anuario Corporativo". *El Salinerito*. <https://salinerito.com/wp-content/uploads/2022/07/anuario-gruppo-salinas-2021.pdf>.
- García, Mauricio. 2016. "Los campesinos de Hume". *El Espectador*. 26 de febrero. <https://www.elespectador.com/opinion/opinion/los-campesinos-de-hume-columna-619005>.
- Grueso, Merlin, Jorge Gómez, y Leonardo Garay. "Procesos de asociatividad empresarial: aproximaciones conceptuales e impacto económico, social y organizacional." (Universidad del Rosario) 2009.
- Hernandez, Roberto, y Christian Paulina Mendoza. "Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta". México: Mc Graw Hill, 2018.
- IICA y CONGOPE. 2011. *Enfoques de asociatividad entre actores del sistema productivo*. Quito: Pasquel producciones y publicaciones.
- juanvaldez.com*. s.f. <https://juanvaldez.com/plan-amigo-caficultor/>.
- Kliksberg, Bernardo, y Marcia Rivera. 2007. *El capital social movilizado contra la pobreza*. Buenos Aires: Gráficas y Servicios.
- Lama Al, Jurius. 2012. "Lo que el trabajo esconde, juventud y trabajo rural en la agricultura de exportación cantón Latacunga". Tesis de maestría, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Laval, Christian, y Pierre Dardot. Comun: "Ensayo sobre la revolución del siglo XXI". Barcelona: Gedisa, 2014.
- Liendo, Mónica G., y Adriana M. Martínez. 2001. "Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes". *Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística*. Universidad Nacional de Rosario. <https://core.ac.uk/reader/90646710>.
- Mintzberg, Henry, James Bryan Quinn, y John Voyer. *El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Pearson Prentice Hall, 1997.
- Molar, María. 2018. *Medio Ambiente y Sustentabilidad: Universidad de Coahuila*, México: CGPI.
- NI. Centro de Exportaciones e Inversiones. 2010. "Asociatividad".

- ONU. 2012. "Cumbre de Johannesburgo". *Nuestro Futuro*. Johannesburgo.
- Ostrom, Elinor. "Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva." *Revista Mexicana de Sociología*, 2003: 155-233.
- Perez, Xaquín, y Sindin López. 2013. *Xaperezsindin*. <https://xaperezsindin.com/tag/capital-social/>.
- Portes, Alejandro. 1998 "Social Capital: its Origins and Applications in Modern Sociology". *Annual Review of Sociology*, 24, 1–24. <http://www.jstor.org/stable/223472>.
- Portes, Alejandro, y Patricia Landolt. 1996. "The downside of social capital". *The American Prospect*, 26: 18-21. doi.org/10.1073/pnas.1421888112.
- Promotora de café de Colombia*. 2022. <https://juanvaldez.com/wp-content/uploads/2023/03/Informe-Integrado-2022-1.pdf>
- Putnam, Robert. 2000. *Resultados de las autonomías italianas*. Traducido por Patricio Donoso. Quito: V&M Gráficas.
- SELA y AECI. 1999. *Pymes, escenario de oportunidades en el siglo XXI*. Caracas: Gráficas Franco.
- Semana*. 2019. Mujeres de Viotá, en Cundinamarca, productoras de edición especial de la marca Juan Valdez. 18 de octubre <https://www.semana.com/impacto/articulo/mujeres-de-viota-en-cundinamarca-productoras-de-edicion-especial-de-la-marca-juan-valdez/47176/>
- SEPS. 2017. "Una mirada al desarrollo de la Economía Popular y Solidaria". *Boletín SEPS*, 2017: 12.
- SistemaB. 2023. "¿Cómo ser Empresa B Certificada?". *Sistema B*. Accedido 31 de mayo de 2023. <https://www.sistemab.org/ser-b/#:~:text=Las%20Empresas%20B%20redefinen%20el,sus%20herramientas%20de%20gobernanza%20legales..>
- Szmulewicks, Pablo, Cecilia Gutierrez, y Winkler Karen. 2012. "Asociatividad y agroturismo: Evaluación de las habilidades asociativas en redes de agroturismo del sur de Chile". *Estudios y perspectivas en turismo* 21 (4): 1013-34. <https://www.redalyc.org/pdf/1807/180724056012.pdf>.
- Taípe, María, Luis Duicela, Jonathan Solorzano, Carlos Molina, Tito Zambrano, Francisco Caiza, y José Aranguren. 2022. "Realidades de la ganadería bovina en

la provincia de Manabí”. *Ciencia Latina: Revista Científica Multidisciplinar* 6 (4): 311-38. doi: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2588.

Zarta Ávila, Plinio. 2018 “La sustentabilidad o sostenibilidad: Un concepto poderoso para la humanidad”. *Tabula Rasa* 28. doi: <https://doi.org/10.25058/20112742.n28.18>.

Anexos

Anexo 1: Plan de entrevista a informantes calificados (Personal Directivo)

Tema: Asociatividad – Casos de éxito

1. ¿Cómo fueron los inicios de la asociación?
2. ¿Hay o hubo algún tipo de contribución para pertenecer a la asociación?
3. ¿Que deben cumplir las personas para pertenecer a la asociación?
4. ¿Hay un compendio de derechos y obligaciones que deben cumplir los miembros?
5. ¿Cómo se mantienen o logran que la asociación pueda ser sustentable en el tiempo?
6. ¿Cuáles han sido los problemas más comunes que han tenido y que han afectado la organización administrativa, económica y productiva?
7. ¿Cómo solucionan generalmente este tipo de problemas administrativos, económicos y productivos?
8. ¿Cuáles considera Usted que han sido los factores clave para tener una sostenibilidad organizativa?
9. ¿Cuáles considera Usted que han sido los factores clave para tener una sostenibilidad económica?
10. ¿Cuáles considera Usted que han sido los factores clave para tener una sostenibilidad productiva?
11. ¿Cómo mejoran las condiciones y estilo de vida de los miembros de la asociación al pertenecer a esta?
12. ¿Cuáles considera Usted, que son los factores que no deben suscitarse en la asociación y que podrían según su percepción dañar la reputación, el producto, etc.?
13. ¿Ha habido casos en los que han tenido que separar a miembros de la asociación?
14. Otras según respuestas del entrevistado

Anexo 2: Plan de entrevista a informantes calificados (Miembros de asociaciones)**Tema: Asociatividad – Casos de éxito**

1. ¿Cómo entró a formar parte de la asociación?
2. ¿Hay o hubo algún tipo de contribución para pertenecer a la asociación?
3. ¿Hay un compendio de derechos y obligaciones que deben cumplir?
4. ¿Cómo se organiza para cumplir con las exigencias de la asociación para entregar la leche?
5. ¿Cuáles han sido los problemas más comunes que han tenido y que han afectado la asociación?
6. ¿Cómo solucionan generalmente este tipo de problemas?
7. ¿Cuáles considera Usted que han sido los factores clave para mantenerse activos en la producción y entrega de la leche?
8. ¿Cuáles considera Usted, que son los factores que no deben suscitarse en la asociación y que podrían según su percepción dañar la reputación, el producto, etc.?
9. Otras según respuestas del entrevistado

Anexo 3: Plan de entrevista a informantes calificados (funcionarios de gobierno directivos de ONG)

Tema: Asociatividad – Casos de éxito

1. ¿Cuál es el propósito de la organización?
2. ¿De su experiencia existen más casos de éxito o fracaso en modelos de asociación?
3. ¿Conoce Usted casos de éxito o fracaso famosos, que nos pudiera comentar?
4. ¿Cuáles considera Usted que son los factores clave que podrían llevar al éxito o fracaso de modelos de asociación)
5. ¿Cómo incentivan la sostenibilidad de las asociaciones?
6. ¿Hay alguna etapa en la que considera que es necesario el acompañamiento de personal especializado en modelos asociativos? ¿Por qué?
7. ¿Qué recomendaría Usted a las personas que tienen la iniciativa de formar una asociación, para que llegue a cristalizarse y existir y sobre todo mantenerse en el tiempo?
8. ¿Considera que es importante establecer un compendio de derechos y obligaciones que deben cumplir los miembros de asociaciones?
9. ¿Cree Usted que en las para miembros de las comunidades el pertenecer a alguna asociación mejora sus condiciones de vida?
10. ¿Cómo incentivar a los miembros de comunidades para que trabajen bajo modelos asociativos?
11. Otras según respuestas del entrevistado

Anexo 4: Plan de entrevista a informantes calificados (Personal de ONG)**Tema: Asociatividad – Casos de fracaso**

1. ¿Cómo nace la idea de formar una asociación?
2. Seguramente hay casos en los que no se puede establecer u organizar a las personas para construir una asociación, ¿me puede comentar alguno?
3. ¿Hasta qué punto llegó a existir la asociación?
4. ¿Cómo dejó de funcionar la asociación?
5. ¿Qué expectativas tenía o cuales fueron los ofrecimientos que daba la asociación?
6. ¿Cuáles considera Usted que fueron los factores para que la asociación deje de funcionar?
7. ¿Cuáles considera Usted que son los factores que le faltaron a la asociación para tener éxito?
8. ¿Cree que realizar las actividades de compra y venta de leche a través de una asociación tiene más beneficios que haciéndolas de manera individual?
9. ¿Conoce de alguna asociación cercana que exista y funcione actualmente?
10. Otras según respuestas del entrevistado.

Anexo 5: Plan de entrevista a informantes calificados (Psicólogos clínicos y organizacionales)

Tema: Factores de liderazgo, confianza y compromiso mutuo

1. ¿En los casos analizados se han presentado como factores clave de éxito el Liderazgo, la confianza, de qué depende que una persona de baja escolaridad tenga esas aptitudes? Liderazgo, Confianza.
2. ¿Los líderes, nacen o se hacen?
3. ¿Se puede identificar la presencia de estas aptitudes de liderazgo y confianza de manera fácil en una persona? ¿Qué comportamientos son los observables?
4. ¿Cómo podría desarrollar factores de liderazgo en personas o comunidades de baja escolaridad? Automotivación – familia, es importante dar talleres
5. ¿Después de aplicar esas técnicas para desarrollar el liderazgo, que comportamientos son observables para evidenciar que en efecto estas personas hayan desarrollado esas habilidades?
6. ¿Al ser personas con baja escolaridad y quizás no hayan tenido el contacto social como una persona de la ciudad, cree que son más influenciables por personas que tengan más dotes de liderazgo en la comunidad?
7. ¿Existen iniciativas de organismos gubernamentales y privados para realizar proyectos de asociatividad, sin embargo, las mismas personas de la Comunidad no participan, se puede erradicar ese comportamiento de individualismo?
8. ¿Cómo lograr erradicar el individualismo en las personas?
9. Otras según respuestas del entrevistado.