Universidad Ecotec

Generando desarrollo, cambiando el futuro

DIVISIÓN DE POSTGRADO

Título del trabajo:

Cadena productiva del abacá para impulsar la competitividad agroindustrial PYME en el Ecuador.

Línea de Investigación:

Teoría y desarrollo Económico

Modalidad de titulación:

Proyecto de desarrollo

Programa de Maestría:

MAESTRIA EN ECONOMÍA CON MENCIÓN EN

DESARROLLO ECONÓMICO Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Trabajo de Investigación que se presenta como

Requisito para el título de:

MAGISTER EN ECONOMÍA MENCIÓN EN DESARROLLO ECONÓMICO Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Autor:
Ec. Julio Alfredo Balladares Figueroa

Tutor:
Mgs. Guido Macas

Guayaquil – Ecuador
2019

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mis padres Phd. Julio Balladares Grazzo y Sra. Norma Mariana Figueroa Cevallos quienes han sido mi fortaleza y mi inspiración durante toda mi vida, con su amor y paciencia me supieron inculcar la responsabilidad, obediencia y paciencia para lograr los objetivos en la vida.

También quiero dedicárselo a mi hermano Ing. Xavier Balladares por haberme ayudado en el almacén durante estos dos años de estudio cubriéndome en los turnos de la noche cuando teníamos pedidos pendientes de nuestros clientes.

A mi hermana Ing. Sandra Balladares por su apoyo constate y voz de aliento para seguir adelante.

A mi hermano Mgtr. Luis Balladares por su ayuda y colaboración para la finalización de la tesis y su soporte técnico.

Finalmente a mis hijas Milena y Natalia, que este trabajo sirva de ánimo para que sus estudios siempre continúen y logren cosas más importantes.

AGRADECIMIENTO

Agradecerle a mí papá Phd. Julio Balladares G. quien siempre ha sido mi ejemplo a seguir, por su ayuda en todo momento de mi desarrollo profesional, sus consejos, sus anécdotas y su experiencia han guiado mi camino y espero poder seguir siempre esos pasos.

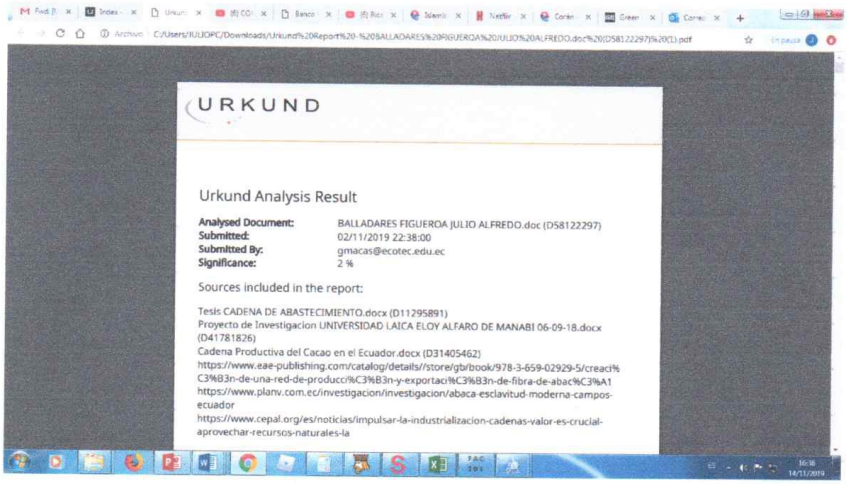
Un agradecimiento muy especial a la futura Magister Ángela Calderón quien fuera la que me convenció de estudiar esta maestría, por su apoyo y cariño durante este tiempo.

Universidad Ecotec

DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Mgtr. Guido Vaca, tutor del trabajo de titulación "***Cadena productiva del abacá para impulsar la competitividad agroindustrial en el Ecuador***" elaborado por Ec. Julio Balladares Figueroa, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Magister en economía mención en desarrollo económico y políticas públicas.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias 2% mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/view/56494079-919116-605021. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



Mgtr, Guido Macas
PROFESOR TUTOR

Universidad Ecotec

DIVISIÓN DE POSTGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO TITULADO:

"CADENA PRODUCTIVA DEL ABACÁ PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD AGROINDUSTRIAL EN EL ECUADOR" ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: JULIO BALLADARES FIGUEROA, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 05 de Noviembre de 2019

Samborondón, 05 de Noviembre de 2019

Mgs. Guido Macas

TUTOR

Resumen del Proyecto

La explotación agroindustrial del abacá en el país no ha sido posible porque involucra participar a varios actores empresariales que conforman la cadena de industrialización del abacá desde la materia prima hasta la transformación en diferentes usos de productos terminados. Por este motivo, ha sido explotado con principios extractivistas por empresas mayormente Filipinas que han reconocido la calidad de la variedad agrícola ecuatoriana; sin embargo, las políticas ecuatorianas no han hecho respetar las normativas legales de salud y derecho laboral de los agricultores en el país.

El proyecto se orienta a sustituir importaciones para atender nuestro propio mercado, empleando la fibra natural del abacá para transformar la matriz productiva del extractivismo hacia el desarrollo industrial y valor agregado nacional, mejorando la calidad de vida de los trabajadores incorporados en el proyecto.

El diseño de investigación es transversal, descriptivo, con la finalidad de desarrollar un análisis de gestión empresarial PYME. La investigación de campo determinó el interés de inversionistas Pymes de participar en la cadena de industrialización, ya sea en la producción o en el consumo, dada la reconocida calidad de la fibra de abacá natural ecuatoriana.

La evaluación del proyecto aporta la referencia técnica de generar utilidades de réditos financieros, porque no solamente tiene demanda nacional sino también internacional y su producción mundial aún es reducida frente a un mercado que está orientado a proteger el medio ambiente, buscando sustituir los plásticos por fibras naturales.

Palabras Claves: explotación agroindustrial, cadena de industrialización, transformar matriz productiva, valor agregado nacional.

Abstract

The agro-industrial exploitation of abaca in the country has not been possible because it involves the participation of several business actors that make up the abaca industrialization chain from raw material to the transformation into different uses of finished products. For this reason, it has been exploited with extractivist principles by mostly Philippine companies that have recognized the quality of the Ecuadorian agricultural variety; However, Ecuadorian policies have not enforced the legal regulations of health and labor law of farmers in the country.

The project is aimed at substituting imports to serve our own market, using the natural fiber of abaca to transform the productive matrix of extractivism towards industrial development and national added value, improving the quality of life of the workers incorporated into the project.

The research design is transversal, descriptive, in order to develop an analysis of PYME business management. The field investigation determined the interest of SME investors to participate in the industrialization chain, either in production or consumption, given the recognized quality of Ecuadorian natural abaca fiber.

The evaluation of the project provides the technical reference of generating profits from financial revenues, because it not only has national demand but also international demand and its world production is still reduced compared to a market that is aimed at protecting the environment, seeking to replace plastics with fibers natural

Keywords: agroindustrial exploitation, industrialization chain, transform productive matrix, national added value.

Contenido

INDICE DE FIGURAS XI
Introducción 1
Antecedentes 2
Planteamiento del Problema 4
Definición del problema 4
Justificación 4
Objetivos 5
Objetivo general 5
Objetivos Específicos 6
Alcance o Tipo de Investigación 6
Aspecto innovador del proyecto 7
Capítulo 1: Marco Teórico 8
1.1. Fundamentación de Mercado 8
1.1.1. Sector Económico 8
1.1.2. Estudio de Mercado 8
1.1.3. Clasificación de Producto 10
1.1.4 Análisis de Concentración de la Industria 11
1.1.5. Análisis de Madurez de la Industria 12
1.1.6. Análisis de Atractividad de la Industria 15
1.2. El Abacá y su producción en el Ecuador 16
1.2.1. Tipo de Mercado 16
1.2.2. Demanda Histórica 17
1.2.3 Oferta Histórica 18
1.3. Mercado del Proyecto 19
1.3.1. Submercados 19
1.3.2. Estrategia Comercial 21
Metodología de la Investigación 27
2.1. Objetivos de la investigación de mercado 27
2.2. Metodología a utilizarse 27
- Universo y Muestra 27
- Variables y su Operacionalidad 29
2.3. Instrumentos de Investigación 31
2.4. Análisis Sectorial 40
2.4.1. FODA 40

2.4.2. Matriz Interna y Externa 42
2.4.3. Estrategias FODA 42
2. Fibras naturales en expansión 42
2.4.4. Calificación de Riesgo 45
2.5. Conclusiones de la investigación de mercado 47
PROPUESTA DE ASOCIATIVISMO 49
3.1 Fundamentación 49
3.2 Justificación 50
3.3 Objetivos 52
3.3.1 Objetivo general de la propuesta 52
3.3.2 Objetivo específico de la propuesta 52
3.4 Descripción de la propuesta 52
3.4.1. Ejes de la Propuesta: 53
3.4.2. Impacto 58
Conclusiones y Recomendaciones 62
4.1. Conclusiones 62
4.2. Recomendaciones 63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 65
Anexo No. 1 68
Anexo No. 2 73
Anexo No. 3 74

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Código Exportación CIIU de Abacá 8
Tabla 2 Concentración de la Industria del Abacá 11
Tabla 3 Madurez de la Industria de Abacá 12
Tabla 4 Atractividad de la Industria del abacá 15
Tabla 5 Producción de Furakawa 18
Tabla 6 Variables y su Operacionalidad 29
Tabla 7 Factores motivacionales del Asociativismo Pyme 31
Tabla 8 Dificultades de emprender Asociatismo Pyme 32
Tabla 9 Nivel de Aceptación de Asocitivismo Agroindustrial Pyme 33
Tabla 10 Participación Pyme en asociativismo Agroindustrial 34
Tabla 11 Disponibilidad de Tecnología en Pymes 35
Tabla 12 Experiencia asociativa en Pymes 36
Tabla 13 Nivel de Aceptación Pyme en el Proyecto 37
Tabla 14 Nivel de Aceptación de Estrategias Asociativas Pymes 38
Tabla 15 Factores Internos del Proyecto 40
Tabla 16 Factores Externos del Proyecto 41
Tabla 17 Matriz FODA Estratégica 42
Tabla 18 Puntaje de Calificación de Riesgo 45
Tabla 19 Análisis de Riesgo de Inversión en Abacá 45
Tabla 20 Cuadro de Mando Integral 61

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Exportaciones de Abacá en el país (Miles de Dólares) 9
Figura 2 Estructura porcentual exportaciones Ecuador, Abacá 2017 10
Figura 3 Tabla 6 Logotipo de Empresa 22
Figura 4 Factores motivacionales del Asociativismo Pyme 32
Figura 5 Dificultades de Emprender Asociatismo Pyme 33
Figura 6 Nivel de Aceptación de Asocitivismo Agroindustrial Pyme 34
Figura 7 Participación Pyme en Asociativismo Agroindustrial 35
Figura 8 Disponibilidad de Tecnología en Pymes 36
Figura 9 Experiencia Asociativa en Pymes 37
Figura 10 Nivel de Aceptación Pyme en el Proyecto 38
Figura 11 Nivel de Aceptación de Estrategias Asociativas Pymes 39
Figura 12 Resultado de Matriz Interna y Externa 42

Introducción

La necesidad de mejorar la balanza comercial, incrementando divisas en el país, es un motivo contemplado en el Plan de Desarrollo, que motiva mejorar el déficit monetario para disponer de medio circulante suficiente. La matriz productiva, ha mantenido un esquema extractivista: productor y proveedor de materias primas agrícolas en el mercado internacional; e importador de productos de mayor valor agregado, .por tanto, la explotación del abacá hacia productos intermedios sería provechoso para captar mayor demanda de mano de obra y valor agregado en el país, aprovechando la demanda internacional y el potencial mercado local en una gran cantidad de usos de la fibra natural abacá en estudio.

El Abacá es una planta no leñosa herbácea integrada a la familia Musácea, con apariencia similar al banano, pero con aplicaciones y propiedades diferentes, fue originario de Filipinas, y cultivada al finalizar la segunda guerra mundial a otros lugares, hallando en Ecuador condiciones apropiadas de producción (Revista Crisis , 2019).

Entre sus aplicaciones están: redes de pesca, cabos de amarre resistentes al agua de mar, bolsas para te; mascarillas, gorras y guantes de seguridad, mandiles hospitalario y papel moneda (Sohel R. , 2016).

La explotación del abacá ecuatoriano está limitado al sector agrícola, actualmente sirve de materia prima a cadenas de industrialización en Filipinas, y en menor proporción a otros países; la producción agrícola genera una demanda constante de divisas. Ecuador ha alcanzado el segundo mayor productor del mundo de abacá, para el 2016 se cultivaron 9.387 toneladas, con un ingreso de USD. $15 millones de dólares (Espinoza C. , 2016).

El proceso agroindustrial del abacá es complejo por no disponer de un uso directo de

consumo y requerir procesos de transformación a producto final, lo cual precisa de altas inversiones. Las cadenas de industrialización, en estas circunstancias, no ocurren con carácter exclusivo de un solo inversionista, sino que requiere ser fraccionado en productos intermedios; entre otras razones, por constituir una gran inversión que representa un riesgo empresarial muy alto; en tanto que la conformación de una cadena agroindustrial facilita la participación de nuevos inversionistas que se agregarían paulatinamente a la cadena de valor del abacá (Seydibeyogly, 2017).

La musácea, se introdujo al país hace 40 años, en Santo Domingo – Ecuador, posterior al fracaso de siembra en Brasil. Ha generado una nueva fuente de divisas, por tener acogida en el exterior y mejor calidad que la obtenida en Filipinas, pionero en la producción mundial de abacá (Rodriguez, 2014).

Antecedentes

El estudio del sector agrícola como proveedor tradicional de materias primas a mercados internacionales es de suma importancia para la balanza comercial del país, porque es un potencial generador de divisas y de abundancia mano de obra en el país. La intervención de exportadores vinculados directamente como productor de abacá a nivel de autoconsumo, para destinarlo a mercados internacionales a cuenta propia, representa una oportunidad de explotación agrícola que genera gran demanda nacional e internacional por los innumerables usos y condición de fibra natural que dispone (El Messiry, 2017).

Una cadena agroindustrial del abacá lograría reducir costos y mejorar la calidad de algunos productos de fibra, con el abacá como sustitutivo; de manera de aprovechar sus

funcionalidades frente a fibras naturales de similares usos. El abacá mantiene una limitada oferta bajo pedido, como producto intermedio de industrialización en países extranjeros. Nuestro país, dispone de este recurso natural de calidad para ser explotado con valor agregado para beneficio del país, con posibilidad de operar en autoconsumo de cadenas productivas (MAG, 2009).

Los mercados globalizados han marcado una competencia desigual entre grandes capitalistas que operan en economía de escala y economía de consumo, y en el afán de competir internacionalmente los gobiernos han reducido sus medidas proteccionistas y aranceles para poder responder competitivamente al comercio internacional; de este modo la pequeñas empresas cada vez se vuelven menos competitivas local e internacionalmente.

El sector Pyme ecuatoriano representa el 80% del total de empresas; aunque cerca del 70% de quienes ejercen el emprendimiento fracasan en sus primeros años (Flores, 2018).

Los motivos principales se tienen: falta de asesoramiento, reducido capital de trabajo, dificultad de financiamiento, insuficiente maquinaria o tecnología, entre otros motivos.

Para lograr subsistencia las **PYMES** desarrollan estrategias competitivas creativas que les faciliten el trabajo y acceso al mercado, como alternativa al desempleo, crisis económicas y subempleo.

Planteamiento del Problema

El abacá no dispone de mercado agrícola local y su explotación está limitada a una cadena de industrialización para conseguir el producto final requerido por los consumidores, que al momento no dispone el país, razón por la cual su producción se orienta bajo pedido y autoconsumo a mercados internacionales. La producción agrícola ha generado mutilaciones a sus jornaleros, por la manipulación de esta fibra que dispone de filos cortantes, lo cual es un motivo poco atractivo para dedicarse a esta actividad agrícola.

Definición del problema

¿Cuáles son los factores críticos que inciden en los cultivos y producción del abacá para impulsar la competitividad agroindustrial en Ecuador?

Justificación

La explotación del abacá representa buena oportunidad de exportación; en razón de sus múltiples usos de aplicación como producto final; pero al momento, por no haberse desarrollado la producción intermedia en cadena de industrialización, está siendo exportada en su totalidad para su explotación en países extranjeros; de esta manera, se desaprovecha el valor agregado de un producto agrícola que tiene buenas características de explotación y consumo para ser aprovechado en cadenas agroproductivas y agroindustriales en el país (Orbe, y otros, 2016).

Las empresas en su intención de mejorar competitividad, cada vez más favorables para

grandes inversionistas, tienen la opción de asociarse en cadenas productivas para compartir recursos empresariales, sumar fortalezas y restar debilidades y, al mismo tiempo ofrecer una atractiva forma de conquistar oportunidades de mercado; con un nuevo enfoque de cultura empresarial mediante las cuales grupos productivos consiguen aunar esfuerzos conjuntos para aprovechar la sinergia positiva del grupo (Sohel R. , 2018).

Las PYMES no se encuentran en posibilidades de competir con la gran industria; en razón de no poder financiar recursos empresariales requeridos globalmente, y en este escenario buscan subsistir con pequeños márgenes de contribución, costes altos, y pequeñas inversiones. Por esto motivo, recurren a medidas de supervivencia adoptando sistemas de organización innovadores de alianza estratégica entre entidades distintas para compartir riesgos y aunar esfuerzos que les permita obtener beneficios mutuos en cadenas productivas (CHANG, 2015).

El proyecto cumple el objetivo principal de analizar la conveniencia de implementar una cadena agroindustrial de productos naturales de Abacá en Ecuador fomentando el asociativismo y determinar la forma de comercialización, tanto nacional como de exportación de producción intermedia.

Objetivos

Objetivo general

Determinar factores críticos de la cadena productiva del Abacá como Cadena Asociativa agroindustrial para impulsar la competitividad Pyme en el Ecuador.

Objetivos Específicos

- Analizar los fundamentos teóricos del mercado de Abacá como producto intermedio para impulsar la cultura de asociativismo agroindustrial y competitividad Pyme en Ecuador.

- Analizar las condiciones de competitividad del abacá a través de un servicio integrado de estrategias asociativas para impulsar la competitividad agroindustrial en Ecuador.

- Establecer estrategias asociativas como mecanismos de cadena de valor de comercialización de producción intermedia que favorezcan el desarrollo agroindustrial de la cadena productiva del abacá en Ecuador.

Alcance o Tipo de Investigación

En esta presentación se resaltan las bondades del abacá y su utilización, se analizarán aspectos de mercado desde su aparición en gran escala en 1925 pasando por una profunda caída provocada por la guerra mundial y el surgimiento de los nuevos cultivos en Latinoamérica postguerra.

Se utiliza el diseño de investigación descriptiva con el propósito de examinar el tema poco estudiado, de modo de familiarizarnos a hechos desconocidos, nuevos problemas, conceptos y definir prioridades para fundamentar investigaciones futuras.

Aspecto innovador del proyecto

La innovación no tiene que ver exclusivamente con tecnología, sino que apunta a generar empresas nuevas, que buscan resaltar la cadena de valor del abacá, apuntando a la creación de una industria de transformación del abacá y todo su proceso productivo, la innovación es sinónimo de originalidad y se refiere a una manera eficiente de encontrar o inducir un nuevo producto, proceso, gestión de mercado o práctica de negocio.

Capítulo 1: Marco Teórico

1.1. Fundamentación de Mercado

1.1.1. Sector Económico

El proyecto se encuadra en el sector Agroindustrial. Actualmente, no se registra industrialización nacional o producto final, solo en pequeña escala a nivel artesanal. **Actualmente**, el abacá ha logrado desarrollarse en el sector primario, en la extracción de materias primas dirigidas a exportación, con la partida 5305.00.11.00, código de correspondencia CIIU A0116.05, que comprende:

Tabla 1
Código Exportación CIIU de Abacá

CIIU 4.0	Denominación
A0116	CULTIVO DE PLANTAS DE FIBRAS.
A0116.05	Cultivo de abacá, ramio y otras plantas de fibras textiles

Fuente: (ROCHA, 2016)

La producción líder de abacá corresponde a Filipinas, con niveles productivos agrícola por 130000 hectáreas, y mano de obra de 90.000 agricultores (ROCHA, 2016).

Otros países productores agrícolas de dimensiones considerables son Asia sudoriental; pero Ecuador es el segundo mayor productor del mundo de abacá, en el 2016 llego a cultivar 12.000 toneladas, obteniendo un ingreso por $25.1 millones de dólares.

1.1.2. Estudio de Mercado

La producción agrícola de abacá en Ecuador ha crecido constantemente posicionando cada vez mayores volúmenes en la canasta exportadora con empleo de tecnificación, lo que ha permitido considerables ingresos de divisas y contribución a la balanza comercial, en

países destino como: Reino Unido, España, Estados Unidos, Japón y Filipinas en su mayor porcentaje.

En la costa ecuatoriana se produce mayoritariamente en un 98% del cultivo general ecuatoriano y el 2% en la Amazonia, siendo de mayor participación Santo Domingo de los Tsáchila en la Concordia.

En la **Gráfica No. 1** se dispone del nivel de exportación ecuatoriana, periodo 2013 - 2018, con un crecimiento sostenido hasta el 2016; fluctuando en valores FOB USD de 13,5 en el 2013 a 25,1 millones de dólares en 2016; para luego experimentar reducciones considerables en los dos últimos años del periodo analizado, llegando al 2018 a un volumen de exportación que se ubicó en 2,4 millones de dólares. CITAR

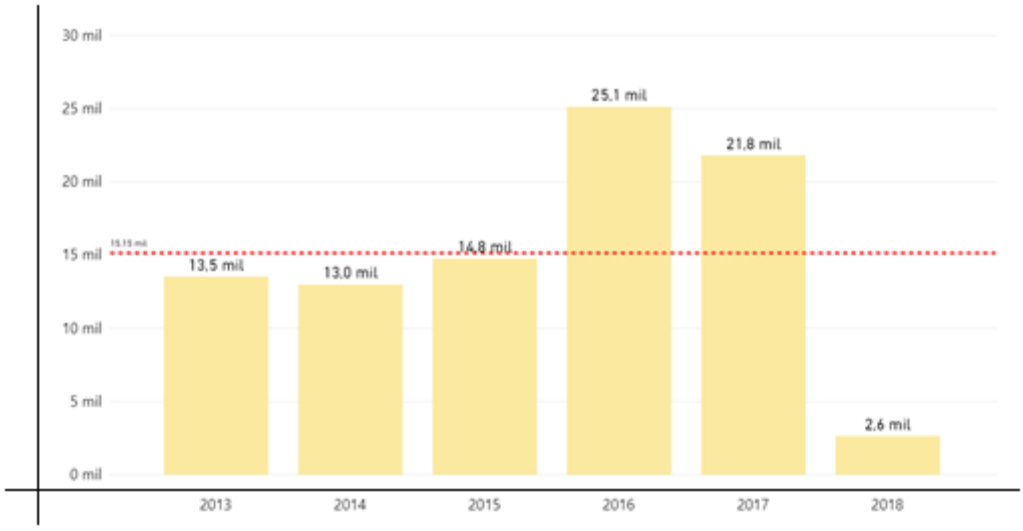


Figura 1 *Exportaciones de Abacá en el país (Miles de Dólares)*
Fuente: (Camalle, 2018)

Pocos países importan abacá, Filipinas es el mayor importador de las exportaciones ecuatorianas con el 44,82 de la estructura exportadora de abacá, le sigue Reino Unido con 30,57% del volumen total, Japón contribuyó con 18,51% y finalmente España con el 4,81 % de exportación en el año 2017 (Camalle, 2018).

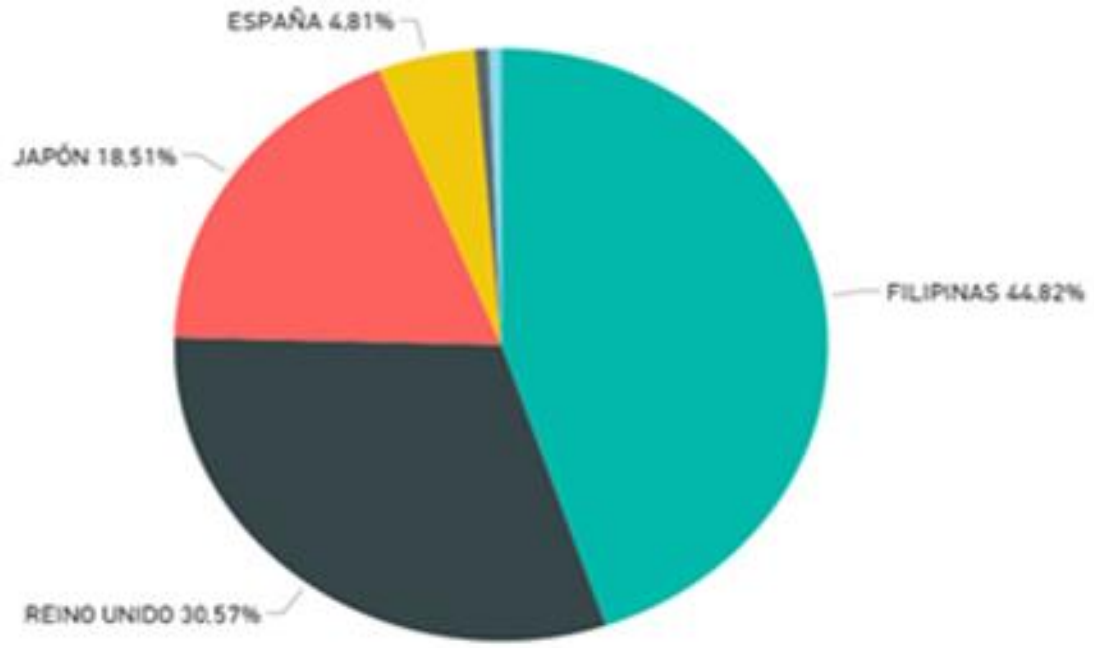


Figura 2 *Estructura porcentual exportaciones Ecuador, Abacá 2017*
Fuente: (Camalle, 2018)

1.1.3. Clasificación de Producto

El uso del abacá es variado, por su versatilidad en una gran variedad de usos, el producto se clasifica en tejidos y no tejidos:

a) El Abacá tejido es una superficie flexible: tela o bordado de fibras textiles que se emplean en la confección de ropa.

b) Textil no tejido es una lámina sin trama producido en red con fibras fusionadas por procedimientos mecánicos o químicos; sin ser tejidas y sin requerir transformar las fibras en hilo.

1.1.4 Análisis de Concentración de la Industria

Tabla 2
Concentración de la Industria del Abacá

FACTORES	1	2	3	JUSTIFICACION
BARRERAS DE ENTRADA			*	Mercado restringido a grandes inversiones
TIPO DE TECNOLOGIA		*		Tecnología Fija
CURVA DE EXPERIENCIA		*		Requiere conocimientos Técnicos
COSTOS DE ARRENDAMIENTO		*		Acorde al producto
DIFERENCIACION DE PRODUCTO		*		Diferenciación de producto Horizontal
VENTAJAS EN COMPRAS		*		Reducción por Economía de Consumo
NECESIDADES DE MERCADO			*	Exclusiva – Productos sustitos
TIPO DE ADMINISTRACION			*	Administrada por accionistas
NUMERO DE PARTICIPANTES			*	Pocos productores exportadores

1: Fragmentado **2:** Concentrable **3:** Concentrada
Fuente: Elaborado por Julio Balladares F.

Análisis

La explotación del abacá es altamente concentrable en razón de que no es un producto directamente de consumo popular sino que se ubica como producto intermedio que debe procesarse industrialmente, de manera especializada y grandes inversiones, para ofrecer al consumidor de bienes de consumo. Actualmente, el producto final del abacá presenta barrera de entrada concentrada en el extranjero, donde la cadena de industrialización concentra la producción y el consumo; en el país no hay competencia nacional y la competencia extranjera es limitada a pocos importadores debido a la insuficiente disponibilidad de materia prima.

1.1.5. Análisis de Madurez de la Industria

Tabla 3
Madurez de la Industria de Abacá

FACTORES	EMBRIONICA	CRECIMIENTO	MADUREZ	ENVEJECIMIENTO	JUSTIFICACION
DEMANDA		*			Cada vez hay más aplicaciones de producto final con fibras naturales del abacá
VOL. PRODUCCIÓN		*			La oferta de producción final es limitada por producción agrícola
LEALTAD CLIENTES		*			Demanda sostenida y creciente en el comercio exterior

PRECIO		*			El precio y producción de materia prima fluctúa por incumplimiento contractual de importadores.
PARTICIPANTES		*			Hay pocos productores industriales en el extranjero, limitado por la disponibilidad de materia prima internacional.
PARTICIPACIONES		*			No hay Industrialización en el país, la agrícola es mayormente para autoconsumo de empresas extranjeras.
OPORTUNIDAD DE PENETRAR AL MERCADO	*				Se cuenta con materia prima de calidad y capacidad de operar a nivel de autoconsumo, con cadenas productivas
LÍNEA DE PRODUCTOS		*			Variedad de productos industriales y de artesanía
CALIDAD		*			La materia prima se utiliza como sustituto en productos finales existentes, con ventajas competitivas.
TECNOLOGÍA		*			La materia prima es innovadora con ventajas comparativas tecnológicas.
FUNCIÓN CLAVE		*			Precios módicos y productos de calidad, con capital nacional, en cadena de industrialización y manejo administrativo corporativo de empresas indepen-dientes,

					con producción conjunta por asociativismo. Mercado sin explotar.
FLUJO			*		Se requiere inversiones medias de cada inversionista para conformar una cadena agroindustrial con producción conjunta para operar en economía de escala.
RIESGO		*			A nivel externo: Riesgo país. Interno: dependencia de suministradores.

Fuente: Elaborado por Julio Balladares F.

Análisis

En el país, la explotación agrícola del abacá es de tipo plantación, destinada a un solo tipo de cultivo y autoconsumo internacional, pero su aprovechamiento agrícola está limitada tecnológicamente por parte de sus promotores, al predominio de labor manual y altos riesgo de inseguridad industrial que ha dejado huellas de mutilaciones a trabajadores. A pesar de haber mayores números de aplicaciones del producto final con fibras naturales del abacá la explotación agrícola no ha sido regulada convenientemente para asegurar un flujo de demanda creciente y sostenible del producto que refleje madurez de la industria internacional. El aspecto legal de contratación productiva no ha sido regulado suficientemente, la cantidad de pedidos se incumple con perjuicios económicos para los productores agrícolas nacionales. Por consiguiente, la producción del abacá aún está en la fase de explotación en nuestro país.

1.1.6. Análisis de Atractividad de la Industria

Tabla 4
Atractividad de la Industria del abacá

FACTORES	%	BAJA			MEDIA				ALTA		TOTAL
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
PODER DEL CLIENTE	**0.20**					*					1.0
PODER PROVEEDORES	**0.50**								*		4.0
AMENAZAS DE NUEVOS INGRESOS	**0.10**		*								0.2
PRESION DE PRODUCTOS SUSTITUIDOS	**0.10**		*								0.2
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	**0.10**		*								0.2
ATRACTIVIDAD	**100 %**										**5.6**

Fuente: Elaborado por Julio Balladares F.

Análisis

La propuesta de explotación agroindustrial del abacá ha sido evaluada desde el enfoque de atractividad de mercado, para examinar juiciosamente la capacidad que tiene el producto para captar consumidores, conquistar clientes y cubrir oportunamente el mercado

objetivo, en el momento preciso y condiciones deseadas para ingresar y sostenerse satisfactoriamente.

Para el análisis se empleó la herramienta estratégica de Porter, cuyo resultado alcanzó un puntaje medio superior de 5.6 de un total de 9 puntos. Se determina que la inversión es posible y puede ser potenciada favorablemente con acciones estratégicas competitivas.

Los factores sugeridos por Porter fueron ponderados de acuerdo a la significación de atractividad estratégico situacional, que se desenvuelve la cadena de industrialización, conforme niveles de importancia que debe enfocar la administración asociativa para planificar acciones estratégicas indispensables. El mayor puntaje se asignó al poder de los proveedores, con el 50%, en razón que se proyecta una producción conjunta que precisa coordinar un flujo de proceso estable en toda la cadena agroindustrial; el poder de negociación del cliente se ubica en segundo lugar 20%, al querer incrementar la demanda de consumidores mediante consumo final local, en vez del producto intermedio extranjero. Los siguientes tres factores: amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores fueron asignados 10% a cada uno.

1.2. El Abacá y su producción en el Ecuador

1.2.1. Tipo de Mercado

El mercado de Abacá es de libre competencia, aunque no ha sido explotado en cantidades significativas en el mercado local, sino que se ha desarrollado bajo producción

de auto consumo de productores industriales extranjeros y en pequeño volumen por un reducido grupo de agricultores que juntan sus cosechas para clientes diversos en el extranjero.

1.2.2. Demanda Histórica

El abacá, originario de Filipinas, centralizó su explotación en esta zona hasta culminar la Segunda Guerra Mundial, luego los productores investigaron un lugar con mejores condiciones para cultivarlo; entonces encontraron que Ecuador reúne excelente calidad de la materia prima. CITAR

La Corporación Dexter, procesadora de papel en Reino Unido y Estados Unidos, adquieren el 60% del abacá producido en Ecuador y el 48 % importado de otros países. Por este motivo la compañía influye en el precio y poder de mercado. Dexter manufactura una infinidad de productos, como bolsas de té, ropa e insumos para hospitales: mandiles, mascarillas, guantes, tocas, gorras, gasa, etc, y muchos productos más.

Furukawa Plantaciones C. A. del Ecuador es la empresa proveedora de la Corporación Dexter, importadora estadounidense, con la cual mantiene un contrato de suministro, que es atípico en nuestra legislación; en la cual se específica una entrega mensual mínima de 40.000 Kgs por mes, equivalente a 480.000 kgs. ó, 480 toneladas por año.

Furukawa es una empresa agrícola suscrita con capital japonés, ubicada en Santo Domingo de los Tsáchilas, hace aproximadamente 55 años, dispone de 32 haciendas cultivadas de abacá en una superficie de 2.300 hectáreas; que cubren tres provincias: Pichincha, Los Ríos y Esmeraldas, dispone de una nómina de 198 empleados, pero contrata a eventuales en una cantidad de trabajadores no especificado, sin vínculos laborales legales.

Según estadísticas disponibles, la producción de Furakawa ha respetado la entrega mínima de producción agrícola, conforme se especifica en detalle en el Tabla No. 1.

Tabla 5
Producción de Furakawa

Año	**Producción (Kgs.)**
2003	1,256,877
2004	2,244,640
2005	521,621
2018	7233,000

Fuente: Furakawa

El cáñamo de Manila reconocido como la fibra del futuro para Ecuador, su segundo productor mundial, después de Filipinas, en 2018 exportó a Estados Unidos, Europa y Asia la cifra de 7.233 toneladas, correspondiente a 17,2 millones de dólares (Cazar, 2019)

1.2.3 Oferta Histórica

Según datos del III Censo Nacional Agropecuario, la materia prima abacá geográficamente se concentra entre las provincias Pichincha, Esmeraldas y Manabí. También se registran producción en Los Ríos. Las principales productoras se ubican en La Concordia, 39% de la superficie y, Santo Domingo, el 36% (El agrónomo Orgánico, 2012).

La oferta histórica de explotación agrícola es a nivel de autoconsumo de exportación. A nivel local no se registran explotación industrial. Se han desarrollado manualidades en el Ecuador que aprovechan las fibras de abacá; por consiguiente localmente no hay cifras significativas y los agricultores dependen del mercado de exportación, a nivel de autoconsumo a pedido de empresas industriales extranjeras (El agrónomo Orgánico, 2012).

1.3. Mercado del Proyecto

1.3.1. Submercados

1.3.1.1. Proveedores

Los proveedores de abacá ecuatoriano en su mayor parte son de propiedad de consorcios extranjeros quienes a su vez subcontratan a otros agricultores del país mediante pedidos que exportan para surtir exclusivamente a industriales extranjeros, principalmente a Europa, Japón y Estados Unidos de América. Hay pocos países que importan abacá.

Para comprar la materia prima, los exportadores recurren a contratar abacaleros a precio pactado. Sin embargo, actúan con deslealtad y compran abacá a precios bajo a proveedores independientes y no cumplen con sus niveles de pedido pactado. El sistema jurídico ecuatoriano no obliga el cumplimiento de contratos a exportadores, y los productores ligados quedan burlados por las empresas exportadoras.

1.3.1.2. Competidores

No hay producción local de productos terminados derivados de abacá, por consiguiente no existen competidores significativos, puesto que se conoce que artesanalmente hay pocos productores en pequeña escala.

1.3.1.3. Canales de Distribución

La distribución de manualidades de artesanos, pequeñas producciones locales, vende directamente en ferias artesanales a bajo pedido. No hay industria en el país, tan solo pequeñas manualidades que utilizan abacá; por consiguiente, los productores dependen del mercado exterior. La nueva industria utilizará abacá como autoconsumo y se auxiliará de productores independientes de ser necesario.

La cadena de industrialización que se promueve en el presente proyecto alcanzará la producción intermedia en hilo, lo cual servirá para que consumidores de producción intermedia consigan productos finales que mejor consideren a sus beneficios económicos. La distribución será indirectos vendidos bajo pedidos a empresas industriales y directas mediante ventas por teléfono, compras por correo y distribuidores detallistas que venden a artesanos en cadenas de almacenes de suministros de confección.

1.3.1.4. Consumidores (mercado meta)

El abacá cuenta con diferentes consumidores; por consiguiente, los consumidores en la presente propuesta serán empresas industriales que dediquen sus actividades a productos finales mediante el empleo de materia prima abacá como producto intermedio hilo.

Los consumidores de empresas industriales en el extranjero utilizan materia prima abacá, según calidad: la de mayor calidad se emplea en la producción de papel; una de menor calidad en bolsas de té, recubrimiento de salchichas, empaques de productos como: pañales, papel higiénico; filtros de aire, vestimenta de hospital, etc. La demanda más alta de abacá se ubica en el uso de bolsas de té. Ecuador exporta fibras de grado 2 a 5; pero la mayor demanda se encuentra entre los grados 3 y 4. La característica la fibra ecuatoriana de abacá es de mejor calidad: más blanca y resistente a la tensión que la producida por Filipinas. Los precios alcanzado por la abacá Ecuatoriana es también más altos que la fibra ofertada por Filipinas (Cazar, 2019).

1.3.2. Estrategia Comercial

1.3.2.1. Características del Producto

El abacá tiene varias características que la hacen destacable en su comercialización: resistencia mecánica, flotabilidad en líquidos, resistencia al agua salada, acidez empleada en núcleos en cable, largo de fibra – 3 metros en promedio; en la sección transversal, es poligonal de paredes delgadas. El abacá muestra brillo natural y el color de fibra define su calidad: color blanco es la de mejor calidad; color negro es lo contrario. La mejor característica del abacá es fuerte, fina, brillante y de color habano claro.

1.3.2.1.1. Descripción de Producto

El Abacá es muy solicitado como fibra natural de cordaje, y por sus singulares propiedades físicas y químicas, se emplean en una gama de productos finales como: fundas de té, filtros de café, envoltura de productos orgánicos, filtros de aire, entre otros

CLASIFICACIÓN CIENTÍFICA

- Reino: Plantae
- Clase: Liliopsida
- Familia: Musaceae
- Especie: M. textilis
- Nombres comunes Abacá, cáñamo de manila (El agrónomo Orgánico, 2012).

1.3.2.1.2. Marca

La marca del producto es Hilos Abafiber, que fácilmente se relaciona con hilos de fibra de abacá, un nombre fácil de recordar.

El logotipo del producto está diseñado con color rojo y letra gótica , que llama la atención y una imagen que da a reconocer el producto que se expende.



Figura 3 Tabla 6 Logotipo de Empresa

1.3.2.1.3. Precio de Venta

El precio del abacá está en función de la calidad conseguida en el cultivo, aquellos de grado 1y 2 se ubican en el precio FOB. $ 0.55 por libra; mientras el grado 3, el precio de venta se ubica $ 0.53/ lb.; y el grado 4 se mantienen relativamente muy cerca al precio de $0.53/lb. El precio convenido con exportadores a abacaleros es menor al precio que se fija en épocas de sobreproducción.

Una cosecha se consigue en seis meses con cuidados técnicos, pero el rendimiento mejora después de año y medio. La rentabilidad no es estable para los agricultores debido al volumen de producción que varía más que la demanda. Cuando los precios suben los agricultores mejoran sus cultivos e incrementan la superficie cultivada; cuando bajan los abacaleros no consiguen vender sus fibras, entonces descuidan la plantación y dejan de cosechar. Los agricultores de la zona simplemente las reemplazan con la palma africana que evidencia un boom y mejores precios (Oddone, 2017).

Según Canelos (2004) el precio oscilaba entre 600 a 900 dólares la tonelada, mostrando tendencia a la alza; a diferencia de años pasados que los valores tendían a la baja lo que incidieron al poco interés de realizar plantaciones de este producto (Canelos, 2004).

El precio que los exportadores pagan a los abacaleros con frecuencia es significativamente menor que el precio que reciben durante los períodos de sobreproducción. La rentabilidad para los abacaleros no es estable; la producción del abacá es más variable que la demanda. Cuando los precios están altos se experimentan mejores cuidados de las

plantas y la superficie aumenta. Cuando los precios bajan o cuando los abacaleros no pueden vender las fibras, ellos dejan de cuidar la plantación y no cosechan.

Según Cobos (2019) El precio del abacá en Ecuador se ha duplicado, en menos de siete años; en el 2010 rondaban los $ 1.000 a $ 1.300 la tonelada, en el 2017 los precios superaron $ 2.000. Este incremento obedece al incremento productivo de economías industrializadas que adoptan el abacá en reconocimiento a sus características fisiológicas y contribución al medio ambiente (Cobos, 2019).

Los exportadores establecen contratos con los abacaleros a precio pactado; pero muchas veces irrespetan el acuerdo cuando deciden comprar a productores independientes por conseguir precios baratos, y dejan de cumplir estos contratos. El sistema legal no obliga a los exportadores al cumplimiento de contratos, quedando sin protección los acuerdos nacionales con empresas exportadoras (El agrónomo Orgánico, 2012).

1.4. Cadena Productiva

Las pequeñas y medianas empresas requieren acudir a estrategias de asociativismo para impulsar la competitividad en cadenas productivas, esto debido, principalmente a la existencia de un poder elevado de negociación de los compradores, derivado de un mercado altamente competitivo causado por una industria globalizada, que opera con márgenes de contribución reducidos y con grandes volúmenes de productos.

Las empresas debido a una alta competitividad globalizada, para poder sobrevivir, buscan integrarse en alianzas estratégicas, para lo cual se necesita trabajo en equipo, mediante una

nueva cultura empresarial que les facilite aunar esfuerzos conjuntos para aprovechar la sinergia positiva del grupo, a través del uso oportuno de las estrategias de marketing conjuntas con un nuevo enfoque orientando a los PYMES mediante el establecimiento de cadenas de suministros de producción y servicios intermedios (Rubio & Baz, 2005).

Una cadena productiva radica en compartir actividades productivas complementarias, con producciones intermedias, lo cual, bajo un esquema jurídico, puede ser planteado como cooperativismo; en razón de que no se busca, a primer instancia, compartir fines de lucro del nuevo grupo empresarial, sino, que su principal propósito es conformar una cadena de industrialización inclusiva, para producir y vender conjuntamente, con el fin de disminuir los niveles de inversión y mejorar la gestión empresarial en conjunto.

1.4.1. Competencia

Es la capacidad efectiva, desarrollada por una persona, al proveerse de: conocimientos apropiados (saber) y habilidades y destrezas (saber hacer), para cumplir exitosamente una actividad laboral, que requiere resolver problemas y responder a situaciones plenamente identificadas, en la interacción del individuo y la tarea asignada (FI - UNAM, 2014).

Además de las habilidades técnicas que disponen los funcionarios en el desempeño de sus labores, es necesario dotar al personal de habilidades sociales, con carácter asertivo para que pueda comunicar, libremente y sin temor, ideas, riesgos, resultados, toma de decisiones, entre otros aspectos, que favorecen la gestión oportuna y control de resultados de los procesos empresariales.

1.4.2. Competitividad

La competitividad industrial es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es el mercado.

Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo.

La Competitividad se logra cuando la empresa consigue mejores resultados económicos y financieros que la competencia para lo cual minimiza sus costos, optimiza sus recursos y maximiza sus ventas, manteniendo la salud corporativa que involucra a su personal y a la organización en beneficio mutuo, afiliación y desarrollo organizacional (Bermeo, 2018).

Capítulo II

Metodología de la Investigación

2.1. Objetivos de la investigación de mercado

Identificar el nivel de aceptación del producto en el mercado local para determinar la factibilidad de lanzamiento y posicionamiento del nuevo producto en el mercado y viabilidad del proyecto.

2.2. Metodología a utilizarse

El diseño es transversal porque implica recolectar datos en un solo momento para explicar la relación entre variables. Los tipos de investigación aplicados se detallan a continuación:

- **Período y ´lugar de Investigación**

La investigación se realiza en la ciudad de Guayaquil en el período 2019 – 2020.

- **Universo y Muestra**

La población Pyme la conforma el sector manufacturero, que a nivel nacional corresponden a 28.024 unidades productivas que están agremiados, se les indagará sobre su nivel de aceptación de conformar la cadena productiva de explotación agroindustrial del abacá y aspectos relacionados a adoptar un modelo asociativo competitivo por medio de producción intermedia en producción conjunta de Pymes asociados (Ecuador Inmediato, 2014).

El tamaño muestral está definido mediante la siguiente fórmula:

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

Donde:

- N = Población = 28.024
- Z_{∞} = 1.96 al cuadrado
- p = proporción favorable (5%)
- q = 1 – p (1 – 0.05 = 0.95)
- d = nivel de precisión (5%).

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

$$n = \frac{28.024 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (28.024 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{5113.71}{0.0025 * (28.023) + 0.182476}$$

$$n = \frac{5113.71}{70.06 + 0.182476}$$

$$n = \frac{57.7428}{70.24}$$

$$n = 72.8$$

El tamaño muestral se establece en 73 Pymes de manufactura.

- **Variables y su Operacionalidad**

Es la definición conceptual y operacional de las variables de la hipótesis pasando de un nivel abstracto a un nivel concreto y específico a efectos de poder observarla, medirla o manipularla, con el propósito de contrastar la hipótesis (Bernard, 2012).

Tabla 6
Variables y su Operacionalidad

Variable	**Definición Operacional**	**Instrumento**	**Indicadores**
Cadena Productiva del Abacá **(Variable Independiente)**	Es un conjunto de PYMES asociados que comparten producción intermedia para cubrir necesidades conjuntas de abastecimiento.	• Encuesta a Pymes del sector manufacturero	• Capacidad Productiva • Capacidad Asociativa • Tecnología • Confiabilidad • Financiamiento • Participación • Abastecimiento continúo.
Competitividad Agroindustrial de	Es la capacidad organizativa	Propuesta de Asociativismo	• Sustento Legal • Gestión del

Pymes **(Variable Dependiente)**	innovadora de PYMES para competir en economía de escala, mejorando la cadena de valor agroindustrial y reduciendo los niveles de inversión individual.	Pyme	conocimiento • Administración conjunta • Planificación estratégica • Gestión de calidad

Elaborado por: El autor

- **Métodos Empleados:**

Investigación Aplicada.- Se intenta conocer las causas que originan el problema, para encontrarle una solución aplicada, en términos de beneficios, mediante el uso de cocimientos científicos estrechamente vinculado al tema investigativo.

Investigación Descriptiva.- Consiste en emplear herramientas y técnicas investigativas de recolección de datos, para conocer las principales generalidades de la situación actual del objeto de estudio, a través de una descripción exacta del entorno donde desenvuelven las actividades, actualmente, las Pymes agroindustriales; a fin de poderlos utilizar esa información de la manera más provechosa; en el análisis y fundamento posterior. La investigación descriptiva permite conocer las necesidades actuales de los productores y

usuarios de fibras vegetales por tener acceso a sus requerimientos básicos, facilidad de acceso, calidad del producto, entre otros.

Investigación Bibliográfica.- Mediante la utilización, lectura de libros, investigaciones y demás documentos existentes, que sirva de punto de partida para ampliar el conocimiento disponible a través de fundamentos científicos, que contribuyen, con sus aportes, al fundamento, sustento y argumento, en el análisis e interpretaciones, de los hechos que se investiga.

Explicativo: Se centra en responder cómo contribuiría en el impulso de la competitividad de las pymes agroindustrial a través de una cadena de servicios conformados por alianzas estratégicas de mercadotecnia, para lo cual se fundamenta la exposición con el aporte de datos, pruebas o argumentos**.**

2.3. Instrumentos de Investigación

2.3.2.1. Resultados de la Encuestas

1¿Qué factor motivacional influiría en su decisión de asociativismo?

Tabla 7
Factores motivacionales del Asociativismo Pyme

Opinión	f.	%
Ingresos	39	**53%**
Estabilidad	23	**32%**
Sector Industrial	11	**15%**
Financiamiento	0	**0%**
Otros	0	**0%**
TOTAL:	**73**	**100%**

Fuente: Elaborado por Julio Balladares F.

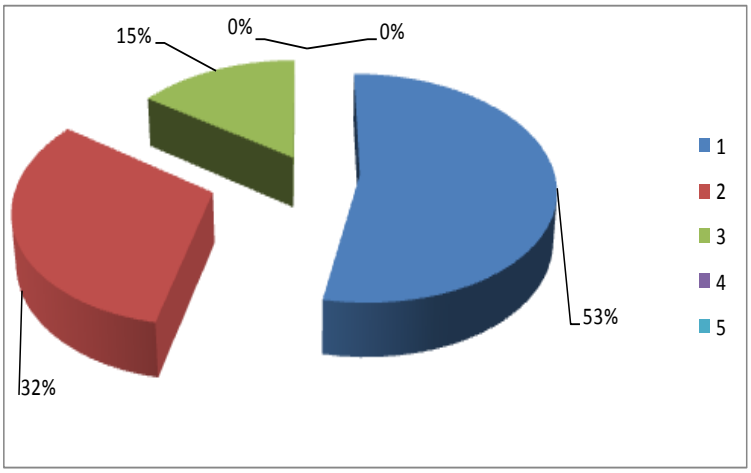


Figura 4 *Factores motivacionales del Asociativismo Pyme*

Análisis: Los factores motivacionales en orden de influencia en la decisión de participar en asociativismo se determinaron en: obtener mayores ingresos, alcanzar estabilidad económica y promover el desarrollo del sector industrial.

2¿A su criterio, Cual sería la mayor dificultad de asociativismo agroindustrial?

Tabla 8
Dificultades de emprender Asociatismo Pyme

Opinión	**f.**	**%**
Equidad	31	**42%**
Administración	17	**23%**
Recursos	25	**34%**
Riesgo empresarial	0	**0%**
Otros	0	**0%**
TOTAL:	**73**	**100%**

Fuente: Elaborado por Julio Balladares F.

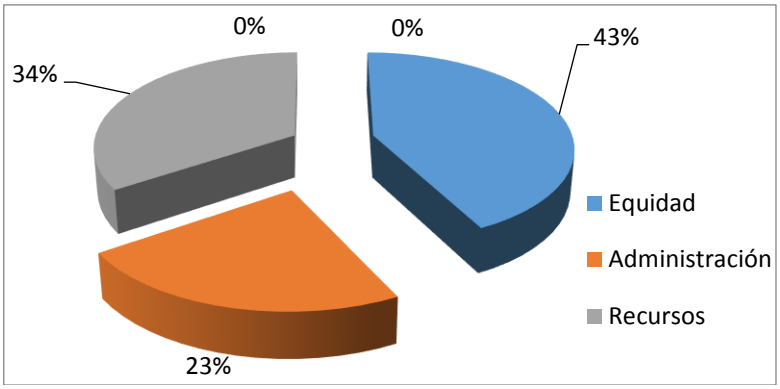


Figura 5 *Dificultades de Emprender Asociatismo Pyme*

Análisis: Los encuestados señalaron que las mayores dificultades para conformar cadenas de asociativismo agroindustrial son: alcanzar equidad en el margen de contribución; no disponer de suficientes recursos para participar en iguales condiciones económicas y financieras; así como la existencia de un riesgo empresarial, en el caso de que el proyecto no se cumpla cabalmente o ciertos actores de la cadena resulten más beneficiados que otros.

3¿Considera buena alternativa desarrollar el asociativismo agroindustrial en el emprendimiento?

Tabla 9
Nivel de Aceptación de Asocitivismo Agroindustrial Pyme

Opinión	f.	%
Muy de Acuerdo	55	**75%**
De acuerdo	18	**25%**
Indiferente	0	**0%**
En desacuerdo	0	**0%**
TOTAL:	**73**	**100%**

Fuente: Elaborado por Julio Balladares F.

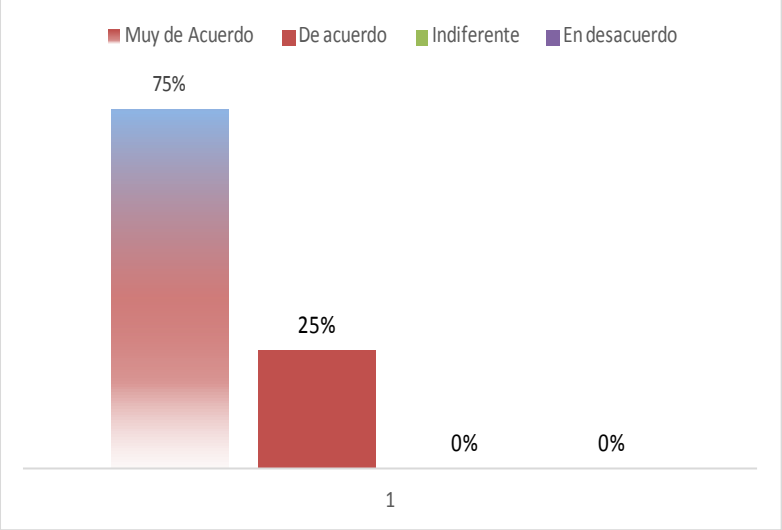


Figura 6 *Nivel de Aceptación de Asocitivismo Agroindustrial Pyme*

Análisis: El 100% señaló que la alternativa del asociativismo es recomendable para poder operar en economías de escala y ser competitivo con las grandes empresas.

4¿Participaría usted en un plan de asociativismo empresarial agroindustrial?

Tabla 10
Participación Pyme en asociativismo Agroindustrial

Opinión	f.	%
Si	53	**73%**
No	20	**27%**
TOTAL:	**73**	**100%**

Fuente: Elaborado por Julio Balladares F.

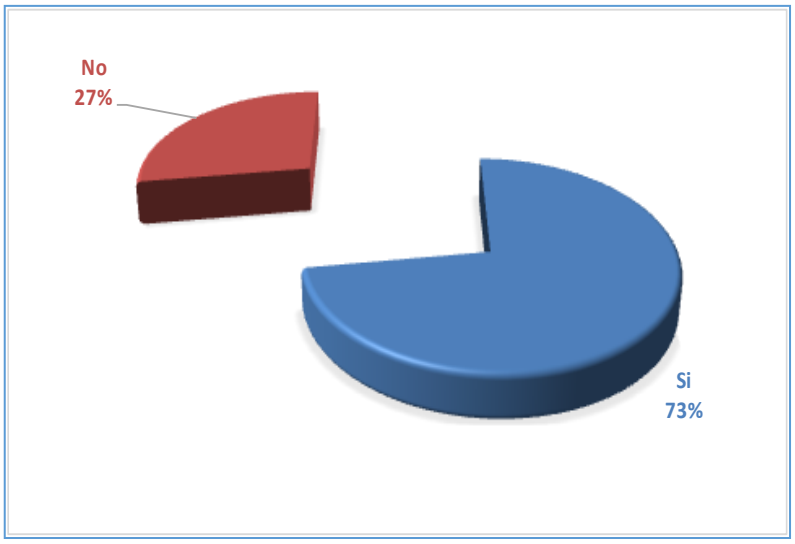


Figura 7 Participación Pyme en Asociativismo Agroindustrial

Análisis: Mayoritariamente, el 72% señala que participaría en un plan de asociativismo empresarial agroindustrial

5 ¿Su empresa dispone de tecnología como factor de competitividad?

Tabla 11
Disponibilidad de Tecnología en Pymes

Opinión	f.	%
Si	47	**64%**
No	26	**36%**
TOTAL:	**73**	**100%**

Fuente: Elaborado por Julio Balladares F.

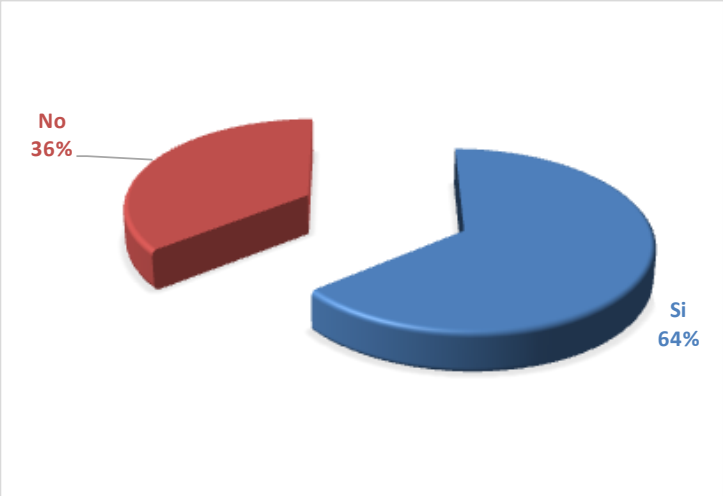


Figura 8 *Disponibilidad de Tecnología en Pymes*

Análisis: Mayoritariamente, el 64% de las PYMES señalan no disponer de tecnología suficiente para ser competitivos.

6 ¿Ha participado en asociaciones empresariales para compartir intereses comunes?

Tabla 12
Experiencia asociativa en Pymes

Opinión	f.	%
Si	55	**75%**
No	18	**25%**
TOTAL:	**73**	**100%**

Fuente: Elaborado por Julio Balladares F.

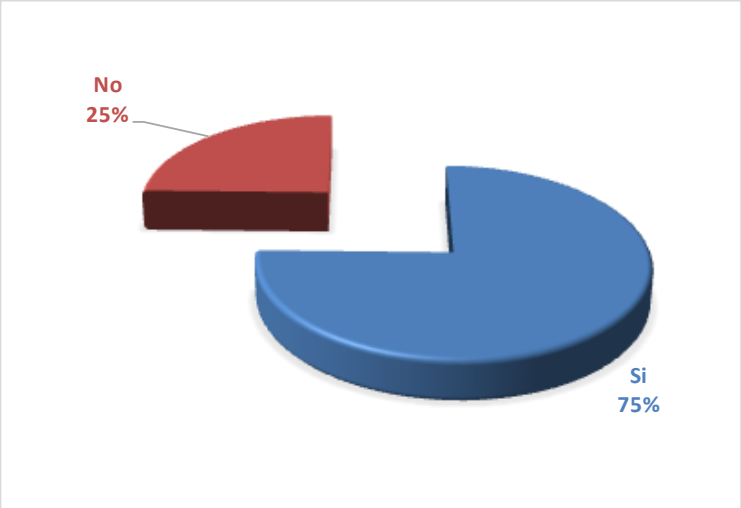


Figura 9 *Experiencia Asociativa en Pymes*

Análisis: Mayoritariamente, el 75% de las PYMES no han participado en asociaciones empresariales, porque cada empresa desea fijar a conveniencia los acuerdos y no hay consenso de equidad en los beneficios posibles.

7¿Considera beneficioso participar en un sistema de costo conjuntos de producción intermedia del abacá a precios pactados?

Tabla 13
Nivel de Aceptación Pyme en el Proyecto

Opinión	f.	%
Muy de Acuerdo	55	**75%**
De acuerdo	18	**25%**
Indiferente	0	**0%**
En desacuerdo	0	**0%**
TOTAL:	**73**	**100%**

Fuente: Elaborado por Julio Balladares F.

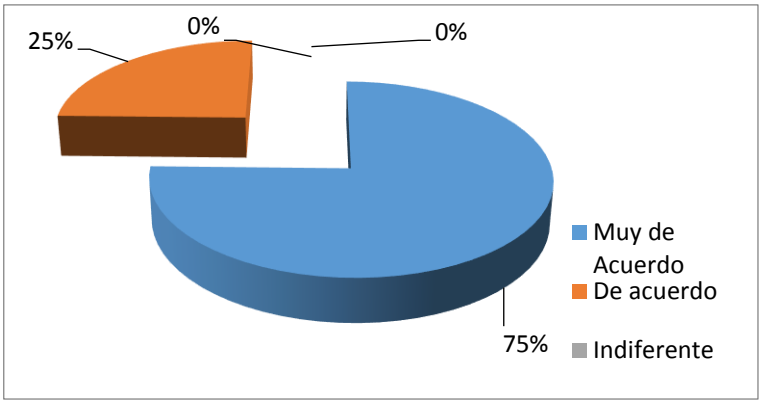


Figura 10 *Nivel de Aceptación Pyme en el Proyecto*

Análisis: El 100% de las PYMES encuestadas señalaron que es beneficioso el sistema de costos conjuntos, siempre y cuando se consiga un pensamiento colectivo organizacional entre las empresas que participen.

8¿Considera beneficioso que las asociaciones empresariales Pyme estén asistidos por un Servicio Integrado de Estrategias Asociativas?

Tabla 14
Nivel de Aceptación de Estrategias Asociativas Pymes

Opinión	f.	%
Muy de Acuerdo	61	**84%**
De acuerdo	12	**16%**
Indiferente	0	**0%**
En desacuerdo	0	**0%**
TOTAL:	**73**	**100%**

Fuente: Elaborado por Julio Balladares F.

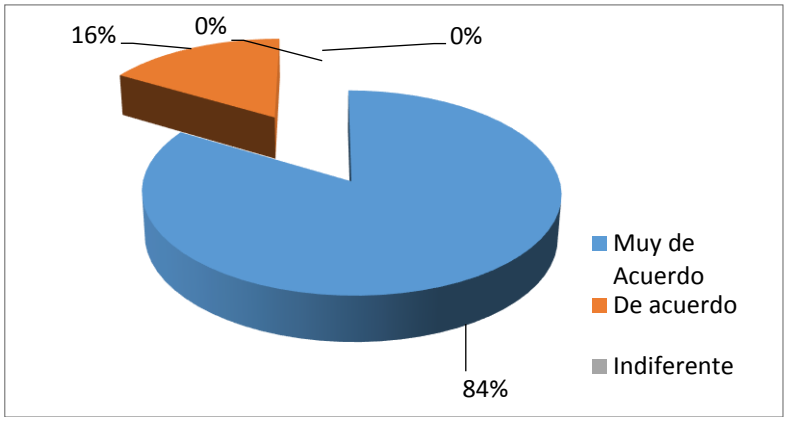


Figura 11 Nivel de Aceptación de Estrategias Asociativas Pymes

Análisis:

Las PYMES encuestadas señalan que el asociativismo es una integración empresarial que precisan compartir producción conjunta con filosofía empresarial, por tanto el 100% de los encuestados reconocen la necesidad de integrar estrategias asociativas que asegure la competitividad de la cadena de valor Pyme con responsabilidad y beneficio compartido en relaciones estables de información, innovación y toma de decisiones en consenso, de modo de optimizar procesos, minimizar costes y distribuir equitativamente utilidades conjuntas entre las empresas que participen.

2.4. Análisis Sectorial

2.4.1. FODA

2.4.1.1. Factores internos del proyecto

Tabla 15
Factores Internos del Proyecto

No.	FORTALEZAS	Valor	Calific.	Ponderado
1	Clima y suelo de cultivo apropiado	0.04	3	0.12
2	Calidad del producto	0.08	3	0.23
4	Diversos usos de la fibra	0.12	4	0.46
5	Fibras naturales en expansión	0.12	4	0.46
6	Disponibilidad de suelo	0.04	3	0.12
7	Disponibilidad de mano de obra	0.04	3	0.12
No.	**DEBILIDADES**			
1	Riesgos Laborales	0.04	1	0.04
2	Estructura organizativa informal	0.04	1	0.04
3	Deficiente desarrollo tecnológico	0.08	2	0.15
4	Producción agrícola bajo pedido	0.04	1	0.04
5	Reducida demanda nacional	0.12	2	0.23
6	Inestabilidad del Personal	0.04	1	0.04
7	Cadena de industrialización internacional	0.12	2	0.23
8	Explotación de salud	0.12	2	0.23
TOTAL		**1**	**---**	**2.50**

Fuente: Investigación Directa

2.4.1.2. Factores Externos del proyecto

Tabla 16
Factores Externos del Proyecto

No.	OPORTUNIDADES	Valor	Calific.	Ponderado
1	Reconocimiento internacional del producto	0.13	4	0.52
2	Incremento de nuevos aplicaciones	0.04	3	0.13
4	Mercado nacional no explotado	0.13	4	0.52
5	Asociativismo en cadena agroindustrial	0.13	4	0.52
6	Preferencia a fibras naturales	0.09	3	0.26
7	Demanda internacional sostenible	0.13	4	0.52
8	Incentivo a las exportaciones	0.04	3	0.13
9	Incentivo a la producción nacional	0.04	3	0.13
No.	**AMENAZAS**			
1	Dificultad de Financiamiento	0.13	2	0.26
2	Inestabilidad económica del país	0.09	1	0.09
3	Falta de apoyo estatal a la agricultura	0.04	1	0.04
TOTAL		**1**		**3.13**

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Julio Alfredo Balladares F.

2.4.2. Matriz Interna y Externa

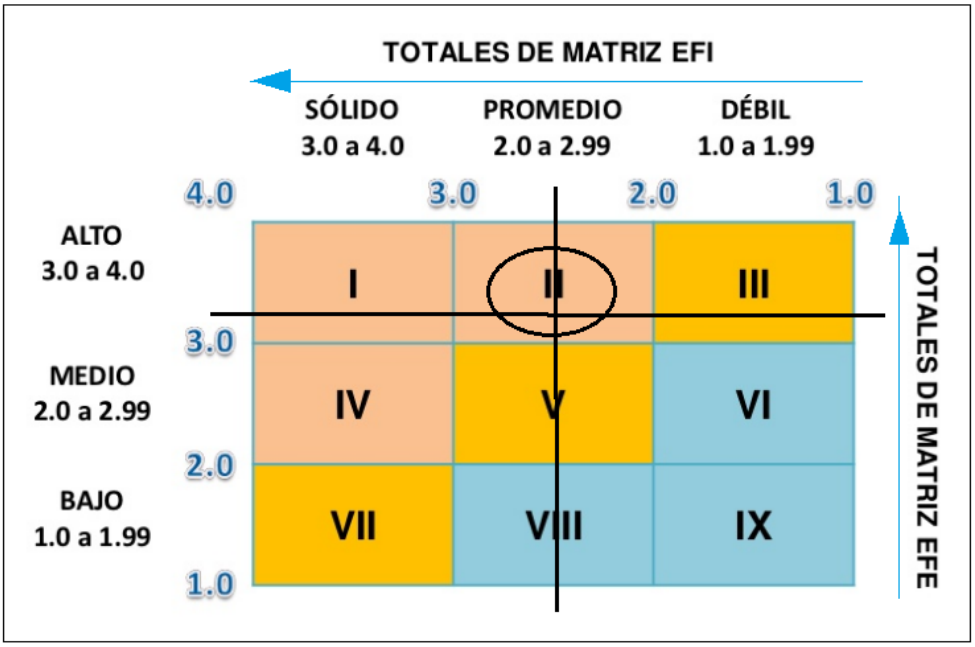


Figura 12 *Resultado de Matriz Interna y Externa*

2.4.3. Estrategias FODA

Tabla 17
Matriz FODA Estratégica

	FORTALEZAS (F)	**DEBILIDADES (D)**
FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	1. Diversos usos de la fibra. 2. Fibras naturales en expansión	1. Deficiente desarrollo tecnológico. 2. Demanda Insatisfecha.
AMENAZAS (A)	**FA (FORTALEZAS-AMENAZAS)**	**DA (DEBILIDADES – AMENAZAS)**

1. Dificultad de Financiamiento 2. Inestabilidad económica del país.	Estrategia de fortalecimiento organizacional para minimizar amenazas. 1. Formalizar una sociedad industrial para calificar como sujeto de crédito y concienciar el trabajo conjunto para minimizar costos. (F1, F2, A1) 2. Desarrollar la producción agroindustrial nacional generando mano de obra y demanda sostenida de fibras naturales en expansión atendiendo la demanda insatisfecha local del abacá para operar con economía de escala. (F1,F2, A2)	Estrategia para atenuar debilidades y amenazas 1. Estabilidad laboral y capacitación sobre seguridad industrial en el manejo del abacá en el proceso agroindustrial. (D1, A2) 2. Asociativismo de Pymes agroindustrial para conformar una cadena industrial de explotación del abacá para conseguir Sinergia Positiva. (D2,A2)
OPORTUNIDADES (O)	**FO (FORTALEZAS-OPORTUNIDADES)**	**DO (DEBILIDADES – OPORTUNIDADES)**
1. Mercado nacional	Estrategia para mejorar	Estrategia para atenuar

no explotado 2. Asociativismo en cadena agroindustrial	fortalezas y oportunidades. 1. Reducir el Extractivismo Nacional contribuyendo con la transformación de la matriz productiva, a travez de la industrialización nacional del abacá. (F1, F2, O1, O2) 2. Promoción de cooperación asociativa en acuerdos de producción conjunta para conformar una red horizontal de producción, orientada a un mercado común (cliente). (F1, F2, O2)	debilidades y mejorar Oportunidades. 1. Emplear tecnología agroindustrial para alcanzar productividad y reducir la inseguridad laboral. (D1, O1. O2) 2. Cubrir demanda insatisfecha en el mercado local no atendido con producto final, aplicando economía de consumo para ofrecer precios asequibles y favorecer la explotación competitiva agrícola con mayor valor agregado. (D2, O1)

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Julio Balladares F.

2.4.4. Calificación de Riesgo

Tabla 18
Puntaje de Calificación de Riesgo

Nivel	Riesgo	Calificación	Puntaje
Bajo	Sin Riesgo	A+	1
	Riesgo Bajo	A-	2
Medio	Medio Bajo	B+	3
	Medio Alto	B-	4
Alto	Alto Riesgo	C+	5
	No Recomendable	C-	6

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Julio Balladares Figueroa

Tabla 19
Análisis de Riesgo de Inversión en Abacá

No.	ANÁLISIS	Calificac.	Puntaje
1	Clima y suelo de cultivo apropiado	A+	1
2	Calidad del producto	A+	1
4	Diversos usos de la fibra	A+	1
5	Fibras naturales en expansión	A+	1
6	Disponibilidad de suelo	A+	1
7	Disponibilidad de mano de obra	A+	1
8	Riesgos Laborales	B+	3
9	Estructura organizativa informal	B+	3
10	Deficiente desarrollo tecnológico	B+	3
11	Producción agrícola bajo pedido	A+	1

12	Reducida demanda nacional	A+	1
13	Inestabilidad del Personal	B+	3
14	Cadena de industrialización internacional	A+	1
15	Explotación de salud	B+	3
16	Reconocim. internacional del producto	A+	1
17	Incremento de nuevos aplicaciones	A+	1
18	Mercado nacional no explotado	A+	1
19	Asociativismo en cadena agroindustrial	B-	4
20	Preferencia a fibras naturales	A+	1
21	Demanda internacional sostenible	A+	1
22	Incentivo a las exportaciones	A+	1
23	Incentivo a la producción nacional	A+	1
24	Dificultad de Financiamiento	B-	4
25	Inestabilidad económica del país	C+	5
26	Falta de apoyo estatal a la agricultura	B+	3
TOTAL - Riesgo Bajo		**A-**	**2**

Fuente: Investigación Directa
Elaborado por: Julio Balladares F.

2.5. Conclusiones de la investigación de mercado

El mercado de Abacá es bastante amplio en cuanto a productos finales y está creciendo progresivamente debido a la protección ambiental de preferir el consumo de fibras naturales, frente a fibras sintéticas y artificiales; sin embargo, su explotación es limitada porque precisa conformar una cadena industrial para su producción desde la fase de la agricultura hasta el producto final. Esta circunstancia ha sido aprovechada por los filipinos quienes ni siquiera compran la materia prima en nuestro país, sino que ellos mismo la producen a precios de conveniencia, limitando la ganancia de valor agregado en las plantaciones ecuatorianas; además de perjudicar la salud de los trabajadores por no aplicar una eficiente seguridad laboral.

La cadena de industrialización internacional está creciendo limitadamente por la falta de disponibilidad de materia prima de autoconsumo; por este motivo, trabajan bajo pedido con agricultores particulares, cuando el nivel de autoconsumo es insuficiente. Lo que está provocando una explotación económica al no cumplir con aspectos contractuales de pedidos a agricultores particulares y fijar el precio de compra a conveniencia de los compradores internacionales en el mercado nacional.

Ecuador dispone de excelente cultivo y calidad de materia prima que bien podría ser aprovechado para mejorar las condiciones de explotación agrícola y poder ampliar el valor agregado con la industrialización, en un mercado tan amplio que puede cubrir el área local e internacional según mejor convenga a inversionistas.

La integración empresarial de pymes ecuatorianas, actualmente es factible mediante el uso de sistemas digitales de planificación de recursos empresariales, denominados ERP a

bajo costo, que proveen de información gerenciales para integrar y manejar negocios asociados, pero el funcionamiento organizacional de alianza estratégica empresarial no solo depende de un sistema de información eficiente, sino que precisa consolidar una cultura empresarial de calidad total, adoptando iniciativas de estrategias asociativas para alcanzar objetivos comunes con visión compartida integral.

Las pymes ecuatorianas actualmente integran cadenas productivas, pero de manera independiente respondiendo directamente a necesidades de los consumidores, lo cual, dificulta brindar un portafolio de productos en cadena de valor al cliente con sinergia positiva grupal. Por este motivo, es necesario promover el asociativismo Pyme para operar en economía de consumo en un nuevo prototipo de industria que opera de manera consolidada para interactuar y compartir recursos, procesos, responsabilidades, productos, riesgos y logros, en beneficio de una sociedad integral y de un mercado globalizado.

Capítulo III

PROPUESTA DE ASOCIATIVISMO

3.1 Fundamentación

En la actualidad, las microempresas y PYMES del sector manufacturero requieren operar a niveles competitivos en relación a la gran industria, para lo cual se requiere adoptar estrategias empresariales, cooperativas y de diferenciación, enfatizadas en el asociativismo, gestión empresarial, investigación y desarrollo, cultura innovadora, entre otros recursos, que propician operar en economías de escala y tasas de productividad óptima.

La Gestión Empresarial es una actividad empresarial que emplea procesos administrativos, que consisten: en planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar y evaluar los esfuerzos de una organización y demás recursos para mejorar resultados según los objetivos planteados (Sánchez, 2013).

El asociativismo empresarial debe disponer permanentemente de planificación estratégica para coordinar actividades de manera consciente, calculado, sistémico, sinérgico de las actividades interdisciplinarias, inter funcionales, de todo el equipo institucional, para reforzar el talento colectivo, el trabajo en equipo y responsabilidades compartidas (Sainz, 2014).

La empresa que dispone de una mayor productividad está preparada con las condiciones óptimas para capturar un mercado cada vez mayor y poder ser competitivo en relación a los demás competidores, para lo cual le va a permitir mantenerse de manera

sostenible en el mercado.

Según el Enfoque sistémico de la Organización es necesario establecer y difundir políticas coyunturales, encaminadas a propósitos conjuntos; lo cual se consigue a través de una eficiente gestión empresarial, aplicadas difundida en el momento oportuno a todo el personal, con la finalidad de crear una filosofía empresarial, arraigadas en identidad corporativa y espíritu de cuerpo, para alcanzar la competitividad colectiva con una combinación de eficiencia, eficacia y calidad en todo el personal.

Para una eficiente dirección y control administrativo integral de los inventarios, se requiere la planificación conjunta, entre todas las áreas departamentales, con el fin de conformar un cuadro de necesidades conjuntas de inventarios, integrandos por los planes de ventas, marketing, producción, compras y finanzas, lo cual gestionará la integración organizacional a través de un enfoque competitivo, sistémico, sinérgico y estratégico, que facilita la obtención de un sistema de información al día, con registros confiables y oportunos para las tomas de decisiones.

3.2 Justificación

La presente investigación se justifica puesto que pretende analizar cómo se podría flexibilizar el proceso productivo de las PYMES del sector agroindustrial, a través de la práctica del asociativismo, como estrategia competitiva para una adecuada racionalización de la cadena productiva de abacá en productos manufacturados.

La estrategia competitiva de asociativismo, entre PYMES, contribuirá a la

integración productiva para aunar esfuerzos a través de responsabilidades compartidas en recursos, capital humano y cultural, así como también, la implementación de una filosofía empresarial basada en ejes de gestión de conocimientos, calidad, abastecimiento de inventario conjunto y empresarial.

La aplicación del asociativismo permitirá establecer relaciones sólidas y estables entre Pymes, lo cual hará posible una organización industrial con cultura innovadora y competitiva, consolidada con imagen corporativa, para generar una demanda creciente, sostenida y lucrativa.

La presente propuesta de asociativismo PYMES logrará reducir la capacidad de financiación, y conseguir la integración de recursos complementarios, como son: proyectos de inversión, asistencia técnica, capacitación, investigación y desarrollo: que servirán para construir un camino que impulse la innovación, a través de la obtención de nuevos enfoques que mejoren la estructuras de costes haciéndolos más competitivos.

Saavedra & Molina (2012) señala al respecto: Una empresa con perfil asociativista comparte información e ideas, posee gestión transparente, busca resultados a largo plazo, toma decisiones colegiadas, ve en el competidor o proveedor a un aliado con quien poder aprender a crecer.

Por consiguiente, la propuesta se justifica porque busca desarrollar de manera inter funcional e interdisciplinaria, coordinada, alineada y sistemática una cadena de valor de pymes con producción conjunta, resultados sinérgicos positivos y responsabilidad compartida.

3.3 Objetivos

3.3.1 Objetivo general de la propuesta

Apoyar el desempeño laboral inter organizacional mediante una guía de buenas prácticas empresariales, cuyos principios se fundamentan en la calidad total, filosofía justo a tiempo y gestión por procesos; con la finalidad de mejorar hábitos empresariales de alto desempeño.

3.3.2 Objetivo específico de la propuesta

- Proveer una guía de gestión empresarial basada en la calidad total para que los miembros de la organización auto gestionen con responsabilidad compartida el mejoramiento continuo orientado a la satisfacción al cliente, interno y externo.

- Corregir y mejorar la gestión por proceso, para minimizar costes operativos afectados por reprocesos, tiempos improductivos, entre otros.

- Fomentar la cultura organizacional del auto aprendizaje y la excelencia del desempeño laboral en equipo.

3.4 Descripción de la propuesta

La presente propuesta, plantea la asociación de empresas dedicadas a la producción intermedia de productos que empleen abacá, con la finalidad de que participen de beneficios compartidos, basados en Gestión empresarial, responsabilidad conjunta compartida,

filosofía empresarial y de riesgo, mecanismos de cultura innovadora, capital cultural; así como también, la implementación un sistema de Seguridad laboral, cultura de mantenimiento preventivo, comunicación asertiva, entre otros, que sean mediadores de asociativismo para administrar buenas prácticas de cooperación en integración empresarial.

3.4.1. Ejes de la Propuesta:

1) **Gestión de Conocimiento:**

Este eje está basado en la capacidad del personal de la empresa en adquirir, asimilar, comprendiendo y aplicando la información recibida, luego transformado en habilidades y destrezas el aprendizaje colectivo, para cumplir el ciclo de explotar el conocimiento al disminuir tiempos improductivos y optimizar recursos.

Para que las Pymes puedan adquirir conocimiento externo, que muchas veces se encuentra en su entorno inmediato, necesitan desarrollar principalmente su capacidad de absorción. Esta capacidad les permite, en primer lugar, monitorear el entorno para conocer cuáles son los conocimientos y tecnologías disponibles y, en segundo lugar, ser capaces de aplicar esos conocimientos y tecnologías en su proceso productivo. Algunos estudios destacan que la falta de capacidad de absorción en las Pymes aparece como la barrera principal para internalizar el conocimiento externo.

Según Berbel (2011) menciona que: La capacidad de absorción (colectiva) también reside en los conocimientos previos. El proceso de absorción lleva implícito un aprendizaje en el estado de conocimientos individuales a organizacionales/colectivos. Se producen

cambios: aprendizajes simples (mejora de habilidades, de métodos, de uso de herramientas…) y complejos (como el de doble espiral o de replanteamiento de conceptos y formas de hacer ya existentes).

La capacidad de absorción del conocimiento es un instrumento relevante de gestión de conocimiento empresarial, que consiste en comprender y aplicar conocimientos, en búsqueda de una transformación en habilidades y destrezas, para luego explotar el conocimiento adquirido, de tal manera que se facilite la integración de esfuerzos conjuntos en eslabones de cadena con resultados de responsabilidad compartida.

El aprendizaje en las organizaciones no es algo que se logra simplemente con la transferencia de recursos, sino que es un trabajo social conjunto en que las empresas constituyen y reconstituyen el conocimiento mediante la participación en actividades de colaboración. Este proceso de intercambio de conocimiento hace que las organizaciones sean proactivas en el momento de aprender cómo aprovechar las relaciones externas.

Actualmente, las organizaciones que dejan ir a personas con conocimiento valioso, pierden también competitividad, así como las que suman a su equipo de trabajo, personas con conocimiento valioso ganan en competitividad; puesto que se reconoce que en cada persona existe previamente un Conocimiento Tácito que va junto a cada persona, el cual con la adquisición de información, se va transformando en Conocimiento Codificado, el cual puede ser difundido de manera masiva a los demás miembros de la organización.

En la actualidad, como lo demuestra la evidencia empírica de los países desarrollados, las empresas con mayor valor en el mercado, muchas de ellas pequeñas de acuerdo a los

criterios tradicionales, son altamente competitivas debido a su elevado nivel de innovación y su capacidad de absorción, creación y uso de conocimiento nuevo y antiguo, gracias a que se hallan localizadas en entornos físicos y virtuales muy innovadores (Cataño, Botero, Vanegas, Castro, & Ibarra, 2008).

2) **Eje MRP (Planificación de Requerimiento de materiales compartido) Gestión de Abastecimiento conjunto**

La Planificación de materiales requiere que todas las actividades deban ser planificadas conjuntamente en todas las áreas departamentales para poder abastecer el producto, justo a tiempo, evitando stock innecesario o excesos de recursos empresariales. Para la gestión de abastecimiento conjunta, se necesita disponer de un cuadro de información de necesidades futuras de consumo y recursos financieros, definir el inventario en stock, rotación de compra, entre otros.

El plan de requerimiento MRP es un sistema de información actualizada de necesidades de recursos de materiales, que involucra plazos de producción, costes y control de existencias, que deben ser coordinadas inter departamental y entre Pymes asociadas.

3) Gestión de Calidad

La gestión de calidad se basa en principios que abarca la ISO 9001 que se detallan a continuación:

- **Normalización:**

La normalización consiste en una aplicación organizacional de normas consensuadas aplicadas a situaciones productivas que se repiten, aprobado por un organismo oficial reconocido nacional e internacionalmente. Su objetivo es unificar criterios metodológicos entre los miembros de una organización, que son reconocidos y garantizados mediante certificación como buena práctica de calidad empresarial.

La normalización conlleva racionalizar y simplificar actividades, para adoptar procedimientos eficientes aceptados por la administración; para este objetivo es necesario conseguir compromiso del personal, conformar un capital cultural, basado en estructura organizativa, que oriente sus decisiones con filosofía empresarial como guía de dirección estratégica de trabajo en equipo, normas de calidad total y mejoramiento continuo.

- **Estandarización en tiempos y técnicas de procesos de calidad**

Estandarizar un proceso es ajustar todo sus pasos o actividades a un modelo preestablecido con el propósito de disminuir al máximo posible su variabilidad. En términos simples, desarrollar actividades con iguales procedimientos, la repetición regular disminuye su coste y la probabilidad de error y, por ende, el proceso se hace más seguro, con lo cual se refuerza y perfecciona al personal adoptando mecanismos de trabajo que permitirá optimizar tiempos productivos y ser competitivos.

- **Mejoramiento continuo**

Las empresas que serán objeto de asociativismo, fomentarán el mejoramiento continuo, con la adaptación de una cultura de innovación, de tal manera, que el personal, se encuentre en capacidad de analizar y proponer ideas de mejora, a través del empowerment, con el fin de solucionar problemas detectados, sin necesidad de que el jefe directo tenga que resolverlos, sino que más bien, el personal por cuenta propia, se proponga ideas y dar solución eficaz a los inconvenientes que se les presente, para lo cual, se les facilitará un ambiente interno de confianza, donde prevalece el apoyo mutuo favorecido por el intercambio eficaz de información.

Se debe resaltar la importancia de planificar el mejoramiento continuo como un proceso dentro del cual se debe definir, delimitar y analizar la magnitud del problema que se desea resolver, buscar todas las posibles causas que contribuyen a su aparición, investigar cuál de ellas es la más importante y por último considerar las medidas remedio para eliminarlas.

- **Gestión por procesos**

Toda empresa busca brindar al público productos o servicios de calidad. Para poder lograr este objetivo los empresarios deben fijar ciertos estándares de calidad que le permitirán saber que tan bueno es el producto o servicio que están brindando. Entonces, los estándares de calidad son puntos de referencia que sirven para fijar un mínimo necesario de condiciones para que los rasgos y características de un producto o servicio sean capaces de satisfacer eficientemente las necesidades de los consumidores. Estos estándares permitirán

saber si se debe modificar o no algún aspecto con el fin de mejorar los procesos y los productos que se brindan al público.

Gestión por procesos promueve adoptar enfoques de análisis sistemático, basado en competencias laborales con el objetivo integral de minimizar la producción de unidades defectuosas, mejoramiento continuo de procesos de fabricación; así como también, disponer constantemente productos y servicios de óptima calidad con una propuesta de valor al cliente.

4) Gestión Empresarial conjunta

La gestión empresarial se asocia a prácticas conjuntas, de organización, sistemas y procedimientos que facilitan el flujo de información compartida en la toma de decisiones, control, evaluación y la dirección estratégica del negocio. Así, la gestión es un conjunto integrado hacia mejores resultados (Sánchez, 2013).

3.4.2. Impacto

La falta de capacidad de integración asociativa de las PYMES, causada, entre otros aspectos, por falta de competencias organizacionales afecta negativamente al desarrollo organizacional. Las Pymes asociadas contribuirían a impulsar la competitividad empresarial, flexibilizando la cadena de industrialización de producción intermedia con gestión empresarial compartida.

Impacto Económico:

Las PYMES, están atravesando una falta de competitividad abrumadora, frente a la competitividad de los países industrializados, que aún teniendo mayores costos productivos, de costos primos (materia prima y mano de obra directa) y costos logísticos, inclusive a grandes distancias intercontinentales, como es el caso de China, logran ubicar el producto a precios relativamente bajos, con mayor calidad y diseño; lo cual no podrá, por mucho tiempo, ser protegido por salvaguardas arancelarias, porque darán lugar al desarrollo del mercado negro, en razón de que la población busca atenuar el alto costo de vida, afectada por los altos costos de la producción nacional.

Por el contario, la competitividad organizacional permitirá flexibilizar la cadena de industrialización para enfrentar a la gran industria nacional con agrupaciones de PYMES de alto desempeño organizacional, que participan en niveles de inversión razonables y condiciones aceptables, para obtener mayores beneficios económicos esperados.

Impacto Social:

Las PYMES representan alrededor del 90% del total de empresas y es una alternativa importante socialmente, para generar empleo y reducir la pobreza; pero, mientras no supere la falta de competitividad organizacional, para alcanzar el máximo aprovechamiento de recursos, las PYMES seguirán siendo vulnerables a la sobrevivencia y peligro de extinción.

El presente proyecto involucra el desarrollo organizacional, mediante gestión empresarial compartida, para la disposición de personal capacitado y comprometido con la organización

Se facilitará la gestión cultural, en todos los ámbitos posibles, como parte del proceso de aculturación del comportamiento organizacional positivo y desarrollo de un clima laboral, que favorezca la práctica saludables de asociativismo, para canalizar esfuerzos conjuntos encaminados al direccionamiento estratégico, gestión por procesos y calidad total, bajo una misma filosofía empresarial, con la finalidad de racionalizar recursos conjuntos, de manera óptima, tanto humanos como materiales, sistemas y procedimientos.

3.4.2. Cuadro de Mando Integral

Tabla 20
Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Área	Plan de Acción (Estrategias)	% Metas-Años			OBJETIVOS	INDICADORES	RESPONSABLES
		1	2	3			
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO							
	Gestión de Calidad ISO 9001	50	100		Cumplir Requisitos de acreditación ISO 9001:9008	Normalización y Estandarización de procesos	Coordinador de Servicios Gerencia
	Plan de Racionalización de Recursos empresariales y Simplificación de actividades	50	75	100	Alcanzar la productividad de Trabajo en Equipo	Indice de Productividad	Coordinador de Servicios
	Prevención de Riesgos	25	50	100	Reducir riesgos de accidentes y establecer medidas preventivas.	Evaluación de Riesgos	Jefe Seguridad y Salud Ocupacional
PLAN REQUERIMIENTO DE MATERIALES (MRP)							
	Politicas de Abastecimiento e inventario	25	50	100	Estimular al personal a mejorar indicadores de proceso y de calidad	Productividad laboral en Equipo	Gerencia
	Desarrollo del personal, Programa de Capacitación, 6 Módulos	50	75	100	Fomentar el Trabajo en Equipo y trato asertivo	Número de Módulos de Capacitación	Gerencia
	Asesoría Gerencial	50	75	100	Mejorar el Pensamiento critico, la toma de decisiones y problemáticas administrativas.	Control de la Gestión Empresarial y toma de decisiones	Gerencia
	Implementar un Sistema Integrado de Información digital	25	50	100	Disponer de información necesaria para controlar actividades	Información al día	Gerencia
GESTIÓN DE CALIDAD							
	Normalización y Estandarización de calidad	25	50	75	Fortalecer la imagen del producto en el mercado europeo en 5% anualmente	Incremento en el nivel de ventas	Gerencia
	Mejoramiento continuo de Gestión por Procesos	100			Reducir el tiempo y aprovechar recursos empresariales	Resultados favorables de Indicadores de desempeño	Empresa de Servicios
GESTIÓN EMPRESARIAL CONJUNTA							
	Financiar Capital de Trabajo	50	100		Disponer fondo de maniobra con recursos propios a corto plazo (dos meses)	Capital de Trabajo = activos circulantes menos los pasivos circulantes	Gerencia
	Financiar Estrategia Publicitaria y Marketing	25	50	75	Endeudamiento a largo Plazo	Ratio de Endeudamiento Deuda total / Capitales propios	Gerencia

Elaborado por: El autor

Capítulo IV

Conclusiones y Recomendaciones

4.1. Conclusiones

El mercado de Abacá como producto intermedio no ha sido desarrollado en el país; la materia prima es explotada mayormente con fines extractivista a nivel de autoconsumo por empresas extranjeras, mayormente por una empresa Filipina. La explotación agrícola del abacá mantiene un alto nivel de calidad atribuidas por propiedades y características provenientes de las bondades que ofrecen el clima y suelo ecuatoriano favorables a este cultivo. La cultura de asociativismo agroindustrial, como sistema de organización empresarial, no ha sido desarrollada competitivamente en el país, aunque constantemente analistas económicos la señalan como estrategia organizacional para hacer frente a la competencia de trasnacionales que por sí mismas explotan cadenas productivas de abacá con altas inversiones.

Las condiciones de competitividad del abacá ecuatoriano no han sido suficientes para mantener aspectos contractuales de producción pactada y confrontar situaciones de contingencias de mercado internacionales. El asociativismo de PYMES se convierte en una alternativa sólida de competitividad agroindustrial en el Ecuador, que por falta de mecanismos de integración empresarial no ha podido consolidarse para operar solventemente en cadena de industrialización. Las PYMES encuestadas señalan la necesidad de compartir un servicio integrado de estrategias asociativas para asegurar la funcionalidad de la cadena de valor Pyme con responsabilidad y beneficio compartido en relaciones estables de información, innovación y toma de decisiones en consenso, entre las empresas participantes.

La cultura de asociativismo es una práctica antigua, que se ha desarrollado, por mucho tiempo, en actividades sin fines de lucro, tales como: gremios, núcleos familiares, asociaciones, clubes, confraternidades, frentes de trabajadores, cámaras, juntas de defensa, entre otros. Últimamente, se han desarrollado, con buenos resultados, cadenas productivas administradas temporalmente por consultoras privadas, que han aplicado estrategias de cooperación adoptadas por PYMES como: publicidad compartida, producción conjunta, servicios compartidos, precios rebajados, alquiler de planta, financiamiento compartido, entre otras. La Producción Intermedia proveniente de una cadena productiva del abacá en el Ecuador representa una propuesta asociativa de integración empresarial que permitiría explotar el producto localmente, con mayor valor agregado al que percibe en el mercado exterior, donde nuestro país ha sido calificado como segundo exportador a nivel mundial de abacá, lo que permitiría desarrollar estrategias asociativas como mecanismos de cadena de valor de producción intermedia, en condiciones seguras entre pymes asociados para combinar estratégicamente división de trabajo, inversión y financiamiento.

4.2. Recomendaciones

La explotación agrícola extractivista del abacá ha favorecido competitivamente al país en mercados internacionales con entrada de divisas y PIB; pero el valor agregado puede ser mejorado con producción intermedia atendiendo el mercado nacional, que al momento es desaprovechado por no disponer de cadena de industrialización. El presente proyecto de producción intermedia agroindustrial debe ser impulsado bajo principios de cultura asociativa para favorecer relaciones eficaces y estables de competitividad Pyme, orientado hacia acciones conjuntas que permitan superar limitaciones de tamaño industrial, financiamiento, economías de escalas, entre otras; incrementando competencias

empresariales con eficiencia colectiva, productividad, interacción y cooperación laboral entre empresas.

Las condiciones de competitividad agrícola del abacá ecuatoriano no han sido muy alentadoras en cuanto a explotación de salud de los productores extranjeros, pero esta realidad puede mejorarse con la aplicación del derecho laboral, respeto al cumplimiento de normas de salud, seguridad y leyes laborales de contratación. La integración Pyme para impulsar la competitividad agroindustrial de producción intermedia del abacá, promovido por asociativismo, debe consolidarse sistémicamente como grupo empresarial aplicando lineamientos de actuación colectiva y responsabilidad compartida, apoyado en un servicio integrado de estrategias asociativas que regule la cooperación y coordinación del sistema empresarial conjunto.

Las Pymes han logrado ejercer cooperación mutua en muchos sectores productivos, pero a nivel de sociedades no han logrado una adecuada articulación, en razón de no existir una propuesta organizacional eficiente y sostenible; frente a lo cual se sugieren estrategias asociativas como mecanismo de cadena de valor al cliente, incorporados a la cadena de industrialización del abacá. Es recomendable que los ejes de la presente propuesta se cumplan a cabalidad y, que la información compartida sea actualizada permanentemente con datos reales, para regular los costos productivos en cada una de las fases de la cadena de industrialización; de manera de controlar el flujo financiero en condiciones conservadoras con principios administrativos de optimización de recursos empresariales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antón Ramírez, B. (2015). *Diccionario de bibliografía agronómica y de toda clase de escritos relacionados con la agricultura: seguido de un índice de autores y traductores con algunos apuntes bioFiguras*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=NsPBCQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Berbel, G. (2011). *Manual de Recursos Humanos.* Barcelona, España: UOC.

Cataño, G., Botero, P., Vanegas, J., Castro, J., & Ibarra, A. (2008). *Redes de Conocimiento en Sistemas Regionales de Innovación.* Antioquia: ITM.

Cazar, D. (2019). A*bacá: Esclavitud Moderna en los Campos de Ecuador*. Obtenido de https://www.planv.com.ec/investigacion/investigacion/abaca-esclavitud-moderna-campos-ecuador

Chamba Viscarra, L. (2014). *Análisis del Mercado Internacional de la fibra de Abacá, su Oferta Exportable hacia Reino Unido y su Aporte en el cambio de la Matriz Productiva.* España .

CHANG, A. (2015). *Análisis del Cmportamiento del Sector Exportador del Abacá en el Ecuador, periodo 2000- 2013.* Guayaquil .

El Messiry, M. (2017). *Natural Fiber Textile Composite Engineering.* Canada: Apple Academic Press.

Espinoza , C. (2016). *Revista cientifica Ecociencia* . Obtenido de http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/agosto/03.pdf

Espinoza , M. (2016). *Revista Lideres* . Obtenido de https://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-santodomingo-abaca-exportaciones.html.

Galindo, R. (2008). *Revista Digital Universitaria* . Obtenido de http://www.revista.unam.mx/vol.9/num11/art93/int93-1.htm

Jones, D. (2018). *Handbook of Diseases of banana Abacá and Enset.* Boston : CABI.

MAG. (2009). *Estrategia para el desarrollo sustentable del sector agropecuario de la Región Amazónica ecuatoriana 2007-2017.* Ecuador: MAG.

Oddone, N. (2017). *Fortalecimiento de cadenas de valor rurales* . whashington : ONU .

ONU. (2016). *CEPAL*. Obtenido de https://www.cepal.org/es/noticias/impulsar-la-industrializacion-cadenas-valor-es-crucial-aprovechar-recursos-naturales-la

Orbe, J., Caria, S., Legarda, D., Sánchez, J., Oleas, J., & Flor, G. (2016). *Buen vivir y cambio de la matriz productiva: Reflexiones desde el Ecuador.* Quito Ecuador: Ed. Universidad de Cantabria.

Ordóñez, M. (2015). *Revista Gestion* . Obtenido de https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/255_004.pdf

Rana, S. (2016). *Fibrous and Textile Materials for Composite Applications.* Singapur : Springer.

Revista Crisis . (2019). *Esclavitud moderna: Furukawa y otras pesadillas cotidianas.* . Obtenido de https://www.revistacrisis.com/coyuntura/esclavitud-moderna-furukawa-y-otras-pesadillas-cotidianas

Rodriguez, M. (2014). *Estudio de factibilidad para la creacion de una red de produccion y exportacion de fibra de abaca de pequeños agricultores, situada en el sector de la Concordia.* La Concordia: EPN.

Saavedra, M., & Molina, F. (2012). *El asociativismo como estrategia para enfrentar a un mercado competitivo: un estudio de caso de las pequeñas empresas farmacéuticas.* México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Sainz, J. (2012). *El plan de marketing en la práctica 17a edición.* Madrid España: ESIC.

Seydibeyogly, O. (2017). *Fiber Technology for FIber-Reinforced Composites.* Canada: Woodhead Publishing.

Sohel, R. (2016). *Fibrous and textile Materials for Composite Applications.* Portugal: Springer.

Sohel, R. (2018). *Advances In Natural Fiber Composites: Raw Materials, Processing and Analysis.* Portugal: Springer.

Seydibeyoglu, M. (2017). *Fiber Technology for Fiber-Reinforced Composites.* Estados Unidos : Woodhead Publishing.

Zambrano , D. (2015). *Universidad de Guayaquil* . Obtenido de http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6927/1/TESIS%20DENISSE%20ZAMBRANO.pdf

Anexo No. 1

a) Plantaciones de Abacá en Santo Domingo



b) Desprendimiento en tiras o tuxes de 3 a 4 cms de ancho proveniente del seudotallo descascarado de la planta



c) Secado al ambiente de las tiras de fibra de abacá



d) **Desfibrado del Abacá: Convierte las tiras anchas en Hilos gruesos de largo regulado de abacá**



e) Airado y secado del abacá desfibrado



f) Traslado del abacá a las prensa de empaque



g) Trennzado manual del abacá



h) Almacenamiento del abacá trenzado



i) Carga de Trenzas de abacá en la máquina prensadora



j) Prensado del abacá en bultos en cubos rectangulares



Anexo No. 2

A) **Bultos de Abacá para exportación como materia prima para industriales**

Extranjeros



B) Bodega de Bultos de Abacá para exportar



Ecuador exporta a varios países: Japón, España, China, Alemania, Reino Unido, Inglaterra, Filipinas e Indonesia.



Anexo No. 3
ENCUESTA

Universidad Ecotec
Generando desarrollo, cambiando el futuro

Estudio para impulsar la explotación agroindustrial del abacá, mediante asociativismo de PYMES con producción intermedia nacional.

1¿Qué factor motivacional influiría en su decisión de asociativismo ?

Ingresos ☐ Sector industrial ☐
Estabilidad económica ☐ financiamiento ☐ Otros ☐

2¿A su criterio, Cual sería la mayor dificultad de asociativismo agroindustrial?

Equidad ☐ Recursos ☐
Administración ☐ Riesgo Empresarial ☐ Otros ☐

3¿Considera buena alternativa desarrollar el asociativismo agroindustrial en el emprendimiento?

Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Indiferente ☐ En desacuerdo ☐

4¿Participaría usted en un plan de asociativismo empresarial agroindustrial?

Si ☐ No ☐

5 ¿Su empresa dispone de tecnología como factor de competitividad?

Si No ☐

6 ¿Ha participado en asociaciones empresariales para compartir intereses comunes?

Si ☐ No ☐

7¿Considera beneficioso participar en un sistema de costo conjuntos de producción intermedia del abacá a precios pactados?

Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Indiferente ☐ En desacuerdo ☐

8¿Considera beneficioso que las asociaciones empresariales Pyme estén asistidos por un Servicio Integrado de Estrategias Asociativas?

Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Indiferente ☐ En desacuerdo ☐