

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

### MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA

---

**Tema: “EFECTO DE LA ASOCIATIVIDAD EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS AVÍCOLAS DE TUNGURAHUA”**

---

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magister en Gestión Financiera.

**Autora:** Ing. Verónica Elizabeth Vargas Inostroza.

**Directora:** Ing. María del Carmen Gómez Romo, Mg.

Ambato – Ecuador

2018

**A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.**

El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación presidido por el Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister, e integrado por los señores: Ingeniera Fanny Paulina Pico Barrionuevo Magister, Doctor José Luis Viteri Medina Magister, Doctor Joselito Ricardo Naranjo Santamaría Magister, designados por la Unidad Académica de Titulación, de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Investigación con el tema: **“EFECTO DE LA ASOCIATIVIDAD EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS AVICOLAS DE TUNGURAHUA”**, elaborado y presentado por la señora Ingeniera Verónica Elizabeth Vargas Inostroza, para optar por el Grado Académico de Magister en Gestión Financiera; una vez escuchada la defensa oral el Trabajo de Investigación el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



.....  
*Econ. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.*  
Presidente del Tribunal



.....  
*Ing. Fanny Paulina Pico Barrionuevo, Mg.*  
Miembro del Tribunal



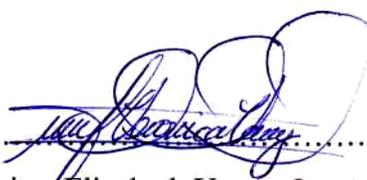
.....  
*Dr. José Luis Viteri Medina, Mg.*  
Miembro del Tribunal



.....  
*Dr. Joselito Ricardo Naranjo Santamaría, Mg.*  
Miembro del Tribunal

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de Investigación presentado con el tema: **“EFECTO DE LA ASOCIATIVIDAD EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS AVÍCOLAS DE TUNGURAHUA”**, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera, Verónica Elizabeth Vargas Inostroza, Autora bajo la Dirección de la Ingeniera María del Carmen Gómez Romo Magister, Directora del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



.....  
Ing. Verónica Elizabeth Vargas Inostroza.

c.c.1803461266

**AUTORA**



.....  
Ing. María del Carmen Gómez Romo, MBA.

c.c.1801762798

**DIRECTORA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Investigación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de éste, dentro de las regulaciones de la Universidad.



.....  
Ing. Verónica Elizabeth Vargas Inostroza.

c.c.1803461266

**AUTORA**

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
A LA UNIDAD ACADÉMICA DE TITULACIÓN.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	iii
DERECHOS DE AUTOR .....	iv
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xi
AGRADECIMIENTO .....	xiii
DEDICATORIA .....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO .....	xv
EXECUTIVE SUMMARY.....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	xviii
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>1. EL PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
1.1 Tema:.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1 Contextualización .....	3
1.2.2 Análisis crítico.....	12
1.2.3 Prognosis .....	15
1.2.4 Formulación del problema.....	16
1.2.5 Interrogantes .....	16
1.3 Delimitación del Objeto de Investigación.....	16
1.4 Justificación.....	17
1.5 Objetivos .....	18
1.5.1 Objetivo general.....	18
1.5.2 Objetivos específicos .....	18

<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>19</b>
<b>2. MARCO TEÒRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1 Antecedentes Investigativos .....	19
2.2 Fundamentación Filosófica .....	26
2.3 Categorías Fundamentales.....	30
2.3.1 Organización de empresas .....	30
2.3.1.1 Fases del proceso organizativo. ....	30
2.3.2 Estructura organizacional .....	31
2.3.2.1 Estructura Formal.....	31
2.3.2.2 Estructura Informal .....	32
2.3.3 Cooperación.....	32
2.3.3.1 Cooperación y competición .....	33
2.3.3.2 El efecto de mercado.....	33
2.3.4 Asociatividad .....	34
2.3.4.1 Definición .....	34
2.3.4.2 Tipos de redes asociativas.....	38
2.3.4.2.1 Redes .....	39
2.3.4.2.2 Articulación Comercial .....	39
2.3.4.2.3 Encadenamientos.....	39
2.3.4.2.4 Alianza en Clústers.....	40
2.3.4.2.5 Joint Venture .....	41
2.3.4.2.6 Consorcios.....	41
2.3.4.2.7 Kerietsu .....	41
2.3.5 Factores determinantes en la elección de la modalidad.....	42
2.3.6 Tipos de acuerdos .....	42
2.3.6.1 De cooperación vertical: .....	42
2.3.6.2 De cooperación horizontal: .....	42
2.3.7 Carácter de los acuerdos .....	42
2.3.8 Beneficios de asociarse.....	44
2.3.9 Desventajas de no tener una asociatividad .....	46
2.3.10 Causas del fracaso de las asociaciones .....	47
2.3.11 Claves para el éxito.....	48

2.3.12 El proceso asociativo .....	48
2.3.13 Obstáculos para el desarrollo de la asociatividad.....	50
2.3.13.1 Falta de información .....	50
2.3.13.2 Desconfianza.....	51
2.3.14 Principios de la asociatividad.....	51
2.3.15 Valores de la asociatividad .....	52
2.4.16 Administración .....	52
2.3.17 Gestión administrativa .....	52
2.3.18 Razones financieras .....	52
2.3.18.1 Razones de liquidez .....	53
2.3.18.2 Razones de endeudamiento.....	53
2.3.18.3 Razones de rentabilidad.....	53
2.3.18.4 Razones de cobertura.....	54
2.3.19 La productividad.....	55
2.3.19.1 Definición .....	55
2.3.19.2 Importancia de la productividad .....	56
2.3.19.3 Medición de la Productividad .....	56
2.3.19.4 Factores Internos y Externos que afectan la Productividad .....	57
2.3.19.4.1 Factores Internos: .....	57
2.3.19.4.1.2 Terrenos y edificios.....	57
2.3.19.4.1.3 Materiales.....	57
2.3.19.4.1.4 Energía.....	58
2.3.19.4.1.5 Materias primas.....	58
2.3.19.4.1.6 Recurso humano: .....	58
2.3.19.4.2 Factores Externos: .....	59
2.3.19.4.2.1 Disponibilidad de materiales o materias primas.....	59
2.3.19.4.2.2 Mano de obra calificada .....	59
2.3.19.4.2.3 Políticas estatales relativas a tributación y aranceles	59
2.3.19.4.2.4 Medidas de ajuste aplicadas .....	60
2.3.19.5 Círculos de mejoramiento de la productividad (CMP) .....	60
2.3.19.6 Reglas para lograr el éxito en la Gestión Total.....	60
2.3.19.7 Lista de técnicas de mejoramiento de la productividad total....	61

2.3.19.8 La productividad en la PYMES .....	61
2.3.19.9 Definición de las PYMES .....	62
2.3.19.9.1 Pequeña Industria: .....	62
2.3.19.9.2 Pequeña Empresa: .....	62
2.3.19.9.3 Mediana Empresa: .....	63
2.3.19.9.4 Microempresa: .....	63
2.3.19.9.5 Importancia de las PYMES .....	63
2.3.19.9.6 El Desarrollo de las PYMES en el Ecuador. ....	64
2.3.20 Programas para el Análisis de datos de redes sociales .....	64
2.3.20.1 UCINET (Social Network Análisis Software) .....	64
2.3.20.2 Smart plus .....	65
2.3.21 Pruebas de Hipótesis .....	66
2.4 Hipótesis .....	67
2.5 Señalamiento de las Variables .....	67
2.5.1 Variable independiente .....	67
2.5.2 Variable dependiente .....	67
2.5.3 Términos de relación: .....	67
2.5.4 Unidad de observación: .....	67
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>68</b>
<b>3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>68</b>
3.1 Enfoque .....	68
3.2 Modalidad de la Investigación .....	69
3.2.1 Investigación bibliográfica .....	69
3.2.2 Investigación de campo .....	69
3.3 Nivel o Tipo de Investigación .....	69
3.3.1 Investigación exploratoria .....	69
3.3.2 Investigación descriptiva - correlacional .....	70
3.4 Población y Muestra .....	70
3.5 operacionalización de las Variables .....	72
3.5.1 Operacionalización de la Variable independiente .....	72
3.5.2 Operacionalización de la Variable Dependiente .....	73

3.6 Recolección de la Información .....	74
3.6.1 Plan de recolección de información.....	75
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>77</b>
<b>4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>77</b>
4.1 Análisis de la Encuesta.....	77
4.2 Verificación de Hipótesis .....	105
4.2.1 Planteamiento lógico de la hipótesis.....	105
4.2.2 Especificaciones estadísticas .....	106
4.2.3 Decisión.....	109
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>110</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>110</b>
5.1 Conclusiones .....	110
5.2 Recomendaciones .....	111
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>113</b>
<b>6. PROPUESTA .....</b>	<b>113</b>
6.1 Datos Informativos .....	113
6.2 Antecedentes de la Propuesta .....	114
6.3 Justificación.....	118
6.4 Objetivos .....	119
6.4.1 Objetivo General.....	119
6.4.2 Objetivos Específicos .....	119
6.5 Análisis de Factibilidad .....	119
6.6 Fundamentación .....	124
6.7 Metodología del Modelo Operativo .....	129
6.8 Administración de la Propuesta.....	159
6.9 Previsión de la Evaluación .....	161
 Bibliografía .....	 162
Anexos .....	167

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Contenido</b>	<b>Página.</b>
Cuadro No. 1 Experiencias de asociatividad en América Latina.....	22
Cuadro No. 2 Interés activo vigente al 06/2017 en Ecuador.....	23
Cuadro No. 3 Esquema del programa UCINET.....	68
Cuadro No. 4 Población de estudio.....	71
Cuadro No. 5 Operacionalización de la Variable independiente: Asociatividad..	72
Cuadro No. 6 Operacionalización de la Variable Dependiente: Productividad....	73
Cuadro No. 7 Matriz de recolección de la información .....	74
Cuadro No. 8 Relaciones interinstitucionales .....	97
Cuadro No. 9 Empresas con las que se relaciona en lo productivo .....	98
Cuadro No. 10 Empresas con las que se relaciona en el mercadeo .....	99
Cuadro No. 11 Empresas con las que se relaciona en las finanzas .....	100
Cuadro No. 12 Empresas con las que se relaciona en abastecimiento.....	101
Cuadro No. 13 Empresas con las que se relaciona en gestión .....	102
Cuadro No. 14 Red de relaciones entre las empresas estudiadas.....	103
Cuadro No. 15 Análisis de correlación .....	108
Cuadro No. 16 InBase Clientes Avicultores-Ambato Banco Internacional.....	130
Cuadro No. 17 Listado de factores internos y externos .....	132
Cuadro No. 18 Confrontación de factores empresariales.....	135
Cuadro No. 19 Plan operativo .....	144
Cuadro No. 20 Presupuesto de aplicación de la propuesta .....	160
Cuadro No. 21 Plan de evaluación .....	161

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Contenido</b>	<b>Página.</b>
Gráfico No. 1 Importaciones del Ecuador por tipo de producto 2014-2015.....	4
Gráfico No. 2 Riesgo país-América Latina Ene 2014-Mar 2016.....	5
Gráfico No. 3 Importación de trigo por principales orígenes .....	6
Gráfico No. 4 Proyecciones de los precios de maíz, trigo y Soya hacia el 2020...	6
Gráfico No. 5 Relación Causa-Efecto (Árbol de problemas) .....	14
Gráfico No. 6 Constelación de ideas.....	28
Gráfico No. 7 Constelación de ideas.....	29
Gráfico No. 8 Componentes del proceso asociativo .....	48
Gráfico No. 9 Conocimiento de asociatividad .....	77
Gráfico No. 10 Importancia de la asociatividad.....	78
Gráfico No. 11 Disponibilidad para asociarse .....	79
Gráfico No. 12 Importancia de asociarse para mejorar la producción.....	80
Gráfico No. 13 Disponibilidad de asociarse para mejorar la producción .....	81
Gráfico No. 14 Asociarse para mejorar el mercadeo .....	82
Gráfico No. 15 Disponibilidad de asociarse para posicionarse en el mercado .....	83
Gráfico No. 16 Importancia de asociarse con fines financieros.....	84
Gráfico No. 17 Disponibilidad de asociarse para manejar finanzas .....	85
Gráfico No. 18 Importancia de asociarse con fines de abastecimiento.....	86
Gráfico No. 19 Importancia de asociarse con fines de gestión .....	87
Gráfico No. 20 Disponibilidad a asociarse para mejorar la gestión de la empresa	88
Gráfico No. 21 Aprovechamiento de recursos humanos .....	89
Gráfico No. 22 Aprovechamiento de recursos financieros .....	90
Gráfico No. 23 Aprovechamiento de materia prima e insumos.....	91
Gráfico No. 24 Aprovechamiento de recursos técnicos.....	92
Gráfico No. 25 Aprovechamiento de instalaciones.....	93
Gráfico No. 26 Ventas.....	94
Gráfico No. 27 Rentabilidad .....	95
Gráfico No. 28 Recuperación de cartera .....	96

Gráfico No. 29 Relaciones interinstitucionales.....	97
Gráfico No. 30 Empresas con las que se relaciona en lo productivo.....	98
Gráfico No. 31 Empresas con las que se relaciona en el mercadeo.....	99
Gráfico No. 32 Empresas con las que se relaciona en las finanzas.....	100
Gráfico No. 33 Empresas con las que se relaciona en abastecimiento .....	101
Gráfico No. 34 Empresas con las que se relaciona en gestión.....	102
Gráfico No. 35 Red de relaciones interinstitucionales.....	104
Gráfico No. 36 Proceso de formación de redes asociativas .....	125
Gráfico No. 37 Estructura de una red empresarial .....	127
Gráfico No. 38 Modelo Operativo .....	129
Gráfico No. 39 Etapas del diseño.....	143
Gráfico No. 40 Estructura propuesta para la asociación .....	158

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser mi roca y fortaleza en cada momento, a mi hijo por ser un verdadero guerrero y el más grande testimonio de que Dios existe, a mi esposo por su confianza en mí y su impulso a seguir adelante, a mi madre por ser quien con amor y paciencia me ha dado su entrega y ejemplo, a mis hermanos que sin duda alguna han sido mi ejemplo a seguir.

A la Universidad Técnica de Ambato, en especial a la Facultad de Contabilidad y Auditoría por haberme permitido cumplir un reto más en mi vida.

A mi tutora Ing. María del Carmen Gómez Magister por su entrega, paciencia y su ardua experiencia y conocimientos para éste estudio, como por sus palabras de aliento; así como a todos los profesores que impartieron su cátedra con altura.

## **DEDICATORIA**

A ti mi ángel, mi hijo José Francisco por ser mi motor para seguir luchando por darme el ejemplo vivo que todo es posible en Dios y brindarme el amor más noble y la inocencia más pura, a mi esposo por ser mi compañero de vida y caminar junto a mí.

A mi madre por ser una mujer virtuosa y por creer en mí y a mis hermanos por estar a mi lado apoyándome y convertirse en mis segundos padres.

Pero en especial a Ustedes: papi y hermano que desde el cielo me miran con amor y orgullo.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**MAESTRIA EN GESTIÓN FINANCIERA**

**TEMA:**

“EFECTO DE LA ASOCIATIVIDAD EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS  
EMPRESAS AVÍCOLAS DE TUNGURAHUA”

**AUTORA:** Ingeniera Verónica Elizabeth Vargas Inostroza.  
**DIRECTORA:** Ingeniera María del Carmen Gómez Romo, Magister.  
**FECHA:** 8 de Enero de 2018

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación se orientó sobre el efecto de la asociatividad, en la productividad de las empresas avícolas de Tungurahua, estudio en el que se determinó la importancia de la cooperación mancomunada de los avicultores de la provincia, al reconocer que éste sector es importante en el aporte económico del país. El conocimiento del entorno macro, meso y micro del sector de estudio permitió conocer la realidad en la que se desenvuelven las avícolas, tras el análisis crítico se determinó que éste sector presenta problemas como: abastecimiento de materia prima, logística, falta de financiamiento, maquinaria, asesoría, entre otros, factores que influyen en la efectividad y la productividad por la falta de aprovechamiento óptimo de los recursos, razón por la cual se planteó la idea de fortalecer al sector a través de la asociatividad, uniendo fuerzas conjuntas que presenten mejores resultados con fines colectivos. El sector avícola se ha convertido en un segmento importante en la económica ecuatoriana por su aporte, por lo que es trascendental detectar los problemas e implementar modelos a seguir, ya que es uno de los sectores económicos que requiere de apoyo para alcanzar una eficiencia en la optimización de recursos por medio de la asociatividad viéndose así reflejada en la productividad avícola, hay que considerar que muchos de los avicultores son personas que ha venido trabajando

en esta actividad por ser una actividad heredada, la experiencia el conocimiento han hecho que continúen en el medio sin embargo los avances tecnológicos y empresas avícolas tecnificadas hacen que la competencia sea más agresiva, por lo que en éste trabajo se propone un modelo de asociatividad a aplicar. Para el presente estudio se aplicó una investigación analítica y deductiva, de corte transversal, cuya modalidad de campo emplea una encuesta realizada a una muestra de 25 empresas avícolas para obtener su opinión y confrontar las variables encontradas, los resultados han podido concluir que la asociatividad y la productividad están íntimamente relacionadas y en la actualidad es relativamente bajo, agremiaciones como ASOFOBAT, ASOPEC, ASOVICO, AFABA y CONAVE, respaldan a sus miembros sobre todo en problemas de abastecimiento, soporte legal y capacitación conjunta, la mayoría de las empresas estudiadas, estarían dispuestas a asociarse para enfrentar problemas, formular y trabajar en metas y propósitos comunes, conseguir un crecimiento sostenido por medio de la proyección, fomentar principios de honestidad, abastecimiento, confidencialidad y compromiso ente los miembros, planificación compartida para almacenamiento de productos e insumos, elaborar productos en forma compartida para optimizar recursos, posicionarse del mercado, formular estrategias de marketing colectivas para enfrentar problemas de productos, insumos y servicios y establecer políticas de competencia leal y el manejo de las finanzas.

**Descriptor:** Asociatividad, productividad, empresas avícolas, escasas, materia prima, costos, analítica, deductiva, transversal, opinión, ASOFOBAT, ASOPEC, ASOVICO, AFABA y CONAVE

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**MAESTRIA EN GESTIÓN FINANCIERA**

**THEME:**

“EFFECT OF ASSOCIATION ON THE PRODUCTIVITY OF THE  
AVICULTURAL COMPANIES OF TUNGURAHUA”

**AUTHOR:** Ingeniera Verónica Elizabeth Vargas Inostroza.  
**DIRECTED BY:** Ingeniera María del Carmen Gómez Romo, Magister.  
**DATE:** January 8, 2018

**EXECUTIVE SUMMARY**

The present work of investigation was oriented on the effect of the associativity, in the productivity of the poultry companies of Tungurahua, study in which the importance of the mancomunada cooperation of the avicultores of the province was determined, when recognizing that this sector is important in the economic contribution of the country. The knowledge of the macro, meso and micro environment of the study sector allowed to know the reality in which the poultry are developed, after the critical analysis it was determined that this sector presents problems such as: raw material supply, logistics, lack of financing, machinery , advice, among others, factors that influence effectiveness and productivity due to the lack of optimal use of resources, which is why the idea was raised to strengthen the sector through associativity, uniting joint forces that present better results for collective purposes. The poultry sector has become an important segment in the Ecuadorian economy for its contribution, so it is crucial to detect the problems and implement models to follow, since it is one of the economic sectors that requires support to achieve efficiency in the optimization of resources through associativity and thus reflected in poultry productivity, we must consider that many of the poultry farmers with people who have been working in this activity because it is an inherited activity, experience, knowledge have made them

continue in the middle However, technological advances and technologically advanced poultry companies make the competition more aggressive, which is why in this work a model of associativity to be applied is proposed. For the present study an analytical and deductive investigation was applied, of cross section, whose field modality uses a survey made of a sample of 25 poultry companies to obtain their opinion and compare the variables found, the most significant results show that with 95% confidence and 2 degrees of freedom, it has been possible to conclude that associativity and productivity are intimately related, and at present it is relatively low Associations such as ASOFOBAT, ASOPEC, ASOVICO, AFABA and CONAVE, support their members especially in problems of supply, legal support and joint training, most of the companies studied, would be willing to partner to face problems, formulate and work on goals and common purposes, achieve sustained growth through the projection, promote principles of honesty, supply, confidentiality and commitment among members, shared planning for storage of products and supplies, produce products in a shared way to optimize resources, position the market, formulate collective marketing strategies to face problems of products, supplies and services and establish fair competition policies and the management of finances.

**Keywords:** Associativity, productivity, poultry companies, scarcity, raw material, costs, analytical, deductive, transversal, opinion, ASOFOBAT, ASOPEC, ASOVICO, AFABA and CONAVE.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación aborda el estudio del sector avícola en dónde se permitió conocer los problemas que aquejan al sector como el alto costo del maíz, escaso respaldo del gobierno, baja capacidad de negociación, contrabando de materias primas, falta de financiamiento, entre otros sirviendo para revelar la necesidad de sugerir alternativas de agrupación y alianzas que vayan en beneficio de los empresarios del sector avícola, al mejorar la gestión de las empresas y micro empresas, el desarrollo de la planificación estratégica de manera conjunta, gestionar la calidad, aprovechamiento de recursos humanos, financieros, materia prima, insumos y recursos técnicos.

La presente investigación ha sido apoyada en los siguientes capítulos:

**Capítulo I El Problema:** hace referencia a la situación del sector avícola en un contexto global desde el punto de vista: mundial, del país y de la provincia; determinando el problema objeto de la investigación por medio del análisis crítico estableciendo el árbol de problemas, la prognosis, la formulación del problema de investigación y sus interrogantes delimitando el objetivo general como específicos.

**Capítulo II Marco Teórico:** Se establece el soporte científico por medio de la fundamentación legal, filosófica como el apoyo en artículos científicos, se determina las variables de estudio y se plantea la hipótesis.

**Capítulo III La Metodología:** Se define el enfoque investigativo a utilizar se determina la población y la muestra, la Operacionalización de las variables y finalmente la recolección de la información.

**Capítulo IV Análisis e Interpretación de Resultados:** Contiene el estudio y la explicación de los resultados después de la aplicación de las encuestas realizadas a los 25 avicultores, esta información se utiliza para probar o rechazar de la hipótesis planteada.

**CAPÍTULO V Conclusiones y Recomendaciones:** luego de la realización de la investigación se generan conclusiones del estudio efectuado y recomendaciones.

**CAPÍTULO VI Propuesta:** Hace referencia al planteamiento de un modelo de asociatividad en pos de consideración a los avicultores

# CAPÍTULO I

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1 TEMA:

“Efecto de la asociatividad en la productividad de las empresas avícolas de Tungurahua”

### 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.2.1 Contextualización

##### **Macro.**

En un mundo globalizado en donde el mercado es agresivo, competitivo y el consumidor es más exigente porque demanda calidad a bajo costo, se ha hecho indispensable la búsqueda de la mejora continua que encuentra una oportunidad en el fomento de agrupaciones o asociaciones, en donde las empresas puedan apoyarse unas a otras a fin de permanecer en el mercado. En 1980 China buscó atender diferentes mercados por medio de encadenamientos productivos, se comprendió que las empresas se hacen competitivas al someterse a la amenaza y la competencia. Las empresas que aspiran a formar encadenamientos productivos, deben asumir el reto de ajustarse a estructuras y modelos de gestión como clusters, cadenas o red de gestión en donde la interrelación entre los miembros es importante. Lo indicado, surge como una necesidad ante la crisis de mejora, lo que es inherente a los requerimientos actuales. (Pérez, A. y Castro, 2016)

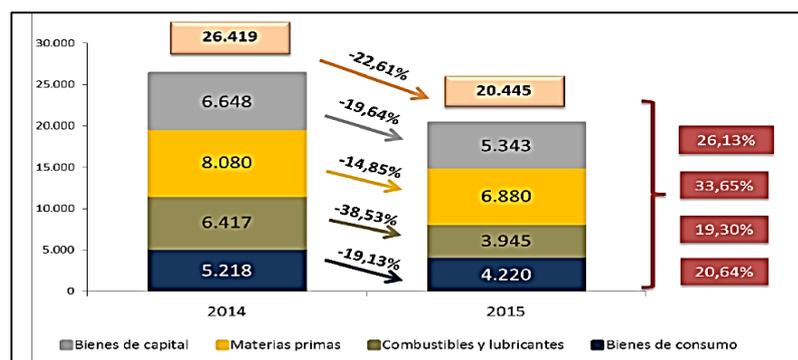
Da Ross, (2007), resume la situación existente de las empresas en todo el mundo, de la siguiente manera: “*Cada crisis es un peligro y una oportunidad*”.

El peligro es que los pequeños productores (microempresas), sean devorados

por la crisis financiera, sin embargo la oportunidad viene con las iniciativas de asociatividad y de solidaridad. Hoy en día, los grandes grupos económicos y empresas están orientando su mercado hacia los sectores menos favorecidos ya que sumados son un gran mercado en donde hay oportunidades de crecimiento. (Da Ros, 2007, p. 67). Con esta idea como premisa y el aporte de investigaciones realizadas tanto por instituciones como por personas involucradas en el desarrollo empresarial, se puede avizorar un panorama difícil para la industria nacional en general y específicamente para los negocios relativos a la avicultura.

El primer acercamiento es hacia los escenarios económicos, a nivel del país, donde Pozo (2016), publica la evolución de las importaciones, en millones de dólares, Free On Board (FOB) y porcentajes, observando que la importación de materia prima entre los años 2014 y 2015 tuvo un descenso siendo un tema de interés para ésta investigación, ya que gran porcentaje del maíz que utiliza la industria avícola para la fabricación de alimento balanceado proviene del exterior. (Pozo, 2016, p.18). En el siguiente gráfico se aprecia el descenso de las importaciones del año 2014 al año 2015 en diferentes tipos de bienes.

**Gráfico No. 1 Importaciones del Ecuador por tipo de producto 2014-2015 (En USD millones FOB y porcentajes)**

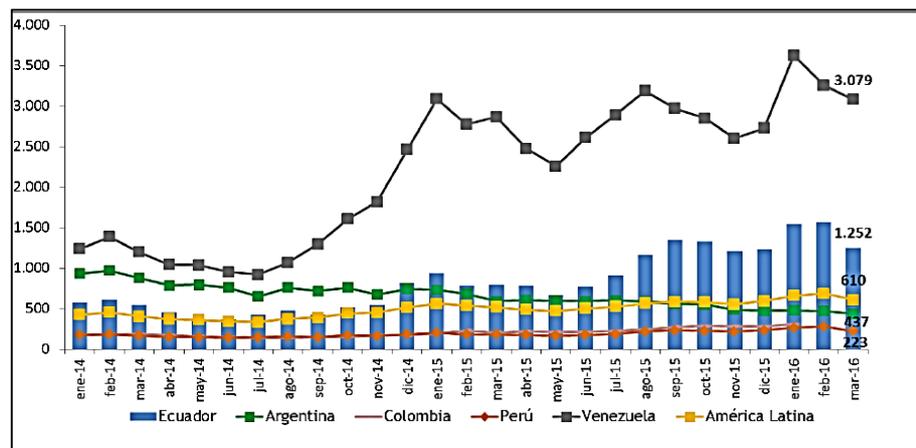


Fuente: (Pozo, 2016, p.18)

Comparando las importaciones de materias primas al iniciar cada nuevo ejercicio contable, refleja que en enero del 2016 se tiene un descenso, pudiendo ser un indicio de crecimiento de la industria nacional, auto-provisión, falta de la

inversión local, incremento de aranceles, cambios en la economía y otros, se observa también que el riesgo país a nivel de Latinoamérica en economías como la venezolana y la ecuatoriana demuestran fluctuaciones negativas, el primero hasta un nivel de 3.079 puntos y en Ecuador hasta 1.252 puntos, pudiendo explicar en parte el comportamiento de las importaciones, atribuyéndole a la desconfianza y la disminución de la inversión: (Pozo, 2016).

**Gráfico No. 2 Riesgo país-América Latina Ene 2014-Mar 2016**



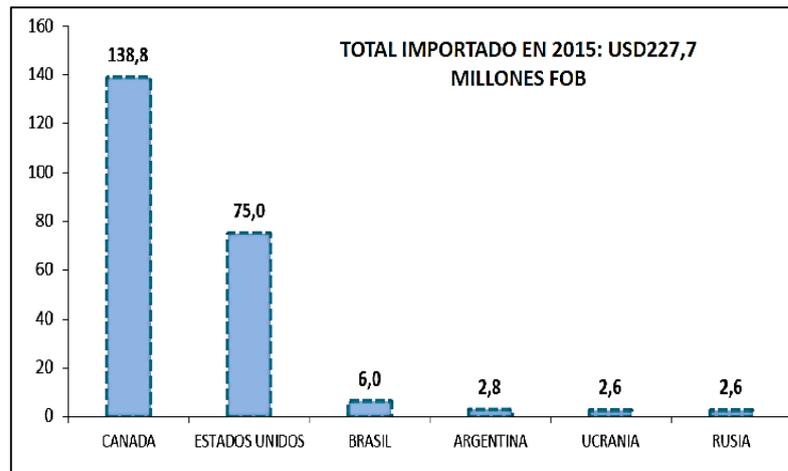
Fuente: Fuente: (Pozo, 2016, p.23)

En referencia a la situación de las empresas vinculadas al campo avícola, vale mencionar que la principal materia prima es el maíz y se importa principalmente de Brasil, importando también de México, Argentina, Canadá, Tailandia y de países como: Bolivia, Chile, Colombia y Perú entre otros. (Pozo, 2016).

La soya es otra materia prima que se importan para la elaboración de balanceado es la soya, cuyo mayor proveedor es Estados Unidos, Bolivia, Argentina y Paraguay, exportadores más pequeños en relación al Ecuador son Brasil, Chile, Uruguay, China y Perú. (Pozo, 2016).

Los principales países proveedores de trigo empleados para fabricar balanceados, según MAGAP y BCE, (2015) son Canadá y Estados Unidos, con una pequeña participación de Brasil, Argentina, Ucrania y Rusia:

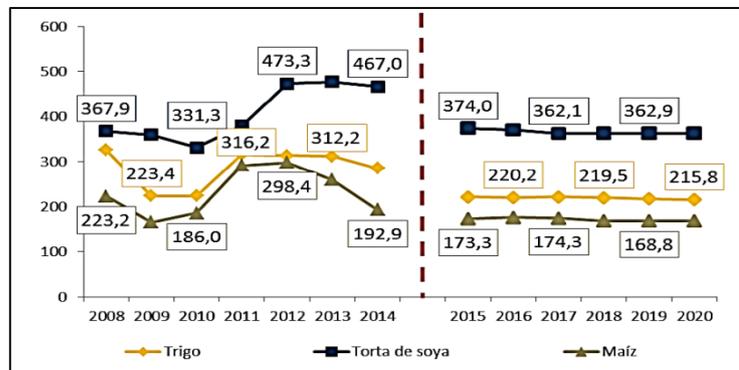
**Gráfico No. 3 Importación de trigo por principales orígenes**



Fuente: Pozo, (2016, p.57)

Las proyecciones realizadas por el Fondo Monetario Internacional (FMI), en cuanto a los precios en USD del trigo, maíz y soya, hasta el año 2020 tenderían a estabilizarse, según el reporte de éste organismo internacional:

**Gráfico No. 4 Proyecciones de los precios de maíz, trigo y Soya hacia el 2020**



Fuente: Pozo (2016, p.58)

En la obra “Redes de competitividad y Productividad compartida”, publicada por Hernández, I. y Cely, N. (2003), se manifiesta que:

En los países en vías de desarrollo se ha incrementado la necesidad de formular y diseñar estrategias de apoyo para que las empresas aumenten su competitividad, la literatura actual sobre competitividad demuestra que una de las formas de aumentar la productividad de las empresas es a través del

desarrollo de la asociatividad entre las mismas para formar lo que se conoce como aglomeraciones, organizaciones cuyo fin común es incrementar su participación en el mercado siendo más competitivos y reducir los costos de producción para elevar la rentabilidad. (Hernández, I. y Cely, 2003, p.5)

Es por esta razón que las empresas en el Ecuador, tienen que asociarse para que juntos puedan obtener el nivel de desarrollo y competitividad que se requiere para competir a nivel regional y global. Este concepto no es nuevo, Marshall, A. (1990), en su obra “Principios de Economía” ya habló que la asociatividad de las pequeñas empresas en ciertos distritos de Inglaterra trae consigo externalidades positivas que a la vez significaban aumentos de competitividad.

Porter, M. (1990) en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, desarrolló el tema de aglomeración aún más, viendo las ventajas competitivas de ciertas regiones de la llamada “Tercera Italia” donde pequeñas y medianas empresas formaban aglomeraciones que eran altamente competitivas a nivel mundial en ciertas industrias como calzado, cerámicas y otros. En “Clusters y la Nuevas Economías de Competencia” en 1998, Porter especifica las ventajas de clasificar la economía mediante aglomeraciones y no mediante sectores o industrias, porque al observar el panorama entero de un conglomerado, las políticas gubernamentales pueden ser mejor dirigidas, también deja en claro que el papel del gobierno debe ser en reforzar una aglomeración existente, en vez de crear una desde el comienzo. (Porter, 1990, p.66)

## **Meso**

El gobierno interesado en el desarrollo económico, ha enfatizado la propensión de riquezas, generación de empleo y el aporte a la economía del país a través de la matriz productiva y el plan nacional del buen vivir, en donde se determina 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas.

En el Ecuador desde 1995, la discusión sobre la competitividad y los

clusters entró a ser parte de la agenda económica y a partir de 1998 han existido varias iniciativas cuyos objetivos han variado incluyendo la introducción de conceptos hasta estimular iniciativas concretas de asociatividad. Por tratarse de un tema novedoso, ha existido un abuso incitado por el desconocimiento de la terminología referente, tales como clúster, cadena de valor y encadenamientos productivos. (Banco Central del Ecuador: 2010, parr. 2)

Esto ha generado confusión sobre el alcance de los mismos y su implicación para alcanzar altos niveles de competitividad, es posible que términos como “clúster” por ejemplo hayan sido implantados sin aclarar los pasos intermedios, factores y procesos que se requieren para llegar hasta este tipo de formaciones industriales.

Según la información del BCE (2010), las “asociaciones”, desde sus inicios han asumido algunas acciones incorrectamente y se ha presentado ciertas falencias mantenidas a lo largo de su trayectoria histórica. Entre los más destacados está la difusión del movimiento en todas las provincias del país, aunque con mayor concentración geográfica en los dos principales polos de desarrollo urbano del país, las ciudades de Quito y Guayaquil. (Banco-Central-del-Ecuador, 2010, parr. 4)

A mediados del siglo XX se originaron las primeras asociaciones en el Ecuador, pero la falta de apoyo gubernamental no permitió que lleguen a funcionar de manera eficiente y por ende, se diluyó el interés para seguir trabajando de manera organizada y conjunta, sin embargo los objetivos planteados demostraron ser muy loables, entre los más importantes están los siguientes:

- Establecer la entrega de servicios constantes como: asistencia técnica, legal y crediticia para las empresas afiliadas.
- Constituir un sistema de comercialización por zonas, para reducir la presencia del intermediario en el mercado, restándole importancia al negocio y perjudicando a los clientes.

- Construir obras de infraestructura básica, como centros de acopio (en sitios estratégicos), estaciones de servicios y almacenes de insumos.
- Canalizar créditos sobre intereses relativamente bajos.
- Promover la capacitación en cooperación para consolidar y robustecer a las organizaciones.
- Lograr que se implemente un sistema de seguridad social para los trabajadores y,
- Fomentar la activa participación de los socios en las actividades de la federación. (El.sitio.avícola, 2016)

En lo referente a la industria avícola en el país, es necesario denotar que desde el año pasado, éste significativo sector de la economía ha sido afectado por los incrementos en el precio de su principal materia prima, el maíz. El sitio avícola (2016) publicó una noticia inquietante para el sector, en el que dos factores inciden en el incremento del precio del alimento: el alto costo del maíz y el contrabando por las fronteras, hasta el año pasado el precio oficial del maíz era de USD 14.90/qq, pero la compra efectiva se hacía a USD 18/qq. (El.sitio.avícola, 2016, parr.5). Proyecciones a partir de lo mencionado, revelaban que de conservarse las condiciones existirá un impacto importante en pequeños y medianos avicultores, llevando la contracción del mercado y el incremento de la cartera vencida.

El diario El Comercio (2016) hizo mención a los agentes que afectaron al costo del balanceado como el contrabando, alto costo del balanceado y disminución del consumo, ingreso de huevos de Colombia como Perú según expuso la Asociación de Pequeños Productores Pecuarios de la Sierra Central, factores que afectan al sector, llegando un promedio de 26 granjas avícolas en quiebra y 139 en riesgo, en la actualidad el costo del maíz se ha ubica en USD 19/qq, (pese a que el precio oficial del MAG no supera los USD 15, fluctuando entre los USD 18/qq).

De acuerdo al estudio presentado por la Asociación de Pequeños Productores Pecuarios de la Sierra Central y publicado por diario El Comercio (2016), se

informó que: Producir una cubeta con 30 huevos asciende entre USD 2,70 y 2,80, en donde el precio de quintal de maíz de USD 19 a diferencia de Perú con un costo de cubeta de USD \$1,80 y Colombia \$2,40 con el precio del maíz de USD 12.5, por lo que se espera el apoyo del gobierno para detener que otras granjas cierren y dejen sin en desempleo a unas 6.000 personas.

Según la Asociación de Pequeños Productores (publicado por diario El Comercio, 2016), el alto costo en insumos necesarios para la producción de balanceado llevo alrededor de 1.5 millones de aves a salir del mercado, los productores individuales apenas pudieron asumir los costos de producción sin generar ganancias, en los últimos días el precio mejoró por la baja producción dada por el cierre de algunas avícolas y Tungurahua fue la provincia más afectada, al ser una de las provincias de mayor producción de huevos a nivel nacional.

Pronaca se ha constituido en una empresa con control y empoderamiento en un 80% en el sector avícola a nivel nacional queriendo monopolizar al sector por lo que es fundamental el estudio de la asociatividad con el finalidad de que las empresas sean competitivas en búsqueda de un equilibrio socio económico (El-Comercio, 2017, parr. 2)

## **Micro**

En la ciudad de Ambato y la provincia de Tungurahua hasta el año 2014, estuvieron registradas en el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2014) un número de 22 granjas avícolas, ubicadas entre las parroquias Augusto N. Martínez, Atahualpa y Samanga; dedicándose a la elaboración de alimento balanceado, la crianza, el engorde de aves de postura, la venta de huevos y pollos, de las cuales vale citar a las avícolas más representativas tales como: Avícola Santa Elenita, Avícola Pérez, Avícola San Francisco, Bioalimentar, entre otras.

El MAG (2016, p.1), publica en el Censo Avícola Ecuatoriano que la provincia de Tungurahua tiene una importante participación para la producción avícola

nacional con 62 granjas de producción de pollos broilers y 133 granjas de ponedoras (productoras de huevos) esta última actividad económica, constituye el 46.83% del total de granjas productoras de huevos a nivel nacional, en cuanto al volumen de producción, las granjas de Tungurahua generan 3,937.255 huevos diarios lo que representa el 49.58% de la producción total del país.(Ministerio de Agricultura, ganadería, 2016. p.1)

La preocupación de los avicultores de acuerdo al Sr. David Rivera, presidente de la Asociación de Productores Avícolas de Cotaló en representación de las asociaciones ASOFOBAT, ASOPEC, ASOVICO y AFABA que agrupa a 139 productores, expuso la incertidumbre del sector frente a los altos costos del maíz, que perjudica la producción e impide la comercialización, presentando el escenario de producciones que llegaban a 1 millón 200 mil huevos al día y en la actualidad descendió en un 50%,notándose un decrecimiento afectando la situación económica de los productores no solo a nivel local sino nacional, en búsqueda de soluciones se establece diálogos con la Subsecretaria del MAGAP, solicitando la autorización para contar con los permisos de importación de materia prima y poder abaratar los costos de producción, sin hasta la fecha tener ninguna respuesta favorable. (H.Consejo.Provincial.Tungurahua, 2016, parr.3)

Entre los grandes productores se ha generado la necesidad de agremiarse para cubrir la demanda de fabricación de balanceado, de ahí que han surgido sociedades como: CONAVE (Corporación Nacional de Avicultores), AFABA (Asociación Ecuatoriana de Fabricantes de Alimentos Balanceados para Animales), ASOPEC (Asociación de Productores Pecuarios de la Sierra Central), FABAT (Asociación de Fabricantes de Alimentos Balanceados y Avicultores de Tungurahua) que tiene como finalidad, importar materia prima como el maíz y soya para defender las necesidades de los agroindustriales ya que su escases restringe tanto para la producción de alimento balanceado, como también para la alimentación de las aves de propiedad de las empresas avícolas.

### **1.2.2 Análisis crítico**

Ante la presencia de factores que amenazan al sector avícola del país, el avance tecnológico, el costo elevado de materias primas, la competencia desleal por guerra de precios, la situación económica del país, los altos costos de producción, los bajos precios de los productos importados, el interés individualista y el bajo nivel productivo de las empresas del sector avícola, se ha detectado que existen muy pocas iniciativas de asociatividad queda de evidencia un interés de desarrollo individualista, sin considerar los beneficios globales para todo el sector, o que las asociaciones existentes no abarquen todos los aspectos de interés de los avicultores.

Por lo expuesto, se distingue la existencia de una asociatividad mal orientada en la provincia y por ende una escasa participación de las empresas avícolas de la ciudad, donde prevalecen los intereses de los productores más grandes, descuidando por completo los objetivos económicos, tecnológicos y sociales por los que fueron creadas estas asociaciones. Se revela el desinterés de las empresas y el desconocimiento de los beneficios de asociarse, la limitada práctica de ésta estrategia empresarial es una de las causas de descensos en la productividad, situación que se refleja en el desinterés de la mayoría de microempresarios en pertenecer a organizaciones donde las metas planteadas no se cumplen y los miembros concluyen por desafilarse.

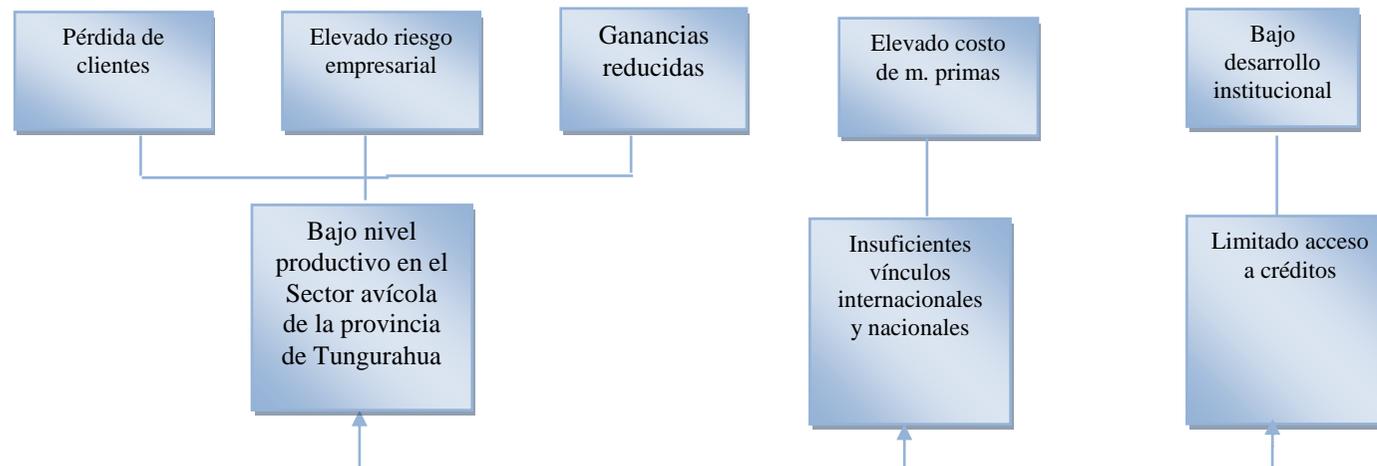
El verdadero objetivo de una sociedad de carácter artesanal o industrial, es velar por el bienestar y el progreso de sus socios, pero éste tipo de experiencias en el país son muy escasas, con estructuras administrativas disfuncionales. Las consecuencias del problema citado pueden ser entre otras: el elevado costo de producción de los alimentos balanceados, fenómeno que se produce en el Ecuador cada vez con mayor frecuencia desencadenando una serie de trastornos, entre los que se puede destacar la pérdida de clientes y el abandono de los planteles avícolas.

No agremiarse o no tener una participación activa provoca que las empresas no sean consideradas en las decisiones gubernamentales ya que las instituciones pequeñas, carecen de atención, son víctimas de explotación y abusos por parte de las autoridades y en el peor de los casos no son escuchadas.

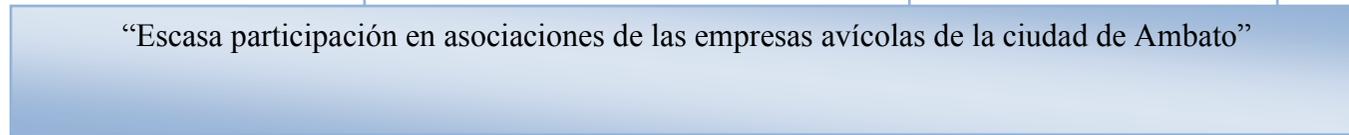
Para una empresa por sí sola, es muy difícil intervenir en el mercado internacional ya sea de exportación, como las relaciones con proveedores importantes - importación, por el mismo hecho de que las asociaciones tienen mayor poder de convocatoria y en las negociaciones poseen mayores posibilidades de desarrollarse que aquellas que emprenden en solitario, existiendo pérdida de oportunidades competitivas y más beneficios.

Por último, las empresas avícolas debido a la misma naturaleza de su negocio, requieren de la existencia de una guía adecuada que permita al sector contar con un flujo de liquidez apropiado, capacitación continua tanto en el aspecto técnico que encadena a la producción, como un correcto asesoramiento financiero y administrativo, sin embargo factores exógenos pueden llegar a afectar el desarrollo normal de las actividad, como es materia prima escasa o costo elevado, ingreso de productos libres de aranceles pero con limitaciones para las materias primas y no mediar la adecuada asesoría financiera de los bancos, así como mala asesoría contable entonces se produce un acceso limitado a créditos y el escenario del avicultor se torna cada vez más desconcertante.

**Efectos:**



**Problema:**



**Causas:**



**Gráfico No. 5 Relación Causa-Efecto (Árbol de problemas)**  
Elaborado por: Vargas, V. (2017)

### **1.2.3 Prognosis**

Al no atender de manera oportuna y acertada a las necesidades detectadas en este estudio en el sector avícola y al no delinarse correctivos con carácter urgente, se puede afectar de manera irreversible al sector avícola, debido al desaprovechamiento de las coyunturas interinstitucionales, con una importante repercusión en la economía del país.

A corto plazo se prevé un bajo nivel de ingresos que no solo afectarían al sector avícola sino también a la economía del país, pues ésta última se compone de la suma de esfuerzos y resultados de cada sector que aportan al PIB del país, no hay que olvidar que no es solo el empresario quien se ve afectado, sino toda la sociedad, pues el recurso humano inmerso en cada empresa percibe directamente la situación, evocando un problema socioeconómico que afecta a todo un país.

Se espera una escasa participación en el mercado de consumidores, principalmente dentro del país, lo que conllevaría a una pérdida secuencial de clientes y la disminución de los ingresos, con amenazas de cierre de planteles avícolas.

El producto elaborado no cumpliría con los estándares de calidad requeridos y por ende competir en el mercado también será una dificultad, ante productos de calidad superior.

A mediano plazo se puede estimar un elevadísimo riesgo empresarial, compensado con la fuga de inversiones, se perdería el acceso a nuevas tecnologías y al aprovechamiento de los vínculos que permitirían las importaciones de tecnología más limpia y amable con el medio ambiente, a largo plazo, se espera un escenario aún más grave incluyendo la participación de empresas extranjeras en el mercado, y la desaparición de la empresa local, conjuntamente con la disminución de la calidad de vida y la fuga de divisas.

### 1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo afecta la asociatividad en la productividad de las empresas Avícolas de Tungurahua?

**Variable independiente:** Asociatividad

**Variable dependiente:** Productividad

### 1.2.5 Interrogantes

- ¿Cuáles son los factores relacionados con la asociatividad de las empresas del sector de la avicultura en la provincia de Tungurahua?
- ¿Qué nivel niveles de relación tiene la productividad con los recursos que tienen las empresas del sector avícola de Tungurahua?
- ¿De qué manera se puede mejorar el nivel de productividad de las empresas avícolas de la provincia de Tungurahua?

## 1.3 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

**Campo:** Gestión Administrativa-financiera

**Área:** Asociatividad

**Aspecto:** Productividad de empresas avícolas

**Delimitación Espacial:** El presente estudio se llevará a cabo con las empresas avícolas de Tungurahua tomando una base de clientes de Banco Internacional Ambato.

**Delimitación Temporal:** El presente estudio abarca un análisis del segmento avícola el trabajo se llevará a cabo en el segundo trimestre del año 2017.

**Delimitación poblacional:** Comprende las avícolas que son clientes del Banco Internacional en la ciudad de Ambato, 25 avícolas que son clientes de la Sucursal

Ambato, Agencia Atahualpa y Agencia Cevallos.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN.**

Al determinar la escasa participación de las empresas avícolas de la ciudad de Ambato en asociaciones que cuenten con una adecuada estructura organizacional, que asocie a los empresarios afines a la actividad avícola no únicamente a los avicultores en la ciudad y la provincia y el efecto de ésta sobre la productividad de las empresas individualmente, se justifica la necesidad de llevar a cabo éste esfuerzo investigativo, permitiendo determinar la relación práctica entre las variables y de verificarse la asociatividad, podrá también sugerirse alternativas de agrupación que vayan en beneficio de los industriales interesados.

El objetivo de esta investigación es que permita fortalecer las asociaciones con fines colectivos, alcanzando beneficios sociales y empresariales significativos que permita resolver el desempeño individual y se fortalezca la producción, optimización de recursos y la calidad de los productos y por ende de las empresas, propendiendo ser competitivos ante un mercado demandante.

Para recoger la opinión sobre las estrategias más idóneas que se puedan emplear para la organización y funcionamiento de éste tipo de asociaciones, se tendrán acercamientos con los propietarios de los negocios y la determinación de sus inquietudes por medio de la aplicación de técnicas de investigación de campo.

Los aspectos relacionados con la asociatividad, han sido tratados en otras investigaciones, en este trabajo se investigará con la finalidad de solucionar de manera práctica el problema y establecer sociedades de tipo productivo con beneficios grupales. Los beneficiarios de la realización de este estudio serán, las empresas participantes en la investigación, pues al socializar los resultados podrán disponer de un diagnóstico real de la situación de la avicultura a nivel local, lo que les permitirá tomar decisiones más acertadas que las que ya tienen, posteriormente si optan por asociarse en un gremio con fines comunes de comercio internacional

se podrán generar ideas de negocios que vayan en función de incrementar su participación de mercado, por todo lo señalado este estudio se ha hecho necesario a fin de que el sector comprenda la imperiosa necesidad de la asociatividad, uniendo así esfuerzos individuales con el fin de alcanzar los objetivos grupales (sector avícola) como consecuencia de la implementación de ésta estrategia los resultados se reflejarían en una mejoría en la productividad y por ende en la rentabilidad pues la asociatividad permite optimizar los recursos.

## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 Objetivo general**

Establecer la relación entre la asociatividad en la productividad de las empresas avícolas de Tungurahua.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- ✓ Identificar el grado de asociatividad de las empresas del sector avícola, para reconocer las potencialidades de ésta estrategia competitiva.
- ✓ Determinar los niveles de relación de productividad con los recursos que tienen las empresas del sector avícola de Tungurahua.
- ✓ Analizar cómo se relaciona la asociatividad y la productividad con el fin de contribuir a la elaboración de propuestas de aplicación para el desarrollo del sector.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

En la investigación titulada “Factores que influyen la asociatividad en las Pymes del sector Avícola Puéllaro-Cotopaxi”, Ortiz (2016), se establece que es de suma importancia investigar la asociatividad de las pequeñas empresas del sector avícola, pensando en una competitividad basada en la calidad y en la equidad socio-económica como forma cultural, conociendo que existen escasos trabajos realizados en el tema de la asociatividad entre pequeños y medianos productores. Es fundamental identificar cuáles son los factores que inciden en la asociatividad del sector avícola, determinando la importancia de la asociatividad para impulsar el trabajo en cooperación.

Llegando a concluir que la asociatividad en el sector es trascendental, ya que mediante la formación de grupos asociativos se puede reducir costos, adquirir nueva tecnología, ser parte de capacitaciones y tener competitividad en el mercado y se determina que las Pymes aún necesitan apoyo del Estado o empresas vinculadas con el sector que permita fortalecerse en el mercado, ya que la falta de experiencia en trabajos de cooperación limita a que estas organizaciones tengan competitividad con las grandes industrias del mismo sector, por otro lado, para las asociaciones tomadas como estudios de caso los factores que motivan la asociatividad están relacionados con: disminuir el riesgo en el mercado incremento de la productividad, competitividad, acceso a nuevas tecnologías, reducir costos de producción, acceso al financiamiento y mejorar el poder de negociación. Finalmente, se declara que en el sector avícola aún no existe un fortalecimiento sobre el tema de la asociatividad ya sea por falta de cultura, confianza o desconocimiento. Estos factores impiden que los micro-productores sean parte del beneficio de reducción

de costos o adquisición de tecnología, incluso que tengan acceso a elaborar sus propios balanceados y pierdan oportunidades para ser competitivos en el mercado.(Ortiz, 2016, p.89)

Lozano (2010, p.177) afirma que entre los posibles beneficios que obtienen las empresas que se asocian con fines de exportación, y que están relacionados directa o indirectamente se pueden mencionar:

- Diversificar productos y mercados para afrontar la competencia internacional y la situación económica nacional.
- Ganar competitividad mediante la adquisición de tecnología, know-how y capacidad gerencial, obtenidas en el mercado.
- Hacer alianzas estratégicas con empresas extranjeras para reducir costos, mejorar la eficiencia y diversificar productos.
- Disminuir el riesgo de estar en un solo mercado.
- Vender mayores volúmenes para utilizar la capacidad productiva de la empresa y hacer economías de escala.
- Aprovechar ventajas comparativas y las oportunidades de mercados ampliados a través de acuerdos preferenciales.
- Necesidad de involucrarse en el mercado mundial por la globalización de la economía.
- Buscar mayor rentabilidad en los mercados internacionales y asegurar la existencia de la empresa a largo plazo.(Lozano, 2010)

Pozo (2016, p. 62), en “Escenarios económicos 2016 y 2017: Problemas básicos de coyuntura”, luego de realizar un exhaustivo análisis de la situación socio-económica del Ecuador en los sectores: fiscal, externo, financiero, productivo y comercial en materias primas para la avicultura; en la presentación Económica de la Organización AFABA que vincula a empresarios de todo el país en esta rama económica, menciona que respecto al comportamiento económico para éstos productos:

Ecuador importó en el 2015; 670 millones de dólares maíz, torta de soya y trigo, demostrando que para estas materias primas, la balanza comercial resulta ser deficitaria. Se prevé que los precios internacionales de los insumos mencionados, para los próximos años hasta el 2020, tiendan a estabilizarse debido a la menor demanda mundial (Pozo, 2016, p. 62).

Hernández Iván y Cely Nátali (2003) en la obra *Redes de Competitividad y Productividad compartida*, registran el hecho de que a partir de los años 90 se pusieron en marcha varios proyectos para estimular y apoyar la generación de experiencias de colaboración productiva entre las empresas. “Estas iniciativas han sido consideradas como las más innovadoras experiencias que se hayan realizado en la década pasada para estimular el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas” (Pérez, 2014).

Al analizar la asociatividad en el Ecuador en función de los indicadores del Foro Económico Mundial, en los últimos 4 años se ha ubicado para esta medición en el último puesto, dándonos una idea de la “percepción empresarial” en cuanto a los niveles de interacción y asociatividad de las firmas ecuatorianas.

El capital social empresarial en Ecuador es muy débil y obedece a que la producción se encuentra aún en la primera de las fases que describe Porter (1990, p. 32) en su modelo, esto es en la competencia basada en la explotación de los factores de producción de los recursos naturales y hasta hace muy poco, mano de obra barata; sin embargo, la dolarización y globalización ha forzado a las empresas ecuatorianas a enfrentar grandes retos y a comprender que es necesario que se invierta en tecnología y que a base de innovación y generación de valor, las empresas podrán competir eficientemente tanto a nivel regional como mundial.

El siguiente cuadro resume las principales iniciativas de asociatividad que se implementaron en América Latina en la década pasada.

**Cuadro No. 1 Experiencias de asociatividad en América Latina**

<b>PAÍS</b>	<b>REDES HORIZONTALES</b>	<b>REDES VERTICALES</b>	<b>REDES TERRITORIALES</b>
<b>CHILE</b>	Proyectos de Fomento CORFO	Programa de Desarrollo CORFO	Programa Territorial Integrado
<b>ARGENTINA</b>			Centros de Desarrollo Empresarial (BID-UIA)
<b>MÉXICO</b>	Centro de Apoyo a la PYME del Programa de Integración Industrial (PNUD/CONCAMIN)	Centro de Desarrollo Proveedores Programa de Integración (PNUD/CONCAMIN)	Programa de Agrupamiento Empresarial (SECOFI)
<b>NICARAGUA</b>	Proyecto de Redes Horizontales (ONUDI)	Unidad de Abastecimiento (ONUDI/CADIN)	Distritos Industriales (ONUDI)
<b>HONDURAS</b>	Proyecto de Redes Empresariales (ONUDI)		
<b>URUGUAY</b>	Consortios de Exportación (CC)		

Fuente: (Hernández, I. y Cely, 2003) Stratega BDS (2003)

En el ámbito crediticio, para el microempresario las instituciones financieras establecen un interés del 30.5% siendo el interés más alto dentro del sistema financiero, mientras que el crédito productivo que se otorga a Pymes y a empresas está alrededor del 11.83% a 10.61%, otros datos importantes sobre el fenómeno crediticio son expuestos por el Banco Central del Ecuador. (Banco.Central.Ecuador, 2017).

El sector avícola aún trabaja de manera informal, en dónde no hay un conocimiento de la importancia real de la información financiera, más aún la información tributaria misma que sirve de base para el análisis crediticio y aplicación de la tasa de interés en los créditos otorgados, la falta de asesoramiento revela que no hay solo un desatino en el objeto de la asociatividad que incide en la productividad que permite la optimización de recursos, sino también que hay un total desconocimiento de cómo mejorar la información tributaria y los beneficios que se obtiene de esto.

**Cuadro No. 2 Interés activo vigente al 06/2017 en Ecuador**

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
TASAS REFERENCIALES		TASAS MÁXIMAS	
Tasa activa referencial para el segmento	% anual	Tasa activa referencial para el segmento	% anual
Producto corporativo	7,78	Producto corporativo	9,33
Producto empresarial	9,78	Producto empresarial	10,21
Producto PYMES	11,53	Producto PYMES	11,83
Comercial Ordinario	8,08	Comercial Ordinario	11,83
Comercial Prioritario Corporativo	7,72	Comercial Prioritario Corporativo	9,33
Comercial Prioritario Empresarial	9,62	Comercial Prioritario Empresarial	10,21
Comercial Prioritario PYMES	10,61	Comercial Prioritario PYMES	11,83
Consumo Ordinario	16,82	Consumo Ordinario	17,3
Consumo Prioritario	16,63	Consumo Prioritario	17,3
Educativo	9,5	Educativo	9,5
Inmobiliario	10,55	Inmobiliario	11,33
Vivienda de Interés Público	4,98	Vivienda de Interés Público	4,99
Microcrédito Minorista	28,04	Microcrédito Minorista	30,5
Microcrédito de Acumulación Simple	25,07	Microcrédito de Acumulación Simple	27,5
Microcrédito de Acumulación Ampliada	21,6	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25,5
Inversión Pública	8,37	Inversión Pública	9,33

Fuente: (Banco.Central.Ecuador, 2017)

El análisis histórico de las asociaciones en el estudio de Da Ros, G. (2007) considera los problemas que han afectado y siguen afectando a los organismos de integración de alcance nacional en el Ecuador. Los problemas se dan en el origen: ya que casi todas las agremiaciones, fueron creadas por motivos ajenos a los intereses de los asociados. (Da Ros, 2007, p. 250)

- El paternalismo del Estado y la desmesurada inyección de recursos económicos, crearon una falsa imagen de prosperidad económica.
- Falta de un liderazgo desinteresado
- Falta de preparación doctrinaria y técnica necesaria entre los directivos y miembros comprendan la importancia de conformar estructuras integradas.
- Carencia de apropiados y permanentes mecanismos de comunicación y transparencia en sus actividades.
- Escasa rotación de cargos (por desconfianza, intereses enraizados, etc.) (Da Ros, 2007, p.252)

Además de los problemas señalados con respecto al desempeño de las organizaciones federativas para el caso específico del Ecuador, existen algunas tendencias generales que han sido identificadas en diferentes países del mundo y que también son válidas para el contexto nacional, a saber:

En la medida en que se va debilitando el sistema de valores que sustentó la conformación de dichos organismos, aumenta las tensiones internas; los equilibrios de poder a su interior no se mantienen estables por períodos prolongados; frente a la pérdida de contenido ideológico, las soluciones federativas basadas en la conformación de holding se imponen a fin de ofertar servicios especializados y de calidad para competir con los existentes en el mercado. (Schediwy, 2007, p. 9).

Tendencias que han con llevado a algunos estudiosos a formular una "teoría del ciclo de vida de las federaciones", pues durante las últimas dos décadas del siglo veinte varias de esas instituciones (sobre todo en Europa) colapsaron o vieron degradada su viabilidad económica bajo la imposición competitiva de otros grupos similares y por conflictos institucionales internos.

Ese fenómeno se ha registrado en el ámbito de la producción y, en particular, en las financieras, en donde las organizaciones de mayor tamaño "parecen desarrollar una tendencia a 'devorar' a las instituciones centrales" o cuando "los intentos de dominación jerárquica por parte de las instituciones centrales se enfrentan a las demandas de mayor independencia expresadas por parte de las asociadas de mayor tamaño" (Schediwy, 2007, p.11).

La actividad productiva también manifiesta un comportamiento digno de ser citado, al respecto de lo mencionado, Pérez, S (2014) en su publicación sobre compras de materia prima para el sector avícola, manifiesta que éstas carecen en la actualidad de un sustento legal.

También se puede citar que el sector avícola no mantiene una cultura tributaria y

se evidencia el desconocimiento de la importancia de los gastos deducibles y no deducibles que llegan afectar en el pago del Impuesto a la Renta, de acuerdo lo mencionado por (Pérez, 2014)

Este estudio permitió establecer información muy importante para los propósitos de la investigación que se está llevando a cabo:

- La calidad de la materia prima del mercado nacional especialmente: maíz y soya para la producción avícola no cuenta con las condiciones necesarias por la escasa producción de estos insumos a más que no comercializados respaldo de sustento legal para la deducción ante el fisco.
- El pago del Impuesto a la Renta en muchas de las empresas del sector avícola no refleja la realidad de los costos y gastos por tal motivo los avicultores carecen de una cultura tributaria.
- El reflejo del impuesto Renta es la falta de análisis y global de los pro y contras de la falta de declaración real de ingresos por omisión consensuada con la finalidad de evitar un alto pago de impuestos, acción que no solo es acatada únicamente por el sector avícola sino por todo el sector económico del país, lo que hace que el acceso al financiamiento crediticio sea limitado por cuanto las IFIS se ven obligados a que su análisis crediticio se establezca de acuerdo a las declaraciones de impuestos.
- La desatinada compra de maíz y soya por parte de los avicultores, producida por la informalidad en el mercado donde se oferta esta materia prima, teniendo como consecuencias problemas financieros y legales a corto o largo plazo. (Pérez, 2014, 64)

En su trabajo sobre “Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación”, Medina (2010), se propuso realizar un diagnóstico de la actividad empresarial de un grupo de entidades con la intención de reconocer cuáles son los factores claves de gestión que influyen en la productividad de las

empresas y establecer un esquema administrativo que favorezca el desarrollo productivo de las instituciones involucradas. (Medina, 2010, p. 112)

Una vez aplicado el trabajo de campo, Medina (2010) estableció que las empresas que manejaban un plan estratégico tenían mayores resultados en productividad, es decir la aplicación de una metodología completa de planeación estratégica y esto se ha visto reflejado en sus resultados financieros.

En cuanto a la organización de la producción, la empresa mejor calificada maneja un sistema por lotes de acuerdo con los pedidos de los clientes, las mejor organizadas trabajan con tiempos predeterminados la tendencia es trabajar con empresas satélite para aumentar la flexibilidad del sistema.

En el área de tecnología, la mayoría de las empresas no tienen un manejo formal de la gestión tecnológica y para sus decisiones de inversión y no realizan análisis del impacto de la misma en la productividad, calidad y/o diseño.

En cuanto a la productividad no existe un cálculo formal (sólo en una de ellas), ni tampoco programas de mejoramiento. (Medina, 2010, p. 115)

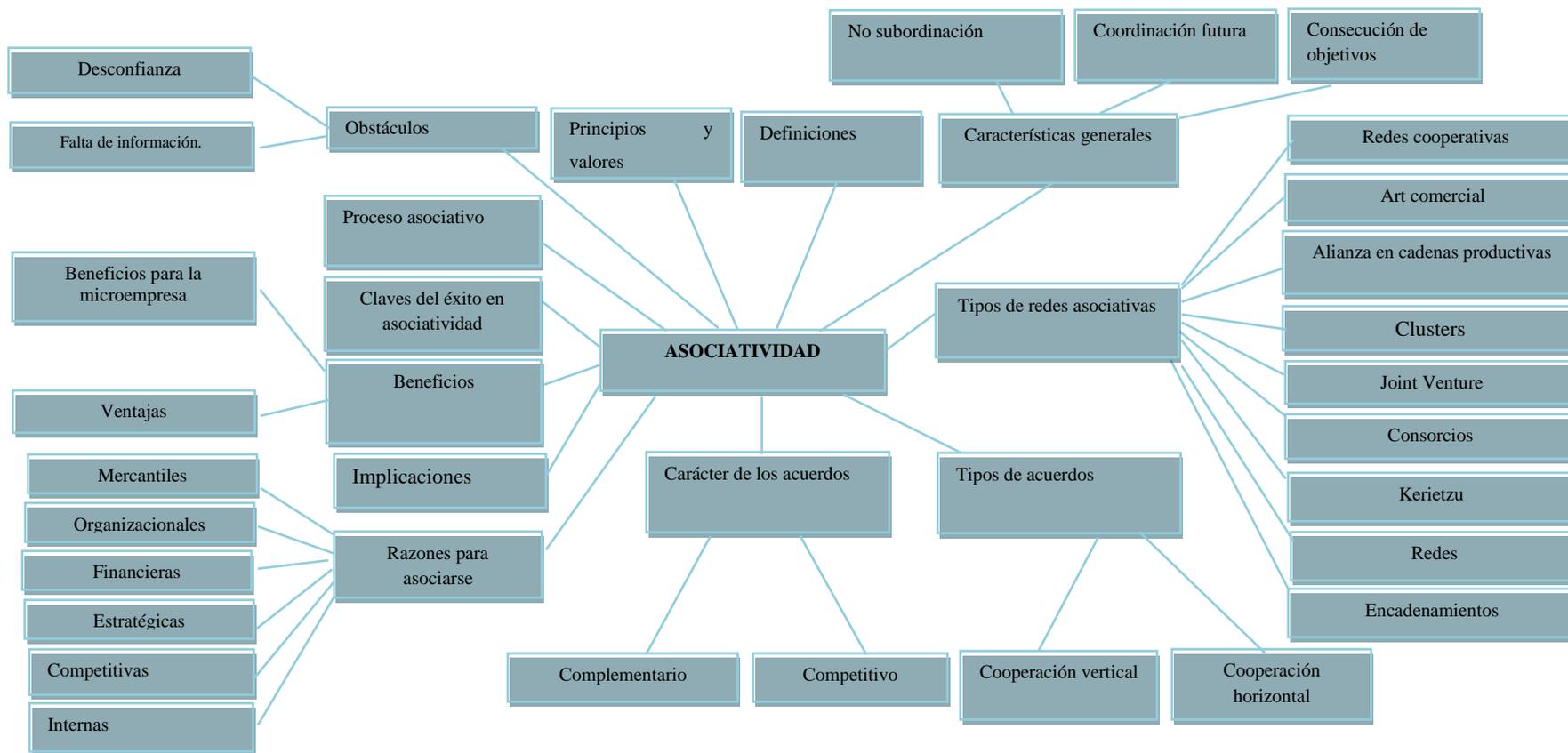
## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Según Víctor Abril (2008, p.2), la realidad es única y fragmentarla en diferentes partes, que se pueden manipular independientemente. El presente estudio corresponde al paradigma crítico propositivo que se aplica a las ciencias sociales. (Abril, 2008, p. 2)

En el trabajo propuesto, se realiza un diagnóstico de la situación actual del problema investigado, por medio de la opinión de los afectados por el mismo, en éste trabajo, los propietarios de empresas avícolas que son clientes del Banco Internacional – Ambato, proporcionarán su opinión referente a las asociaciones con fines comunes, tal como el de recibir beneficios comunes para los agremiados, a partir de esta información se realizará una propuesta de solución al

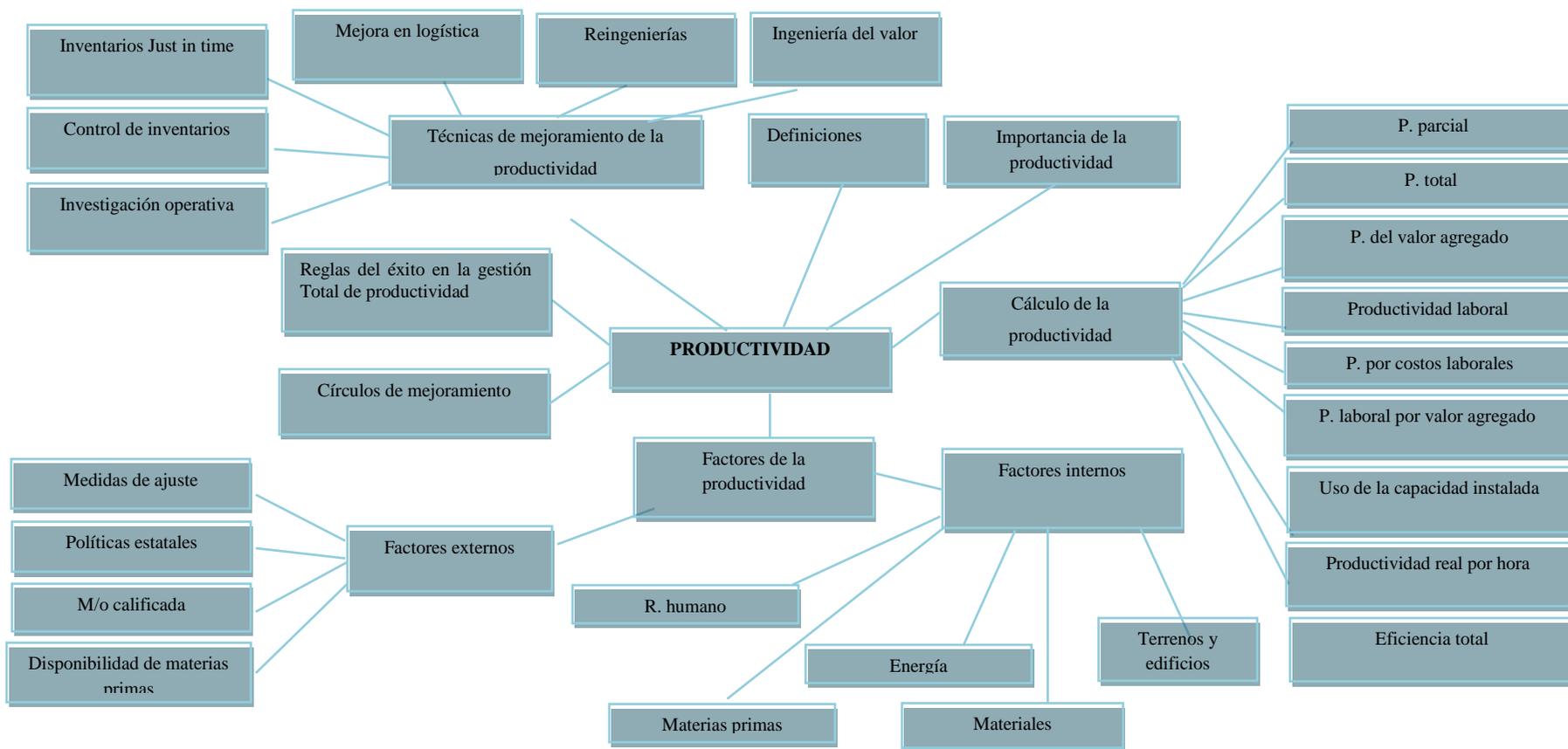
problema mencionado. El enfoque del que forma parte el estudio de las asociaciones productoras es cualitativo preferentemente, ya que de la opinión de los encuestados se abstraen las características y manifestaciones del fenómeno, el enfoque cualitativo se denomina holístico porque se precia de considerar el todo, de indeterminado contexto, sin reducirlo al estudio de sus partes.

## . Constelación de Ideas



**Gráfico No. 6 Constelación de Ideas**  
 Elaborado por: Vargas, V (2017)

## Constelación de Ideas



**Gráfico No. 7 Constelación de Ideas**  
 Elaborado por: Vargas, V (2017)

## **2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

### **2.3.1 Organización de Empresas**

El término "organización" (del Latin Organón, órgano elemento de un sistema y sistema en sí mismo) se emplea en todos los ámbitos para referirse a una entidad se considera un conjunto de elementos, formado por personas que actúan e interactúan entre sí, bajo una estructura diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

Mc Graw Hill Guide (2017), publica que los objetivos y la estrategia se conciben a través de la función de planificación, pero para su desarrollo requiere establecer la estructura orgánica que lo permita donde conviven, la organización formal e informal. (Mc.Graw.Hill.guide, 2017, parr. 2).

“La organización formal es una configuración intencional que se hace de las diferentes tareas y responsabilidades, fijando su estructura de manera que se logren los fines establecidos por la empresa” (Mc Graw Hill guide, 2017, parr. 4).

“La organización informal se conforma mediante una red de relaciones informales que se producen en el ámbito empresarial y que no han sido planificadas por la dirección ni establecidas con anterioridad” (Mc Graw Hill guide, 2017, parr.64)

#### **2.3.1.1 Fases del Proceso Organizativo.**

##### **(Organización Formal)**

Para instaurar a una empresa es preciso seguir una serie de pasos, de acuerdo con Martínez (2017) el proceso debería ser el siguiente:

1. Determinar claramente la actividad que se va a realizar.

2. Efectuar la división de esta actividad.
3. Ordenar las divisiones y señalar las personas responsables.
4. Establecer los medios materiales y humanos que requiera cada división.
5. Implantar un sistema de comunicación.
6. Fijar un sistema de control.(Martínez, 2017, p. 11)

#### Organizaciones jerárquicas:

- Funcionales.
- Por productos.
- Por mercados.
- Mixto.

#### Organizaciones no jerárquicas.

La empresa se comunicará así mismo con el entorno, por eso se afirma que es un sistema abierto si el sistema se configura adecuadamente, resulta la empresa, será más que la suma de las partes o subsistemas en que se ha dividido a la acción conjunta de las distintas divisiones se le llama sinergia (del griego *sinergia*, que quiere decir cooperación).

### **2.3.2 Estructura organizacional**

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos.

#### **2.3.2.1 Estructura Formal**

Según Chiavenato (2010) la organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización

pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

El organigrama como modelo de representación simplificado de la estructura organizacional formal, es de gran utilidad para lograr una rápida visualización de algunos aspectos formales sumamente importantes. (Chiavenato, 2010)

### **2.3.2.2 Estructura Informal**

Es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que intervienen en uno o varios procesos de trabajo dentro de la organización, en este sentido la estructura informal alcanza aspectos referidos o que tienen que ver con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente, simplemente son productos de la interacción humana y juego de personalidades, grupos, etc. (Chiavenato, 2010)

### **2.3.3 Cooperación**

El concepto de cooperación supone sujetos múltiples que colaboran entre sí para lograr fines comunes, el trabajo cooperativo no compite sino que suma fuerzas hacia el objetivo puede suceder que un grupo cooperativo compita con otro, pero dentro del grupo nadie quiere ganar a su compañero, cada integrante del grupo cooperativo debe esforzarse para el bien de todos, el integrante del grupo cooperativo siente afinidad por sus compañeros y es parte de un plan de acción, con el que se involucra (Albarracín, 2015, p. 48)

Rivers (2005) afirma que la cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición. (Rivers, 2005, p. 152)

### **2.3.3.1 Cooperación y Competición**

La cooperación es la antítesis de la competición; sin embargo, puede darse la situación en que un grupo se establezca sobre la base de la cooperación entre sus miembros pero con la finalidad de competir con otros grupos.

Para muchos la cooperación es la forma ideal de gestión de los asuntos humanos sin embargo, ciertas formas de cooperación son consideradas ilegales en numerosos países.

### **2.3.3.2 El Efecto de Mercado**

Resulta más rentable especializarse en producir un recurso concreto y obtener los demás recursos mediante comercio, pudiendo aplicarse a entornos con dos o más productores, de forma independiente o en competencia con otro productor o conjunto de productores. (Joya, K. Lugo, J. López, M. Colorado, 2014)

El efecto de mercado también se aprecia en sistemas naturales, como ejemplo sencillo y aplicado a sociedades humanas tendríamos modelos basados en comercio internacional, por ejemplo el mercado del petróleo, los países árabes controlan la producción de grandes cantidades de petróleo, pero necesitan tecnología de países occidentales para poder extraerlo, la solución pasa por la cooperación a través del comercio. (Joya, K. Lugo, J. López, M. Colorado, 2014, p. 184)

Las sociedades cooperativas son los grupos de personas cuyo objetivo es la distribución de ganancias entre sus integrantes, logradas por la eliminación de la intermediación, cada socio aporta lo necesario para poner en marcha la sociedad. (Joya, K. Lugo, J. López, M. Colorado, 2014)

## **2.3.4 Asociatividad**

### **2.3.4.1 Definición**

La asociatividad se define como una estrategia orientada a fortalecer el logro de una ventaja competitiva mediante acuerdos con otras empresas, que les permita ser competitivos en los mercados (Romero, E. y Novedades, 2002)

El Fondo de Iniciativas de Articulación Comercial – FIAC (2008) publica que la asociatividad, es un enfoque que reconoce la importancia estratégica del trabajo conjunto articulado entre las empresas.

Riffo, (2013), en Asociatividad: Una solución moderna para enfrentar este mundo globalizado, expone que si las empresas fueran capaces de verse no sólo como competencia sino como aliados, podrían alcanzar avances tecnológicos que permitirían mejorar la productividad y esto conllevaría a la eficiencia. (Riffo, 2013)

Por otro lado es 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. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes. (Rosales, 1997)

El término asociatividad trae consigo conceptos como: sinergia, solidaridad, conocimiento compartido, redes de apoyo, entre otros, siendo la asociatividad un pilar necesario en el mundo empresarial de hoy por desconocimiento no se

utilizan los beneficios que conllevan las alianzas estratégicas para enfrentar de mejor forma este mundo globalizado. (Riffo, 2013)

Según lo manifiesta Riffo (2013), una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen para compensar sus necesidades y pretensiones económicas, sociales y culturales comunes mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática.

Es un organismo vivo, que realiza distintas tareas: reúne capital, desarrolla mecanismos para organizarse administrativa y contablemente, impulsa su crecimiento a través de fuerzas naturales, emplea personal de acuerdo a sus necesidades y en el cumplimiento por lo que fue creado, realiza diversas operaciones, por ejemplo: compra los insumos y bienes de cambio, produce, vende y distribuye productos y/o servicios. (FIAC, 2006)

Estas organizaciones deben entenderse como una opción en la generación de nuevas oportunidades de alianzas estratégicas que permitirán enfrentar de mejor manera las complejidades del mundo globalizado, los cambios vertiginosos y la competencia de microempresarios o emprendedores que ven en esta alternativa una fórmula para su crecimiento y desarrollo. (FIAC, 2006)

Se puede concluir que la asociatividad es el alto grado de autonomía gerencial que mantienen los participantes después de adoptar la decisión de asociarse, como se menciona, la manera de explotar los recursos o beneficios obtenidos a partir de la asociatividad, esto constituye uno de los principales estímulos al desarrollo de la asociatividad en el futuro porque los directivos de las empresas no son obligados a compartir información que estimen confidencial para sus compañías, como en el caso de la cooperación compulsiva de redes verticales, o las exigencias de las alianzas estratégicas.(FIAC, 2006)

## **Características Generales**

De acuerdo con el criterio de Benitez, et al (2007) la asociatividad manifiesta las siguientes características generales:

- Es una estrategia colectiva,
- Posee carácter voluntario,
- No es excluyente del tipo de mercado,
- Facilita la resolución de problemas conjuntos
- Capaz de adoptar diversas modalidades
- Es característica de las empresas pequeñas y medianas.(Benitez, F. Benitez, H y Castillo, 2007, p. 18)

González, L (2010) en la “Cooperación y Empresas: Retos, presente y futuro” define las siguientes características de la asociatividad:

### No existencia de subordinación

- Identidad jurídica independiente de los socios.
- Mantenimiento de la cultura y estructura de gestión de los miembros.
- Se excluyen: fusiones, adquisiciones, acuerdos sociedad – filial o entre empresas de un grupo sin actuación independiente.

### Coordinación de acciones futuras

- Se establece cierta dependencia mutua.
- Acuerdos explícitos (escritos o verbales)
- Transferencia permanente de recursos.
- Se reduce la autonomía organizativa

## Consecución de un objetivo común

- El acuerdo debe proporcionar beneficios a todos los participantes.
- Juego de suma positiva.
- Los socios deben participar activamente y desarrollar sus habilidades.

## **Estrategias de Desarrollo en la Asociatividad**

Benítez, et al (2007), La agrupación de diversas empresas responde a situaciones tan variadas y estrategias específicas dependiendo de los aspectos que se consideren para lograrlo.

**Asociación por territorios.** Considera a las empresas que ocupan una misma ubicación, para desarrollar proyectos económicos, en especial la manera de penetración en el mercado. Para su logro requiere contar con varios socios potenciales.

**Asociación por actividad comercial que realizan.** Ocurren cuando las empresas se agrupan de acuerdo a su actividad comercial que comparten en común, permite potenciar las decisiones para enfrentar dificultades de mercados, productos, insumos y servicios.

**Asociación según la demanda específica del mercado.** Se manifiesta cuando un agente comprador, se integra con todo el grupo de proveedores manteniendo una forma de contratación permanente.

**Asociatividad vertical y horizontal.** Dependiendo del tipo de negocio, se puede asociar para ofrecer un producto o servicio que las empresas tengan en común, o el abastecimiento de materias primas con otros productores. (Benitez, F. Benitez, H y Castillo, 2007, pp. 22-23)

### **Tipos de asociatividad.**

Para los mismos Benítez, et al (2007) la asociatividad podría tomar diversas formas dependientes de los objetivos para los cuales se agrupan, siendo los más comunes los siguientes:

- **Subcontratación.** Grupos de pequeñas o medianas empresas que se asocian para proveer a empresas grandes. Es una relación vertical.
- **Alianzas estratégicas.** Las empresas compiten en el mercado, pero se reúnen para ciertas actividades; compras, investigación, venta.
- **Distritos industriales.** Empresas que se complementan y cooperan dentro de una rama industrial común, para fortalecer la competitividad común.
- **Núcleos empresariales.** Empresarios del mismo grupo asociados con el objeto de compartir experiencias y soluciones conjuntas.
- **Redes de servicios.** Grupos que comparten la misma profesión, con diversas ramas, organizadas por medio de trabajos interdisciplinarios.
- **Pools de compra.** Grupos de personas o empresas que requieren adquirir recursos similares, que se reúnen para aumentar el poder de negociación con los proveedores.
- **Grupos de exportación.** Agrupación de varias empresas en proyectos de exportación, bajo la guía de un coordinador, con una notable reducción del coste individual. (Benitez, F. Benitez, H y Castillo, 2007, p. 23-26 )

#### **2.3.4.2 Tipos de Redes Asociativas**

Para Hernández Iván y Cely Nátali (2003, p. 8-11), es importante distinguir los diferentes tipos de asociatividad empresarial que pueden darse, entre estas tenemos:

#### **2.3.4.2.1 Redes.**

Las redes son agrupaciones de organizaciones de ciudadanos independientes con objetivos comunes, la ventaja de éste tipo de asociaciones es que benefician el intercambio de recursos entre las organizaciones o actores que la integran, mientras más grande sea la longitud de la red, mayores serán las posibilidades de generar actividades por consenso para satisfacer las necesidades de todos los miembros. (Reyes, 2008, p 25-40) comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin dejar de trabajar de manera independiente, no existe una correlación de subordinación y mantienen diversos vínculos cooperativos para realizar acciones conjuntas coordinadas.(Hernández, I. y Cely, 2003)

En términos analíticos, una red social es una estructura compuesta por un conjunto finito de actores y configurada en torno a una serie de relaciones entre ellos, que se puede representar en forma de uno o varios grafos. Los grafos se componen de nodos que representan actores, y aristas que representan las relaciones entre ellos. Un tercer elemento de las redes es el límite de la red, referido al criterio mediante el cual se determina la pertenencia -o membrecía- de un actor a la red; en otras palabras el criterio por el cual definimos un conjunto particular de actores que configuran nuestra red. (Aguirre, 2011) p. 14

#### **2.3.4.2.2 Articulación Comercial**

Relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada o animada por un agente intermediario, bróker o gestor de negocios.

#### **2.3.4.2.3 Encadenamientos**

El sistema de encadenamiento, es una forma de asociación estratégica que en el transcurrir del tiempo ha mostrado exitosos resultados para caracterizar tanto procesos, productos y cualificar la gestión de los actores participantes, así como el tránsito de los flujos de información, la reducción de costos, el incremento de la

capacidad de negociación y la generación de compromisos y por ende responsabilidades orientadas a la calidad.

Estos encadenamientos, se dividen en eslabones, lo que le permite incorporar otros grupos de empresas. (Cáceres, L. Pardo, C. Torres, 2012, p. 45)

Las alianzas en cadenas productivas o también llamadas mini cadenas productivas o cadenas productivas, el término mini se refiere a los eslabones que se van alcanzando desde la obtención de los insumos, pasando por la transformación, la comercialización y la llegada al consumidor final pero en la que intervienen un reducido número de productores, las mini cadenas productivas son conocidas también como cadenas agroalimentarias. (CODEL, n.d.)

#### **2.3.4.2.4 Alianza en Clústers.**

De manera similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular, comprende no sólo empresas sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial.

Mitnik, F (2012) al abordar el tema de las Cadenas Productivas, Clústers y Redes Empresariales, encuentra interesante que los clúster son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, empresas en sectores próximos e instituciones asociadas (universidades, agencias gubernamentales asociaciones empresariales, etc.) en ámbitos particulares y que compiten pero que también cooperan

Putnam (1995, p. 16) afirma que la visión de estas agrupaciones se caracteriza por conceptualizar el *capital social* como un contenido cualitativo, que se refiere primero a la confianza en el otro y sus consecuencias como la fiabilidad, apertura, honestidad y veracidad mutuas; segundo, a los valores o normas de personas o

colectivos que influyen en la dinámica interpersonal y tercero, a la cercanía y la naturaleza personal de los vínculos como relaciones de intimidad, calidad personal y de mutua identificación, habla de redes, aunque no las trate en la perspectiva reticular.

#### **2.3.4.2.5 Joint Venture**

Se constituye una nueva sociedad creada por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente, pero realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias, ésta forma de cooperación implica la aportación de fondos, tecnología, personal, bienes industriales, capacidad productiva o servicios. (Narváez, M. Fernández, C. Gutierrez, C. Revilla, J. Pérez, 2009)

#### **2.3.4.2.6 Consorcios**

Es aquél por virtud del cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico. “Los consorcios suponen ventajas como: aumentar y complementar la oferta de las empresas individuales, los costos y gastos son compartidos y por lo tanto más asequibles, además hacen más factible la consecución de recursos financieros”. Los Consorcios se pueden formalizar legalmente sin que las empresas pierdan su personería jurídica pero con una gerencia común. (CEI., 2010)

#### **2.3.4.2.7 Kerietsu**

Son aquellas comunidades empresariales que tienen como benefactores a los fabricantes y a sus proveedores directos, con la particularidad de que éstos proveedores suministran solo a un fabricante, conectan tanto capital, como en cualquier ámbito de la gestión, es uno de los tres modelos de propiedad más frecuentes en el Japón.(Schulz, 1997, p. 57)

### **2.3.5 Factores determinantes en la elección de la modalidad y tipo de organización**

Es determinante en cuanto a seleccionar la modalidad de asociación que deseen formar los candidatos, al respecto es necesario considerar los siguientes aspectos previos a la selección del tipo de organización más conveniente para el grupo:

- Ritmo de crecimiento de la demanda
- Nivel de incertidumbre de la demanda
- Estandarización de los compradores y canales de distribución
- Estandarización del producto (bien o servicio)
- Poder de negociación
- Tecnología intensiva en mano de obra o en capital
- Nivel de acceso a la tecnología y al financiamiento. (Narváez, M. Fernández, C. Gutierrez, C. Revilla, J. Pérez, 2009)

### **2.3.6 Tipos de acuerdos**

#### **2.3.6.1 De cooperación vertical:**

Vincula a empresas que operan en industrias separadas que se encuentran verticalmente integradas en la misma cadena productiva. El objetivo es de complementación.

#### **2.3.6.2 De cooperación horizontal:**

Entre empresas competidoras que operan en la misma actividad productiva, el objetivo es lograr economías de escala o reducir excesos de capacidad.

#### **2.3.7 Carácter de los acuerdos:**

**Competitivo:** Entre empresas competidoras directas.

**Complementario:** Empresas que no son competidores directas, generalmente relaciones entre una empresa y sus proveedores.

**Razones para asociarse:**

**Razones internas a las empresas:** Disminuir la incertidumbre y las debilidades y conjugar capacidades específicas.

**Razones competitivas:** Reforzar posiciones en el mercado.

**Razones estratégicas:** Conseguir nuevas posiciones estratégicas para el abastecimiento y/o la venta.

**Razones financieras:**

- Acceso a financiamiento
- Compras conjuntas
- Inversión conjunta
- Generación de economías de escala
- Importación de bienes y equipos
- Reducción de costos de producción

**Razones organizacionales:**

- Mejora en los procesos productivos
- Aplicación de nuevas formas de administración
- Implantación de planeamiento estratégico
- Intercambio de información productiva y tecnológica
- Incorporación de capital humano
- Acceso a habilidades críticas
- Acceso a tecnologías de productos o procesos
- Asistencia técnica
- Aumento del poder de negociación
- Investigación y desarrollo (I+D)

- Creación de nuevas empresas
- Aprendizaje colectivo

***Razones de mercadeo:***

- Lanzamiento de nuevos productos
- Apertura de nuevos mercados
- Intercambio de información comercial
- Alianzas en la logística y distribución de los productos
- Servicios postventa conjuntos. (Narváez, M. Fernández, C. Gutierrez, C. Revilla, J. Pérez, 2009)

**Implicaciones de la asociatividad empresarial.**

- Cambio de modelo económico mundial.
- Apertura y desregulación de los mercados.
- Altos niveles de desarrollo tecnológico.
- Intensificación de la competencia mundial.
- La competitividad como fundamento para el éxito en los negocios.
- Cambios profundos en el modo de enfocar y dirigir las organizaciones = competencia.
- Procurar la supervivencia empresarial, especialmente de las medianas y pequeñas empresas, en el nuevo entorno económico global. (Naciones.Unidas, 2008)

**2.3.8 Beneficios de asociarse.**

En este mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial. (Naciones.Unidas, 2008, p.25)

**Las ventajas** de asociarse, según estos autores, son:

- Incremento de la producción y productividad.
- Mayor poder de negociación.
- Mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento.
- Se comparte riesgos y costos.
- Reducción de costos.
- Mejora de la calidad y diseño.
- Mejora la gestión de la cadena de valor (mayor control).
- Mejora la gestión del conocimiento técnico – productivo y comercial.

En el artículo “Los beneficios de asociarse” Genv (2010, parr.1), se pueden evidenciar para el productor las ayudas a las que accedería en el caso de agremiarse con sus similares.

Una asociación es una relación entre individuos de la misma mentalidad o grupos caracterizados por una intención de ayudarse unos a otros, en un esfuerzo por lograr una meta en común, es trascendente que todas las asociaciones se beneficien mutuamente; hay muchas razones por las cuales las organizaciones y negocios forman asociaciones. (Genv, 2010)

Entre **los beneficios** de asociarse se consideran:

- Acceso a nuevas audiencias.
- Conexiones con las redes de aliados y otros contactos.
- Experiencia en un área particular como bancos, mercadeo o educación
- Compartir costos e incrementar el soporte de fondos. (Genv, 2010)

Otros **beneficios** adicionales para la **micro-empresa** incluirían:

- Representatividad: Representación ante organismos públicos y privados,

tanto en el país como en el exterior.

- Inteligencia y defensa de mercados: Acceso a un completo sistema de información en comercio exterior, tanto estadístico, oportunidades de mercado.
  1. Acceso a base de datos de comercio exterior de más de 20 años.
  2. Defensa de los intereses de las empresas en las negociaciones internacionales y ante cualquier evento que pueda impedir el normal desarrollo de la actividad en los aspectos comerciales y productivos.
  3. Asesoría en línea, en materias de comercio exterior (aranceles, estadísticas, informes) y normativos (leyes, reglamentos y requisitos para producir y comercializar productos) (Genv, 2010)
- Posicionamiento de mercado: Desarrollo de proyectos específicos que potencien la actividad productiva y comercial de sus socios como son la realización de estudios, seminarios, giras internacionales, desarrollo de campañas internacionales de promoción de exportaciones, edición de catálogos, etc. (Genv, 2010)
- Responsabilidad alimentaria. Optimización de recursos para capacitación de las empresas, posibilidad de acceder a organizaciones del país enfocadas solo en alimentos procesados para aprovechar sus beneficios.
- Asesoría en materia ambiental
- Asesoría en sistemas de aseguramiento de la calidad y seguridad. Sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para realizar actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático. (Genv, 2010)

### **2.3.9 Desventajas de no tener una asociatividad.**

- Falta de acceso a financiamiento bancario, puesto que no tiene una firma colateral. Se trata de una desventaja que está directamente relacionada con la capacidad de endeudamiento de la empresa, una garantía tiene más respaldo cuando está apoyada de una sociedad financiera a diferencia de

un endeudamiento independiente, aunque sea hipotecario, pues las sumas que se comprometen en avicultura son bastante onerosas.

- Los pequeños avicultores al ofrecer una limitada cantidad de productos, no reciben un buen precio en el mercado local. Situación que va de la mano con los costos de producción, ya que el recurso humano empleado, tecnologías, horarios de trabajo e instalaciones, son estables independientemente del volumen que se produzca, un mayor volumen producido implica un descenso significativo de los costos de producción.
- La compra de insumos resulta más costosa, por la falta de oportunidad de acceder a descuentos, el desarrollo de alianzas permite mantener existencias en bodega para los períodos de escases, con un considerable ahorro en materias primas.
- La falta de acceso a capacitaciones por cuanto los institutos ofrecen capacitación y entrenamiento a grupos, no a individuos, salvo contadas excepciones. En éste punto en particular, conviene mencionar que los miembros de una asociación reciben el respaldo permanente de la Red, por lo que tanto en el ámbito productivo, como en el logístico y comercial, van a sentirse protegidas por las alas asociativas. (Naciones.Unidas, 2008)

### **2.3.10 Causas del fracaso de las asociaciones.**

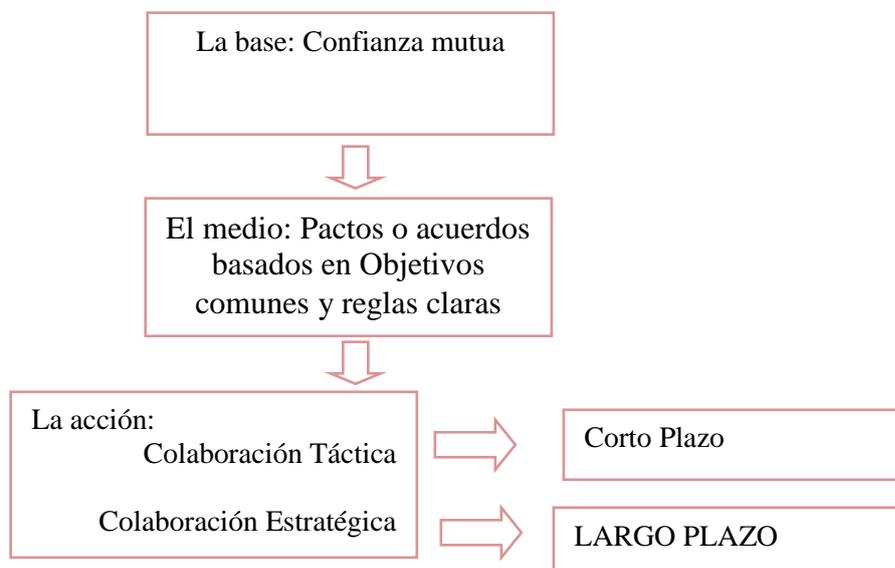
- Objetivos comunes no definidos claramente.
- No existe el suficiente clima de confianza y comunicación.
- Falta de procedimientos de control.
- Falta de confianza de los miembros
- Las actividades para las cuales se organiza son coyunturales.
- Falta de información y transparencia en los programas y planes de acción, deficiente preparación para las negociaciones y ausencia de estímulos efectivos para la cooperación. (Naciones.Unidas, 2008)

### 2.3.11 Claves para el éxito.

- Confianza – Selección de socios.
- Transparencia y mecanismos de control.
- Un objetivo común lo suficientemente atractivo.
- Planificación adecuada de la asociación.
- Formular y ejecutar proyectos que ayuden a la consecución económica.
- Autoridad de los directivos
- Resolución de desacuerdos. (Naciones.Unidas, 2008)

### 2.3.12 El proceso asociativo.

En la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo: 2008, se mencionaron los siguientes componentes:



**Gráfico No. 8 Componentes del proceso asociativo**

Fuente: Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo: (Naciones.Unidas, 2008)

Este proceso es citado por Narvález, M. et al. (2009, p. 65), quien afirma que a más de los objetivos comunes y sus beneficios, el detalle de los valores y principios asociativos es importante también contar con una estructura con un ordenamiento que guíe cada uno de los pasos que han de dar las organizaciones en

proceso de asociarse, éstos son los siguientes:

1. Identificar y registrar a las empresas que compiten en la misma actividad económica dentro del mismo ámbito geográfico.
2. Aplicación de un diagnóstico FODA de las empresas que están dispuestas a asociarse, con el objeto de identificar potencialidades y limitaciones.
3. Valoración de la conducta de los empresarios, sobre aquello que son capaces de ceder y los costos asociados que están dispuestos a asumir en el acuerdo de asociación.
4. Reconocer los objetivos, metas y propósitos comunes que aspiran alcanzar las empresas objeto de la asociación.
5. Discusión de proyectos a ejecutar y evaluación de las estrategias para reconocer los verdaderos intereses y propósitos de los empresarios y con ello deducir la permanencia o no de la asociatividad entre las empresas.

(Narváez, M. Fernández, C. Gutierrez, C. Revilla, J. Pérez, 2009)

Las estrategias mencionadas, deben considerar temas de interés para todo el conglomerado tales como:

- Compartir conocimientos y conformar comunidades de aprendizaje;
- Lograr economías de escala.
- Reducir costos
- Confrontar a competidores comunes.
- Potenciar el poder de negociación.
- Obtener mejores condiciones y homologación de las mismas.
- Crear nuevos negocios.
- Articularse con otros sectores productivos, el sector público y la comunidad. (Narváez, M. Fernández, C. Gutierrez, C. Revilla, J. Pérez, 2009)

6. Definición del plan estratégico para implementar el proceso asociativo
7. Conformación de equipos de trabajo
8. Incorporación de actores gubernamentales y no gubernamentales que eventualmente afectarían la gestión de la asociación.

9. Desarrollo de nuevos productos y servicios
10. Consolidación de la red proveedores-distribuidores-clientes, para promover un sistema armónico en toda la cadena en el que cada uno de los eslabones aporta valor.
11. Acceso a nuevos mercados
12. Vinculación con la comunidad para aportar al desarrollo socio económico de una nueva sociedad, a partir de nuevas relaciones basadas en valores y principios. (Narváez, M. Fernández, C. Gutierrez, C. Revilla, J. Pérez, 2009)

### **2.3.13 Obstáculos para el desarrollo de la asociatividad.**

El nivel de asociatividad en el Ecuador es muy bajo por varias razones: la cultura empresarial de imitación, la falta de confianza, el peligro de que ciertos participantes disfruten del beneficio de la aglomeración sin contribuir a él y el esquema de competir solo en base a precios.

#### **2.3.13.1 Falta de información.**

La falta de información no solo es un obstáculo para la asociatividad por el efecto de incertidumbre en los negocios, sino también para establecer ventajas competitivas sostenibles, hay que diferenciar entre información genérica que beneficia a todos los participantes y la información de carácter específica y particular que le permite a una firma crear un producto de características específicas y generalmente basada en tecnología, por ejemplo en Ecuador las empresas no tienen noción de la diferencia entre una y otra, atesorando la primera con la creencia de esto le dará una ventaja competitiva. ((Naciones Unidas, 2008))

Entre la información genérica considerada para el presente estudios tenemos: información sobre precios, mercado, financiamiento, ventas, costos de producción, etc.

### **2.3.13.2 Desconfianza.**

La desconfianza ha sido la mayor causa para que las empresas no se asocien en el Ecuador, la rivalidad existente ha sido aguda y algunas veces inclusiva y desleal de ahí que se ha alcanzado niveles primarios de asociatividad a través de la conformación de redes empresariales, estando muy lejos de alcanzar encadenamientos productivos y aglomeraciones, la falta de información acrecienta la desconfianza y no es hasta cuando hayamos vencido el primer obstáculo que se pueda poner en práctica la asociatividad. Free Riders (empresas que participan de los beneficios sin compartir costos).

Este es un obstáculo mayor para la integración y formación de los encadenamientos productivos y aglomeraciones, cuando las compañías creen que existen otros competidores que no van a invertir en la formación de una aglomeración pero si se beneficiarán de este, entonces deciden no participar así mismo, cuando las compañías creen que el costo de pertenecer y apoyar una iniciativa de asociatividad es muy alto y que sus beneficios son dudosos, esperan a ver resultados y no participan directamente, ni invierten en su formación. Entonces los esfuerzos para asociatividad tienen que tener ciertos criterios para que el éxito sea más fácil de conseguir:

- Los esfuerzos resuelven problemas inmediatos de las empresas.
- Economías de escala ahorran costos a las empresas.
- No hay espacio para comportamientos predatorios entre las empresas.
- Las empresas se sienten seguras y confiables acerca de sus actividades primarias.

### **2.3.14 Principios de la asociatividad.**

- Interés, propósito y metas en común.
- Confianza entre los miembros
- Compromisos en los miembros

- Integración organizacional
- Cambio de cultura organizacional
- Nuevas formas de organización empresarial. (Gerencie, 2017)

#### **2.3.15 Valores de la asociatividad.**

- Honestidad
- Cooperación
- Integración
- Competencia
- Participación
- Transparencia
- Equidad
- Autonomía
- Fiabilidad (Gerencie, 2017)

#### **2.4.16 Administración.**

La administración se define como el proceso que permite diseñar y mantener un ambiente en el que se trabaje de manera eficiente en base a los recursos para el logro de objetivos (Koontz, 2012)

#### **2.3.17 Gestión administrativa.**

Es la capacidad de lograr los objetivos establecidos en una institución en base a los recursos disponibles. (Gerencie, 2017)

#### **2.3.18 Razones financieras.**

Según Gerencie (2017, parr. 6), las razones financieras son indicadores utilizados para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se

haga cargo para poder desarrollar su objeto social.

#### **2.3.18.1 Razones de liquidez.**

Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta la empresa y para ello se utilizan los siguientes indicadores:

- **Capital neto de trabajo.** Se determina restando los activos corrientes al pasivo corriente.
- **Índice de solvencia.** (activo corriente/pasivo corriente)
- **Prueba ácida.** (Activo corriente – Inventarios)/pasivo corriente
- **Rotación de inventarios.** Indicador que mide cuánto tiempo le toma a la empresa rotar sus inventarios
- **Rotación de cartera.** Tiempo que le toma a la empresa convertir en efectivo las cuentas por cobrar que hacen parte del activo corriente.
- **Rotación de cuentas por pagar.** Compras anuales a crédito/Promedio de cuentas por pagar. (Gerencie, 2017, parr. 6)

#### **2.3.18.2 Razones de endeudamiento.**

Permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene la empresa y su capacidad para asumir sus pasivos. (Gerencie, 2017)

- **Razón de endeudamiento.** Se determina dividiendo el pasivo total entre el activo total.
- **Razón pasivo capital.** Se determina dividiendo el pasivo a largo plazo entre el capital contable.

#### **2.3.18.3 Razones de rentabilidad.**

Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene la empresa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos

de la empresa o respecto al capital aportado por los socios. (Gerencie, 2017)

- **Margen bruto de utilidad.**  $(Ventas - Costo de ventas) / Ventas$ .
- **Margen de utilidades operacionales.** Indica el porcentaje de utilidad que se obtiene con cada venta y para ello se resta además del costo de venta, los gastos financieros incurridos.
- **Margen neto de utilidades.** Al valor de las ventas se restan todos los gastos imputables operacionales incluyendo los impuestos a que haya lugar.
- **Rotación de activos.** Se determina dividiendo las ventas totales entre activos totales.
- **Rendimiento del capital común.** Utilidades netas después de impuestos - Dividendos preferentes / Capital contable - Capital preferente.
- **Utilidad por acción.** Utilidad para acciones ordinarias / número de acciones ordinarias.

#### **2.3.18.4 Razones de cobertura.**

Miden la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones o determinados cargos que pueden comprometer la salud financiera de la empresa, entre los indicadores a utilizar tenemos: (Gerencie, 2017)

- **Cobertura total del pasivo.** Se determina dividiendo la utilidad antes de impuestos e intereses entre los intereses y abonos a capital del pasivo.
- **Razón de cobertura total.** Se divide la utilidad antes de intereses impuestos y otra erogación importante que se quiera incluir entre los intereses, abonos a capital y el monto de la erogación sustraída del dividendo.

#### **Producción.**

Todo proceso de producción es un sistema de acciones dinámicamente

interrelacionadas orientado a la transformación de ciertos elementos “entrados”, denominados factores, en ciertos elementos “salidos”, denominados productos, con el objetivo primario de incrementar su valor, concepto éste referido a la “capacidad para satisfacer necesidades. (Cartier, 2017)

### **2.3.19 La Productividad.**

Al hablar de productividad, se debe referir a una gran variedad de componentes que la conforman, siendo uno de los más fundamentales el elemento humano, del cual depende el adecuado desarrollo de procesos, ni se deben dejar de lado los elementos secundarios que también inciden en el logro de metas institucionales.

Por decirlo de otra manera, la productividad se refiere a las condiciones de trabajo de las organizaciones.

#### **2.3.19.1 Definición.**

Según el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad, 2002. “Un cambio cuantitativo que permite a nuestra sociedad, tanto a empresas públicas, privadas o al sector social hacer más y mejor las cosas, utilizar más racionalmente los recursos disponibles, participar más activamente en la innovación y en los avances tecnológicos, abrir cauces a toda población trabajadora para su más activa y creativa participación en la actividad económica y en los tratos generados de ello”

La productividad es una medida relativa que evalúa la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en una unidad de tiempo. (Drucker, 2011).

En tal sentido, (Lawrence, 2008) (p. 79) destaca la productividad como: "la relación entre lo que produce una organización y los recursos requeridos.

Igualmente (Terry, 2008)) (p. 112), define "la productividad como la medida de una actuación o gestión administrativa, o también la relación entre lo producido y lo consumido."

### **2.3.19.2 Importancia de la Productividad.**

El nivel y la tasa del crecimiento de la productividad de cualquier país tienen mucho que ver con su nivel o calidad de vida, tasa de inflación, tasa de desempleo y con todos aquellos indicadores económicos que proporcionan una semblanza del grado de bienestar social y económico.

En la actualidad, la productividad y la calidad son consideradas de interés nacional tanto para los países desarrollados, como para los que están en desarrollo.

En el afán de lograr las metas y objetivos en materia de productividad deben convergir los esfuerzos tanto de gobernantes, como de dirigentes, empresarios, técnicos, científicos y trabajadores. (Medina, 2010)

### **2.3.19.3 Medición de la Productividad.**

De acuerdo a Medina, J (2010, p. 100-119) Cada empresa tiene su sistema para medir la productividad por lo general las empresas de servicio la miden por:

- Número de unidades producidas y horas trabajadas por empleados.
- Insumos empleados.
- También puede medirse dividiendo las transacciones diarias entre las horas trabajadas.

Existen algunos modelos para medir la productividad, entre los que se pueden encontrar a la productividad parcial (en la que se divide la cantidad producida por uno solo de los factores de producción), la productividad total o de múltiples

factores (se divide la cantidad producida, sobre la sumatoria de todos los factores de producción) y la productividad de valor agregado (en ésta se divide el valor agregado, sobre la sumatoria de los factores de producción), con la limitante de que;

*Estos modelos no explican la relación entre la productividad y la estrategia empresarial y no tienen como objetivo proyectar la productividad para lograr el máximo resultado.*(Medina, 2010)

#### **2.3.19.4 Factores Internos y Externos que afectan la Productividad.**

##### **2.3.19.4.1 Factores Internos:**

###### **2.3.19.4.1.2 Terrenos y Edificios.**

Estos elementos desempeñan un papel central en todo programa de mejoramiento de la productividad mediante: el buen mantenimiento y el funcionamiento de la planta y el equipo en las condiciones óptimas, el aumento de la capacidad de la planta mediante la eliminación de los estrangulamientos y la adopción de medidas correctivas, reducción del tiempo parado y el incremento del uso eficaz de las máquinas y capacidades de la planta disponibles. (Mejía, 2007)

###### **2.3.19.4.1.3 Materiales.**

Constituye una fuente importante de aumento de la productividad pudiendo lograr un mayor volumen de bienes y servicios, perfeccionamiento de la calidad, introducción de nuevos métodos de comercialización, etc., mediante una mayor automatización y tecnología de la información, la automatización puede asimismo mejorar la manipulación de los materiales, el almacenamiento, los sistemas de comunicación y el control de la calidad. (Medina, 2010)

#### **2.3.19.4.1.4 Energía.**

La energía es el recurso siguiente por orden de importancia, el drástico cambio de los precios de la energía durante el decenio de 1970 fue la causa más trascendental de la reducción de la productividad y del crecimiento económico, gran parte de las inversiones de capital que se efectuaron durante ese período contribuyeron poco a elevar la productividad de la mano de obra, puesto que se destinaron a equipar con herramientas nuevas a las economías para ajustarse a los precios más elevados de la energía. (Mejía, 2007)

#### **2.3.19.4.1.5 Materias primas.**

Medina (2010) cree que entre los aspectos importantes de la productividad de los materiales cabe mencionar los siguientes: rendimiento del material a través de la selección del material correcto, su calidad, el control del proceso y el control de los productos rechazados; uso y control de desechos; perfeccionamiento de los materiales mediante la elaboración inicial para mejorar la utilización en el proceso principal; empleo de materiales de categoría inferior y más baratos, sustitución de las importaciones, mejoramiento del índice de rotación de las existencias para liberar fondos vinculados a ellas con el fin de destinarlos a usos más productivos, mejoramiento de la gestión de las existencias para evitar que se mantengan reservas excesivas; promoción de las fuentes de abastecimiento. (p, 120)

#### **2.3.19.4.1.6 Recurso humano:**

Como principal recurso y factor central en todo intento de mejoramiento de la productividad, todas las personas que trabajan en una organización tienen una función que desempeñar como trabajadores, ingenieros, gerentes, empresarios y miembros de los sindicatos, cada función tiene un doble aspecto: dedicación y eficacia, la dedicación es la medida en que una persona se consagra a su trabajo. (Chiavenato, 2010)

#### **2.3.19.4.2 Factores Externos:**

##### **2.3.19.4.2.1 Disponibilidad de materiales o materias primas.**

Las materias primas son también un factor de productividad importante, los precios de las materias primas están sujetos a fluctuaciones del mismo tipo y a disponibilidad o stock lo que hace que esto pueda llegar incidir en la productividad y los resultados, ya que al verse en la necesidad de adquirir puede verse involucrado a entrar en un mercado desleal donde los costos se especulan y la imperiosa necesidad hace que se entre en éste círculo, más aún en el sector avícola en donde la producción nacional no cubre todas las necesidades a nivel nacional y su calidad no es la requerida. (Kotler, 2009)

##### **2.3.19.4.2.2 Mano de obra calificada.**

El ser humano es el recurso natural más valioso en una organización varios países desarrollados como el Japón y Suiza que carecen de tierra, energía y recursos minerales, han descubierto que su fuente más importante de crecimiento es la población, su capacidad técnica, su educación y formación profesional, actitudes , motivaciones y su perfeccionamiento profesional. (Chiavenato, 2010)

##### **2.3.19.4.2.3 Políticas estatales relativas a tributación y aranceles.**

La función del estado en las políticas fiscales y otras reglamentaciones, aranceles de importación, salvaguardas, permisos de funcionamiento, normas ambientales, contribuciones e impuestos entre otros, los recursos y la infraestructura (servicios de transporte y comunicaciones), las fuentes internas de energía y de materias primas, la orientación exterior, la voluntad de promover el comercio activamente, la compra y venta de bienes, las inversiones relacionadas con los servicios o cualquier otra forma de intercambio internacional.

#### **2.3.19.4.2.4 Medidas de ajuste aplicadas.**

Los cambios económicos más importantes guardan relación con las modalidades del empleo y la composición del capital, tecnología, escala y la competitividad.

El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera ha provocado un incremento de la productividad en toda la economía que ha superado el crecimiento de la productividad en un solo sector en los países desarrollados, sin embargo, en muchos países en desarrollo esas transferencias seguirán siendo una fuente de alto crecimiento de la productividad en el futuro, al pasar más personas del sector agrícola de baja productividad al sector manufacturero.

#### **2.3.19.5 Círculos de mejoramiento de la productividad (CMP).**

Los círculos de mejoramiento de la productividad parten de las mismas bases que los círculos de control de calidad pero abarcan todo el campo del mejoramiento de la productividad y no sólo de la calidad.

Un CMP es un pequeño grupo de trabajadores del mismo taller que están interesados en el perfeccionamiento autónomo y mutuo y en las actividades destinadas a resolver problemas, el objetivo es promover la productividad de la empresa.

#### **2.3.19.6 Reglas para lograr el éxito en la Gestión Total de la Productividad.**

Regla 1: Tratar a las personas con respeto y confianza.

Regla 2: Ser innovador y no un imitador, ser en líder y no un seguidor en todos los productos y servicios.

Regla 3: Aplicar sistemáticamente la regla de las "3 P", por la cual el éxito depende de: planeación, preparación y paciencia.

Regla 4: Implementar un programa de participación en las ganancias en función a la los resultados en materia de productividad total.

Regla 5: Ser plenamente optimista al gestionar el cambio.

Regla 6: Administrar la tecnología con un sentido total e integrador.

Regla 7: Enfocarse y pensar en términos sistémicos e interdisciplinarios, y no en pensamientos y actitudes funcionales.

Regla 8: Hacer prevalecer el trabajo en equipo por sobre las actitudes individualistas.

Regla 9: Practicar la administración con el ejemplo.

Regla 10: Imponerse objetivos altos, buscar permanentemente el salto cuantitativo y cualitativo.

### **2.3.19.7 Lista de técnicas de mejoramiento de la productividad total.**

Entre las técnicas que emplean algunas empresas para mejorar su productividad, aparecen:

- Investigación operativa
- Planeación y control de inventarios
- Sistema de inventarios just in time o inventario cero
- Mejoramiento de la logística
- Reingenierías y simplificaciones del trabajo
- Ingeniería del valor

### **2.3.19.8 La productividad en la PYMES.**

Para el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad; (2010):

Las PYMES en general y las dedicadas al sector industrial en particular, comenzaron a adquirir importancia dentro de la economía en los años 50' y 60' con el desarrollo de la revolución industrial con el proceso de tejidos, madera, imprenta, metal, minas y alimentos.

Posteriormente, luego de la profunda crisis de 1999 y una época de inestabilidad política en nuestro país, las empresas se preocuparon únicamente por su supervivencia y estabilidad económica interna, buscando obtener los niveles más altos de productividad e ingresos y mejores condiciones de trabajo, esto parece indicar el comienzo de una segunda etapa en la historia de la evolución de las PYMES, con algunos obstáculos que aún deben superarse.

#### **2.3.19.9 Definición de las PYMES.**

A las PYMES se las define como un conjunto de pequeñas y medianas empresas que se miden de acuerdo al volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o el de los activos.

Así también se toma como referencia el criterio económico y el nivel tecnológico, las PYMES pueden dedicarse a actividades diversas, entre las cuales se pueden mencionar: agricultura, pesca, industrias manufactureras, etc.

##### **2.3.19.9.1 Pequeña Industria:**

El Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad; República del Ecuador. (2010), define a la pequeña industria como:

Aquella empresa con predominio de la operación de la maquinaria sobre la manual, que se dedique a actividades de transformación de materia prima en artículos finales siempre su activo fijo, excluyéndose terrenos y edificios, no sea mayor del valor que el Comité Interministerial de Fomento de la Pequeña Industria, fije anualmente, es decir no será mayor de US \$ 112.000

##### **2.3.19.9.2 Pequeña Empresa:**

Para los asesores de la Cámara de la Pequeña Industria de Guayas (CAPIG)

Pequeña Empresa es una unidad de producción que tiene de 5 a 40 y un máximo de 50 empleados, su capital no tiene piso pero su patrimonio tiene un techo de \$ 150.000.

#### **2.3.19.9.3 Mediana Empresa:**

Para que a una empresa se le considere como mediana empresa, se tiene en cuenta el número de empleados entre 50 y 100, según el criterio de los asesores de la CAPIG.

#### **2.3.19.9.4 Microempresa:**

El MICIP, también considera como microempresa a una unidad económica productiva y puede ser de producción, comercio o servicios, cuyas características básicas son el manejo operacional y administrativo lo realiza generalmente una persona, sus activos no sobrepasan los US \$ 20.000 y el número de trabajadores es máximo de 10 personas incluido el propietario.

#### **2.3.19.9.5 Importancia de las PYMES.**

La importancia de las PYMES en la economía del Ecuador se basa en que:

- Aseguran el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra, lo cual se lo considera necesario para el correcto funcionamiento del mercado laboral.
  - Tienen efectos socioeconómicos importantes ya que permiten la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
  - Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado, en general, sus orígenes son unidades familiares.
  - Presentan mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad; (2010)

### **2.3.19.9.6 El Desarrollo de las PYMES en el Ecuador.**

La creación de las PYMES se desarrolla en base a una idea, que se da como consecuencia de la detección de una oportunidad de negocio, son muchos los factores que pueden llevar a una persona a inclinarse por un negocio concreto:

- Repetición de experiencias ajenas.
- Nuevas oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos, de nueva creación o con un alto porcentaje de crecimiento.
- Conocimientos técnicos sobre mercados, sectores o negocios concretos.
- La experiencia del futuro empresario, que ha sido trabajador o directivo de otro negocio y que pretende independizarse.

De acuerdo a estudios realizados por el MICIP las PYMES se desarrollan principalmente en las provincias de Azuay, Guayas, Manabí, Pichincha y Tungurahua, las cuales operan específicamente en sectores productivos: textiles y confecciones, productos alimenticios y bebidas, cuero y calzado, madera y muebles, papel, imprenta y editoriales, productos químicos y plásticos, productos minerales no metálicos, productos metálicos, maquinaria y equipo.

### **2.3.20 Programas para el Análisis de datos de redes sociales.**

Para llevar a cabo el análisis de los datos de redes sociales, de grupos empresariales y agremiaciones, entre otros, en la actualidad se emplean aplicaciones informáticas que suministran información más eficientemente, entre éstas aplicaciones están; UCINET y SMARTPLS

#### **2.3.20.1 UCINET (Social Network Análisis Software).**

Velazques, O. y Aguilar, N. (2005) explican que la aplicación UNICET, se trata de un paquete de Software de ARS, desarrollado por Borgatti, Freeman y Everest, siendo uno de los programas más usados y actualmente se encuentra en la versión

6. En la aplicación UNICET, la presentación de las relaciones entre los diferentes actores de una Red se hace por medio de gráficos, los cuáles resultan más entendibles y dan un ambiente más amigable a su interpretación; con la particularidad de que cada gráfico proviene de una matriz, en la que se ha recolectado con anterioridad la información de la que se dispone. (Velázquez, O y Aguilar, 2005, p. 4)

Este indicador identifica los conjuntos de relaciones entre actores que, si se desconectaran de la red (eliminación entre ellos), afectarían más al flujo de comunicación entre todos los actores, porque se fragmentaría la red social.

### **2.3.20.2 Smart plus.**

Los llamados métodos de análisis multi variable de segunda generación tales como Modelado mediante Mínimos Cuadrados Parciales (Partial Least Squares: PLS) son capaces de unir de manera coherente el conocimiento empírico y teórico.

Temme, D., Kreis, H., & Hildebrandt, L. (2010). El método smartpls, es un software con interfaz gráfica de usuario para el modelado de ecuaciones estructurales basadas en varianza utilizando el método de modelado de trayectoria de mínimos cuadrados parciales (PLS)

El software puede utilizarse en investigaciones empíricas para analizar datos recopilados (por ejemplo, a partir de encuestas) y las relaciones de hipótesis de prueba. Ya que está programado en Java, puede ejecutarse y ejecutarse en sistemas operativos Windows y macOS. Smartpls se ha utilizado como principal herramienta de análisis para estimar modelos de trayectoria PLS para la validación empírica de modelos conceptuales y teoría en artículos de investigación publicados en una amplia gama de disciplinas como economía, ingeniería, ciencias ambientales, sistemas de información de investigación, gestión, medicina, política Ciencias y psicología. (Temme, D. Kreis, H. Hildebrandt, 2010) (p.

737).

### **2.3.21 Pruebas de Hipótesis.**

De acuerdo con González (2005), la hipótesis es una teoría tentativa o una suposición adoptada provisionalmente para explicar ciertos hechos y guiar la investigación de otros. Toda comprobación de hipótesis incluye aspectos como los siguientes:

- Enunciación de la hipótesis
- Deducción de alguna o algunas teorías
- Verificación de las teorías formuladas
- Conclusiones a base de los resultados (González, 2005) (pp. 95-96)

### **Correlación de Pearson.**

En sentido estricto, correlación entre dos variables tan solo significa que ambas variables comparten información, que comparten variabilidad. Determinar el origen de la información, la fuente de la variabilidad -la causa- es una cuestión que no puede resolverse mediante recursos exclusivamente matemáticos. Existen diferentes procedimientos para determinar, dada un serie de variables, la posible causa de ellas. Depende del tipo de contexto en el que nos encontremos.

Para Murray, S. (2002) El coeficiente de correlación de Pearson es una medida de la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas. A diferencia de la covarianza, la correlación de Pearson es independiente de la escala de medida de las variables.

De manera menos formal, podemos definir el coeficiente de correlación de Pearson como un índice que puede utilizarse para medir el grado de relación de dos variables siempre y cuando ambas sean cuantitativas. (p. 322)

## **Características.**

- a) El coeficiente de correlación de Pearson puede tomar valores entre -1 y 1.
- b) La correlación de una variable con ella misma siempre es igual a 1.
- c) El valor 0 indica ausencia de covariación lineal, pero NO si la covariación es de tipo no lineal. (Ver ejemplo en el apartado de relaciones no lineales). (Murray, 2002)

## **2.4 HIPÓTESIS.**

“La asociatividad afecta en la productividad de las empresas avícolas de Tungurahua”

## **2.5 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES.**

### **2.5.1 Variable independiente.**

La asociatividad

### **2.5.2 Variable dependiente.**

Productividad

### **2.5.3 Términos de relación:**

Efecto

### **2.5.4 Unidad de observación:**

Empresas avícolas

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

#### 3.1 ENFOQUE.

El análisis de redes sociales es de tipo cuali-cuantitativo, con preeminencia cualitativa, donde se destacan las principales relaciones entre las empresas avícolas de la provincia de Tungurahua por medio del reconocimiento de la opinión de sus representantes. (Hernández, et al., 2001), Los enfoques, cuantitativo y el cualitativo tienen varios aspectos en común: llevan a cabo observación y valoración de eventos o fenómenos, como consecuencia de estas observaciones establecen suposiciones y tratan de probar en qué medida estas suposiciones tienen fundamento.(Hernández, R. Fernández, C. Baptista, 2014, p. 4-15). Es importante la aplicación del software UCINET en donde se podrá generar una matriz que matemáticamente establezca la relación de los actores, donde se genere indicadores de densidad y centralidad es decir: rango, intermediación y cercanía.

**Cuadro No. 3 Esquema del programa UCINET.**

<b>ETAPA</b>	<b>TECNICA</b>
Selección de información	Revisión bibliográfica
Identificación de los actores involucrados y características	Entrevistas no estructuradas a avicultores
Recolección de información	Encuestas
Análisis de las variables dependiente e independiente *Esquema * Densidad *Rango, intermediación, cercanía	Aplicación de software: UCINET, SMARTPLS
Estudio de las relaciones: *Cooperación *Liderazgo	Enfoque cualitativo después de la obtención de la matriz de datos

Elaborado por Vargas, V. (2017)

## **3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **3.2.1 Investigación bibliográfica.**

Este trabajo maneja 2 variantes, la bibliográfica y la modalidad de campo, en lo bibliográfico se facilita la recolección de información de carácter teórico para sustentar a las dos variables en estudio.

Según Herrera, L. et al. (2010), la investigación documental y bibliográfica, tiene el propósito de detectar, ampliar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

### **3.2.2 Investigación de campo.**

La modalidad de campo, tiene que ver con la extracción de información de los propietarios de negocios avícolas por medio de la encuesta. De acuerdo al diseño de la investigación, ésta en particular es una investigación de corte transversal, ya que se enfoca principalmente en considerar el problema y a sus actores en el tiempo presente, realizando un análisis de la situación actual de las dificultades por las que atraviesan las empresas avícolas de la provincia de Tungurahua, sin depender totalmente de un análisis histórico, sino del entorno generador de problemas y la búsqueda de soluciones a corto plazo.

## **3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

.

### **3.3.1 Investigación exploratoria.**

Según el nivel de investigación este es un estudio exploratorio, ya que se realiza con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de una problemática

determinada y encontrar los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior.

### **3.3.2 Investigación descriptiva – correlacional.**

Dentro de su diseño característico, se puede hablar también de un estudio descriptivo y correlacional que pretende desentrañar la interacción entre las asociatividad y la productividad de los empresarios avícolas de la provincia de Tungurahua.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.**

Es importante para esta investigación, que se determine la población de avícolas a nivel local, en la provincia de Tungurahua y las que asesora financieramente el Banco Internacional en Ambato. Los resultados del Censo Avícola realizado en el año 2000, permiten ver que a nivel nacional existen, 1.567 granjas dedicadas a la producción avícola, de las cuáles, la provincia de Tungurahua incluye 195 granjas lo que equivale al 12.44%.

Por otro lado, el Banco Internacional S.A. aporta a la productividad de la economía del país enfocado al servicio de los diferentes clientes empresariales como: pymes, empresariales y corporativos, mediante la dotación de productos y servicios que permiten al empresario, tener el aporte y la seguridad de contar con un aliado estratégico para sus inversiones. El Banco Internacional debido a su posicionamiento en el país, su experiencia de más de 40 años y su alianza con el Grupo Financiero Internacional IF (capital extranjero), hoy en día es una de las instituciones financieras más destacadas del país, pues cuenta con más de 500,000 clientes y 89 puntos de atención al cliente.

En Ambato Banco Internacional cuenta con 3 oficinas de dónde; la Sucursal Ambato mantiene (4 empresas avícolas), Agencia Atahualpa (15 empresas avícolas) y la Agencia Cevallos (6 empresas avícolas). Según la información

proporcionada por el Banco Internacional, el número de asociados en cada una de sus oficinas en la ciudad de Ambato se reporta en el siguiente cuadro:

**Cuadro No. 4 Población de Estudio**

UNIVERSO	CANTIDAD DE INDIVIDUOS	PORCENTAJE
<b>Agencia Atahualpa</b>	15	60%
<b>Agencia Cevallos</b>	6	24%
<b>Sucursal Ambato</b>	4	16%
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Archivos del Banco Internacional  
Elaborado por: Vargas, V (2017)

No será necesario la extracción de una muestra representativa, de modo que durante el trabajo de campo y para la obtención de la información, se trabajará con toda la población de empresas avícolas de Tungurahua que forman parte de los clientes del Banco Internacional en Ambato, en un número de 25.

En resumen:

A nivel nacional existen 1.567 empresas dedicadas a la avicultura.

En la provincia de Tungurahua 195 (12.44%) del total.

El Banco Internacional en Ambato, maneja 25 empresas avícolas.

Por tratarse de una población limitada, no será necesario aplicar un muestreo.





### 3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

El uso de la encuesta con preguntas cerradas permite ampliar y desarrollar este problema de estudio, éste instrumento será aplicado en las 25 empresas que han sido consideradas, en especial a los ejecutivos vinculados con la administración general y financiera en cada una de ellas, el cuestionario contiene interrogantes referidas a las variables asociatividad y productividad, cuyo desglose favorecerá el reconocimiento de la problemática y la oportuna toma de decisiones.

**Cuadro No. 7 Matriz de Recolección de la Información**

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Para qué?	Para determinar la incidencia que tiene la asociatividad en la productividad de los negocios
¿De qué personas u objetos?	Representantes de las 25 empresas avícolas vinculadas con el Banco Internacional
¿Sobre qué aspectos?	Registro de adhesión Planes, programas y proyectos Nivel de adhesión Reconocimiento de la marca Reducción de costos Factores internos Factores externos Indicadores de la calidad
¿Quién?	Investigadora
¿Cuándo?	Julio del 2017
¿Dónde?	En las empresas que conforman la muestra de actividades avícolas.
¿Cuántas veces?	Una vez
¿Qué técnicas de recolección?	Encuesta
¿Con qué?	Cuestionario estructurado
¿En qué situación?	En horario de labores

FUENTE: Investigación

ELABORADO POR: Vargas, V. (2017)

### **3.6.1 Plan de recolección de información.**

Según menciona Herrera et al. (2005, p. 185), la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

La encuesta será aplicada a los propietarios/gerentes de las empresas avícolas de la provincia, se realizará una interrogación escrita a las personas con el fin de obtener información para la investigación.

El cuestionario estructurado será el instrumento adecuado para ejecutar la presente investigación, este instrumento consta de una serie de preguntas ordenadas lógicamente para extraer los datos de la opinión de los encuestados.

Se encuestará a 25 empresas avícolas de la provincia de Tungurahua, esto se realizará aplicando el cuestionario mencionado, el mismo que comprenderá preguntas cerradas de selección múltiple y se aplicará en las horas de venta diarias entre semana.

La investigación permitirá analizar hechos y acontecimientos de carácter social, el método aplicado será el deductivo, con el que se parte de lo particular a lo general, las respuestas otorgadas por los dueños empresas avícolas, servirán para abstraer las nociones más generales en las que se manifiesta el fenómeno social en estudio, tal es el caso de las asociaciones productivas.

Adicionalmente, el estudio incluye un análisis de redes por medio del Software UCINET, que beneficiará al conocimiento de las relaciones asociativas.

El tratamiento de datos se llevará a cabo con el uso de un software estadístico especializado a fin de establecer ecuaciones estructurales en cumplimiento de los objetivos de la investigación.

La información recolectada por medio de encuestas se tabuló por medio del programa SPSS 19.0 se realizaron polígonos de frecuencia para presentar los datos y gráficos de barra o pastel dependiendo del número de variables valoradas.

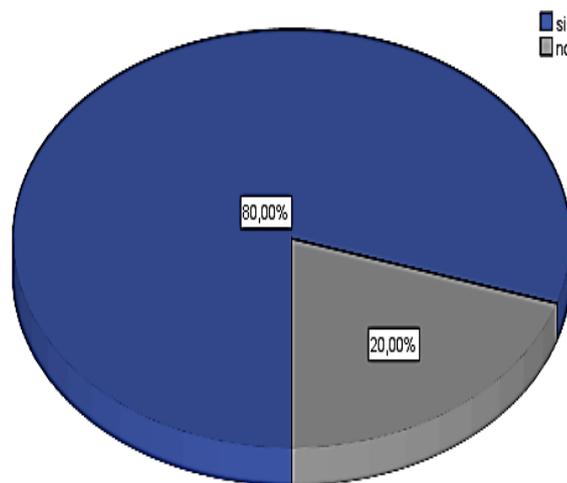
El análisis de resultados empleó dos plataformas, SPSS para los datos estadísticos y el sistema UCINET para el análisis de redes, logrado verificar la hipótesis planteada con ayuda de la prueba estadística denominada “Correlación de Pearson” con un 95% de confianza.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.

##### Conocimiento de la asociatividad.



**Gráfico No. 9 Conocimiento de asociatividad**

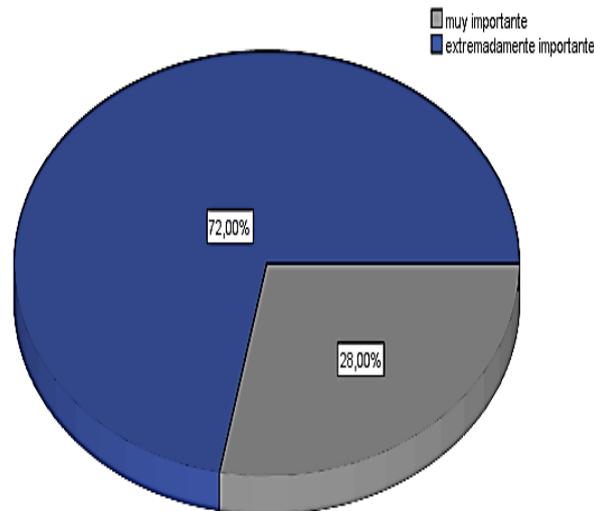
Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua  
Elaborado por: Vargas, V. (2017)

##### **Análisis e Interpretación**

La población investigada se muestra dividida en dos proporciones, la mayor corresponde al 80% de los encuestados, quienes afirman que si conocen acerca de la asociatividad, por otro lado el grupo más reducido que corresponde al 20% restante manifiesta que desconoce acerca de la asociatividad. Lo que se llega a concluir que hay un gran porcentaje de los encuestados que tienen un conocimiento de lo que es la asociatividad y sus beneficios e incidencias en su actividad económica.

**ASOCIATIVIDAD.** Mecanismo de cooperación donde se reúnen las empresas manteniendo independencia. Emprenden esfuerzos conjuntos en búsqueda de objetivos comunes.

### **Importancia de la asociatividad.**



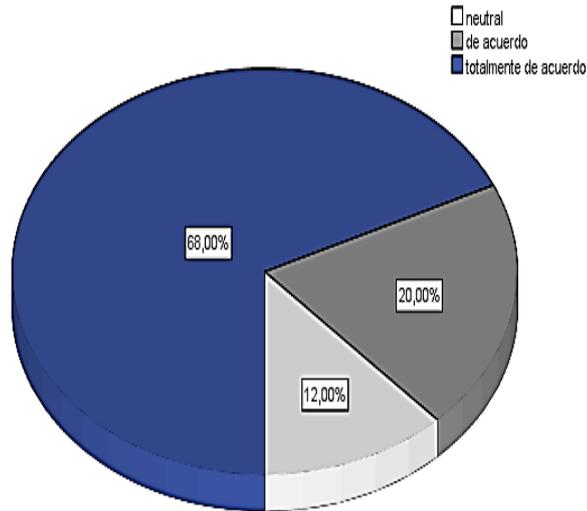
#### **Gráfico No. 10 Importancia de la asociatividad**

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua  
Elaborado por: Vargas, V. (2017)

### **Análisis e Interpretación**

Al tratar de conocer cuán importante es la asociatividad en el sector avícola el 72% de los avicultores encuestados reconocen que se trata de una estrategia empresarial extremadamente importante, estas opiniones corresponden a los  $\frac{3}{4}$  de la población estudiada, en un porcentaje menor están quienes consideran que la asociatividad es extremadamente importante, las respuestas emitidas en consideración a muy importante corresponden con el 28% de la muestra. Concluyendo de éste análisis que existe un interés del total de la población en reconocer que la asociatividad es una herramienta importante en el desarrollo empresarial.

## Disponibilidad de asociarse.



### Gráfico No. 11 Disponibilidad para asociarse

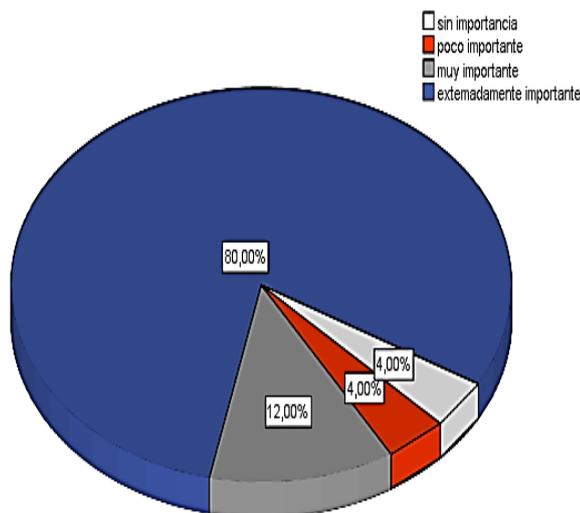
Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua  
Elaborado por: Vargas, V. (2017)

### Análisis e Interpretación

Referente a la disponibilidad para asociarse, se notó una división tripartita en cuanto a las respuestas, en donde el (68%) estaría totalmente de acuerdo en asociarse, el 20% está de acuerdo en asociarse con fines comunes y el 12% restante mantiene una posición neutral en cuanto al tema, lo que quiere decir que hay un porcentaje representativo de la población estudiada que se encuentra totalmente de acuerdo y de acuerdo en tener disponibilidad en mantener relaciones asociativas que permitan obtener objetivos comunes y propios, mientras que un porcentaje no considerable que presenta una opción neutra.

1. **PRODUCCIÓN:** Transformación de la materia prima en un producto terminado mediante un proceso.

### Importante de asociarse para mejorar la producción.



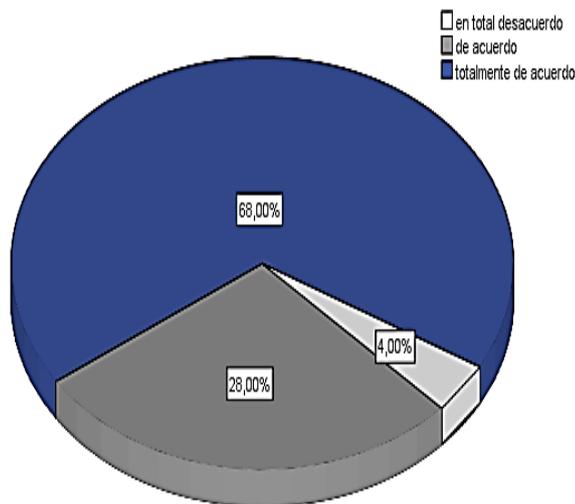
**Gráfico No. 12 Importancia de asociarse para mejorar la producción**

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua  
Elaborado por: Vargas, V. (2017)

### Análisis e Interpretación

Al valorar la importancia de asociarse para mejorar la producción se han presentado cuatro tipos de tendencias, la mayor apunta al hecho de que asociarse para mejorar la producción es extremadamente importante (80%), quienes opinan que asociarse para mejorar la producción es muy importante son el 12%, mientras que las alternativas opuestas, de “poco importante” y “sin importancia”, han sido elegidas por apenas el 4% de la población en cada caso, lo que permite establecer que del 100% de los encuestados existe un porcentaje mayoritario que evidencia una aceptación al considerar que la asociatividad tiene una vinculación y efecto directo en la producción y por ende en los resultados que se esperan alcanzar.

## ¿Disponibilidad de asociarse para mejorar la producción del plantel avícola?



**Gráfico No. 13 Disponibilidad de asociarse para mejorar la producción**

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua

Elaborado por: Vargas, V. (2017)

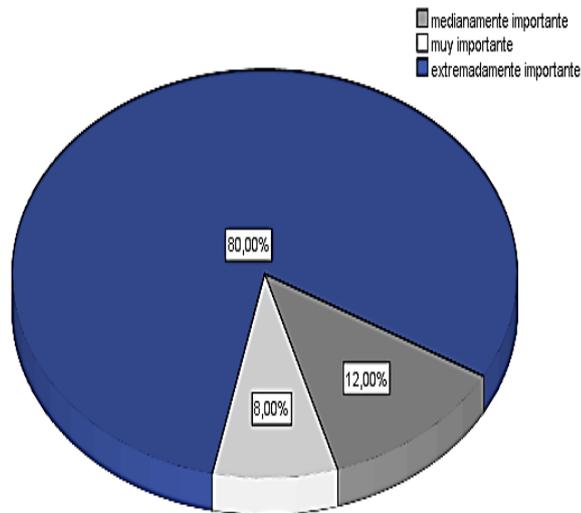
### Análisis e Interpretación

Cuando se trata de asociarse para mejorar la producción, el comportamiento de los representantes se muestra bastante variable en relación a la importancia, ya que al preguntar si estarían dispuestos a asociarse para mejorar la producción, el 68% contestó que está totalmente de acuerdo y el 28% de las personas respondieron que están de acuerdo con ésta postura, apenas un 4% de la población contestaron que están en total desacuerdo.

Lo que permite concluir que hay un 96%, porcentaje muy importante de la población que presenta disponibilidad en asociarse para efectos de mejorar su producción, en donde la optimización de recursos, instalaciones e insumos permite alcanzar una mejora de la producción.

**MERCADO:** Lugar donde se reúnen compradores y vendedores para comprar y vender bienes o servicios de acuerdo a la oferta y la demanda.

### **Importante en asociarse para mejorar la participación en el mercado.**



**Gráfico No. 14 Asociarse para mejorar el mercadeo**

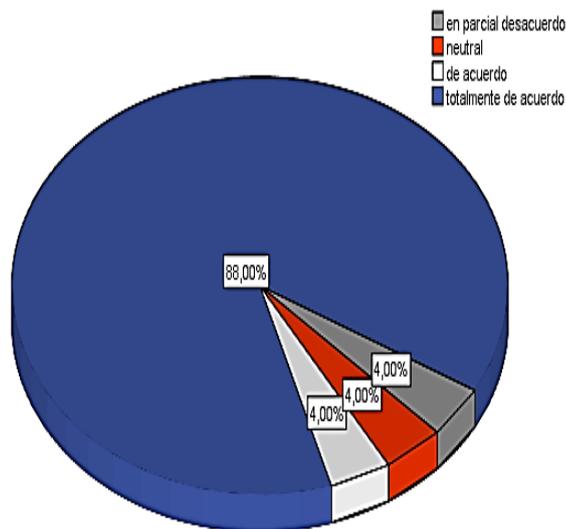
Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua  
Elaborado por: Vargas, V. (2017)

### **Análisis e Interpretación**

Al contemplar la importancia de asociarse para mejorar en la participación dentro del mercado es considerado por el 80% de los avicultores encuestados como un aspecto extremadamente importante, el 8% cree que es muy importante y para el 12% restante es medianamente importante asociarse para comercializar.

Los resultados arrojados permiten probar que los avicultores denotan interés y expectativas por mejorar su vinculación dentro del mercado avícola no solo de Tungurahua sino a nivel nacional, a fin de captar nuevos clientes llegando a nuevas zonas, considerando que en la actualidad nos encontramos en un mercado agresivo, competitivo y cambiante que exige al empresario a buscar estrategias eficientes y eficaces.

## Disponibilidad en asociarse para mejorar el manejo y posicionamiento en el mercado



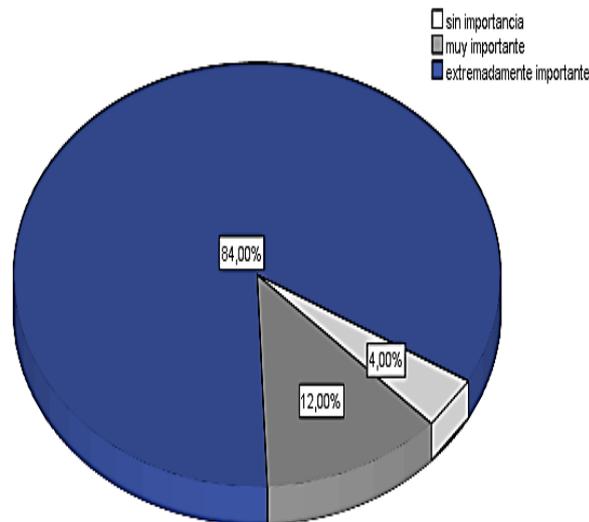
**Gráfico No. 15 Disponibilidad de asociarse para posicionarse en el mercado**

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua  
Elaborado por: Vargas, V. (2017)

### Análisis e Interpretación

La mayor parte de la población encuestada (88%) se muestra totalmente de acuerdo con la posibilidad de asociarse para posicionarse del mercado, demostrando que esta fortaleza representaría mayores oportunidades de éxito, las demás opciones de respuesta, entre las que se incluyen las opciones: neutral, parcialmente de acuerdo y de acuerdo, cada una de ellas puntúa con el 4% de las preferencias.

**Importancia de asociarse con fines financieros**



**Gráfico No. 16 Importancia de asociarse con fines financieros**

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua

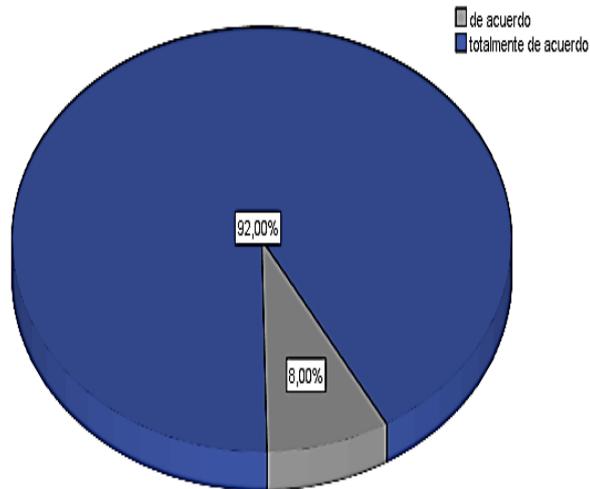
Elaborado por: Vargas, V. (2017)

**Análisis e Interpretación**

Al referirse a las finanzas, se nota que el 84% de las empresas avícolas estudiadas creen que es extremadamente importante asociarse, adicional a esta tendencia está el 12% de la población, para quienes asociarse con fines financieros es muy importante, en contra posición un porcentaje minoritario, equivalente al 4% de las opiniones se orientan a mencionar que éste propósito de la asociatividad no es de importancia.

Concluyendo de ésta manera que las avícolas reconocen que es importante asociarse para tener un mejor conocimiento financiero que permitan mejorar sus indicadores, una mayor cultura financiera y fiscal así como la búsqueda de financiamiento en el sector bancario.

## Disponibilidad para asociarse para manejar finanzas



**Gráfico No. 17 Disponibilidad de asociarse para manejar finanzas**

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua

Elaborado por: Vargas, V. (2017)

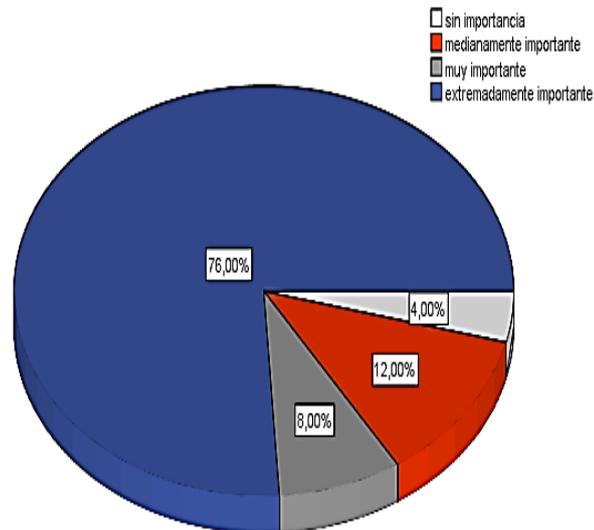
### Análisis e Interpretación

Asociarse para manejar las finanzas, es una posibilidad con que el 92% de las opiniones están totalmente de acuerdo y el 8% está de acuerdo simplemente.

A más de ser un importante objetivo individual de las entidades productivas, se corrobora que los propósitos financieros son también motores de las iniciativas organizativas, la carencia de una buena finanza como el desconocimiento no permite tener una información de la situación real de la empresa y así determinar cuáles son los aspectos a mejorar y tomar decisiones oportunas, por ello coinciden que es importante el asociarse para poder mejorar sus finanzas.

**ABASTECIMIENTO:** conjunto de actividades con el fin de adquirir bienes y servicios de manera oportuna para la operación eficiente de una empresa

### Importancia de asociarse con fines de abastecimiento



**Gráfico No. 18 Importancia de asociarse con fines de abastecimiento**

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua

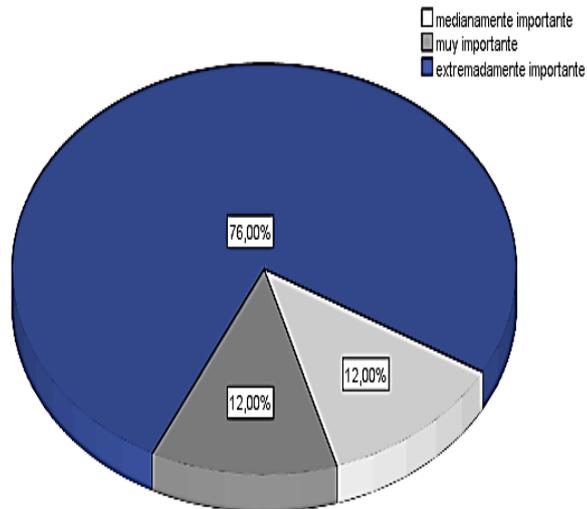
Elaborado por: Vargas, V. (2017)

### Análisis e Interpretación

En referencia al abastecimiento de materias primas e insumos como parte del proceso de asociatividad y uno de sus fines, cabe recalcar que el 76% de los empresarios encuestados consideran que es extremadamente importante, el 8% menciona que es muy importante, para el 12% de los avicultores, asociarse con fines de abastecimiento es medianamente importante y tan solo un 4% piensa que ésta temática no es importante dentro de la asociatividad. Dado los resultados arrojados podemos indicar que los avicultores muestran interés en asociarse entre sí a fin de buscar abastecimiento en insumos y materia prima, siendo éste uno de los puntos más importantes ya que los mismos suelen requerir materia prima, por ser éste un insumo vital y escaso en el país como de alto costo y al que se ven siempre vulnerados por factores que hacen difícil el conseguir un abastecimiento oportuno y en las mejores condiciones del mercado para impedir esto afecte a los costos y repercuta al consumidor final.

*GESTION: Planificación de los elementos de la organización que influyen en los logros de la organización y en la satisfacción del cliente*

### **Importancia de asociarse con fines de gestión**



**Gráfico No. 19 Importancia de asociarse con fines de gestión**

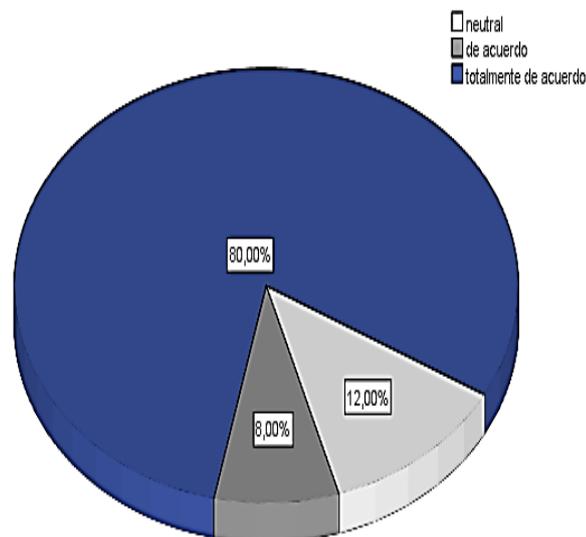
Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua  
Elaborado por: Vargas, V. (2017)

### **Análisis e Interpretación**

Se puede ver que en el ámbito de la gestión para la toma de decisiones, la participación de los empresarios es variable, con motivo de la asociatividad se considera extremadamente importante asociarse con fines de gestión empresarial (76%), lo que demandará establecer de manera rigurosa un reglamento interno que evitaría confrontaciones entre los socios, lo mismo ocurre con el otro 12% favorable, para quienes asociarse con motivos gerenciales es muy positivo, están muy de acuerdo. Quienes piensan que es medianamente importante asociarse para compartir la gestión institucional, suman el 12% de las opiniones.

Permitiendo así mencionar los avicultores encuestados manifiestan la vital importancia de mantener una gestión adecuada que permita llegar a los objetivos planteados de manera planificada así se puede valorar la gestión.

## Disponibilidad de asociarse para mejorar la gestión de la empresa



**Gráfico No. 20 Disponibilidad a asociarse para mejorar la gestión de la empresa**

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua

Elaborado por: Vargas, V. (2017)

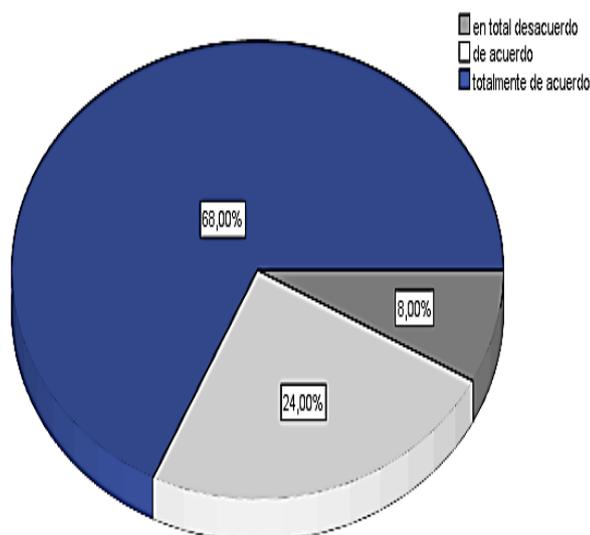
### Análisis e Interpretación

Se puede apreciar que el 80% de los avicultores están totalmente de acuerdo con asociarse para mejorar la gestión de la empresa, el 8%, de la misma manera se encuentra de acuerdo también con la asociación, pero el 12% restante de empresarios mantiene una posición neutral al respecto; reflejando así la aceptación de sector avícola estudiado que se muestra totalmente de acuerdo a fin de mejorar sus indicadores de gestión con el fin de conocer y evaluar las acciones tomadas en un periodo dado y cómo se ven éstas reflejadas en el logro de los objetivos y así valorar la eficiencia de la empresa.

La población estudiada se muestra dispuestos en unirse a fin de alcanzar los niveles de gestión estimados que son los que permiten alcanzar los objetivos determinados.

**PRODUCTIVIDAD:** *Aprovechamiento eficiente de recursos para obtener mayores beneficios.*

### **Aprovechamiento de recursos humanos**



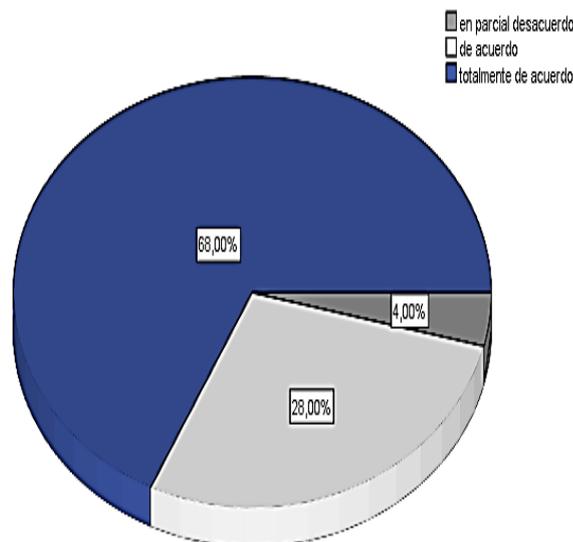
**Gráfico No. 21 Aprovechamiento de recursos humanos**

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua  
Elaborado por: Vargas, V. (2017)

### **Análisis e Interpretación**

En relación a la productividad y sus posibles acepciones, vale mencionar que el 68% de los empresarios avícolas de la ciudad de Ambato están totalmente de acuerdo que la asociatividad conlleva el aprovechamiento de recursos humanos para obtener mayores beneficios, el 24% que le sigue está de acuerdo también con la afirmación realizada, por el otro lado el 8% está en total desacuerdo con la acepción realizada sobre la productividad. Al considerar que el recurso humano es el elemento y gestor importante en toda institución y la razón de las empresas, los encuestados estiman que no solo es importante la optimización de los recursos materiales y físicos sino también el recurso humano, personal calificado en búsqueda de una integración continua para el aprovechamiento de sus capacidades y personal motivado en donde se encuentren en un ambiente motivado para conseguir los mejores resultados.

## Aprovechamiento de recursos financieros



**Gráfico No. 22 Aprovechamiento de recursos financieros**

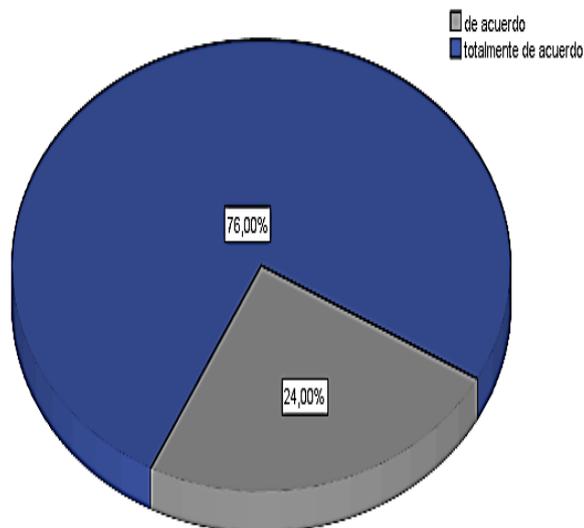
Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua  
Elaborado por: Vargas, V. (2017)

### Análisis e Interpretación

La productividad relacionada con el aprovechamiento de los recursos financieros, es una norma que incide en el establecimiento del rendimiento para tomar las decisiones más acertadas, el 68% está totalmente de acuerdo con la afirmación realizada y es apoyada por el 28% que también está de acuerdo, se establece un desacuerdo parcial por parte del 4% de los encuestados sobre la evaluación de la productividad por el lado de las finanzas.

Este estudio consideran las avícolas la importancia de la asociatividad para el aprovechamiento de los recursos financieros que permite optimizar los recursos y aprovechar los mismos al máximo de acuerdo a los requerimientos de los planteles avícolas y minimizando los riesgos.

## Aprovechamiento de materia prima e insumos



**Gráfico No. 23 Aprovechamiento de materia prima e insumos**

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua

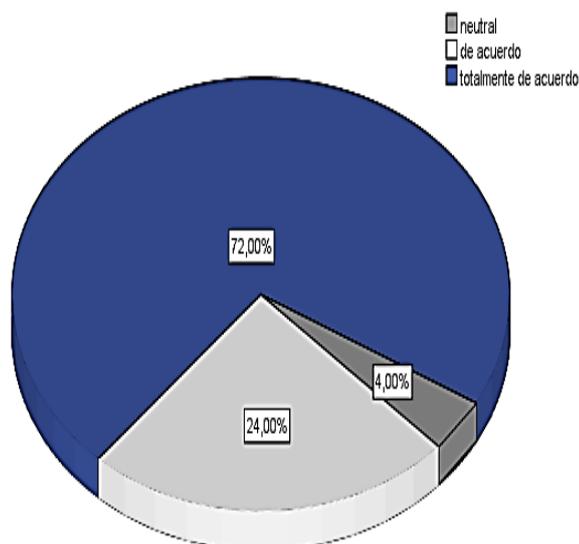
Elaborado por: Vargas, V. (2017)

### Análisis e Interpretación

El aprovechamiento de la materia prima e insumos es una medida tradicional de la productividad, al respecto considerándola como una meta de la asociatividad, tres cuartos de la población estudiada está totalmente de acuerdo, (76%) que se evalúe la productividad por este indicador, quienes están simplemente de acuerdo suman el restante 24% y una neutralidad a lo expuesto de 4%

Dado los resultados se contempla la importancia al reconocer que ésta estrategia asociativa permite optimizar los recursos tanto de insumos como materia prima con la finalidad de obtener eficacia de los recursos y una máxima utilización de los mismos

## Aprovechamiento de recursos técnicos



**Gráfico No. 24 Aprovechamiento de recursos técnicos**

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua

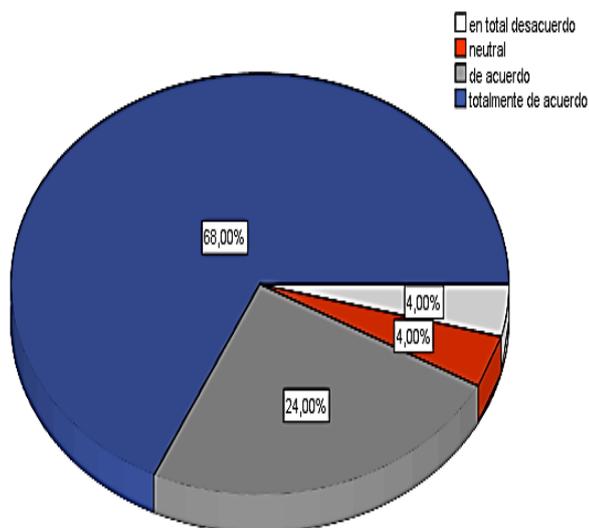
Elaborado por: Vargas, V. (2017)

### Análisis e Interpretación

El aprovechamiento de los recursos técnicos es también una acepción de la productividad y sirve como método de estimación de la misma, quienes están totalmente de acuerdo con ésta postura son el 72% de los encuestados, existe el acuerdo adicional del 24%., el restante 4% están en una postura neutral en referencia a la valoración de la productividad por medio del rendimiento de los recursos técnicos, dentro de un plan asociativo.

Los avicultores muestran su aceptación e interés en la importancia que tienen los recursos técnicos que inciden directamente en la producción siendo ésta una herramienta vital para el normal desempeño de las actividades y reconocen que deben estar a la vanguardia de los avances tecnológicos para obtener mejores resultados y reducir desperdicios.

## Aprovechamiento de instalaciones



**Gráfico No. 25 Aprovechamiento de instalaciones**

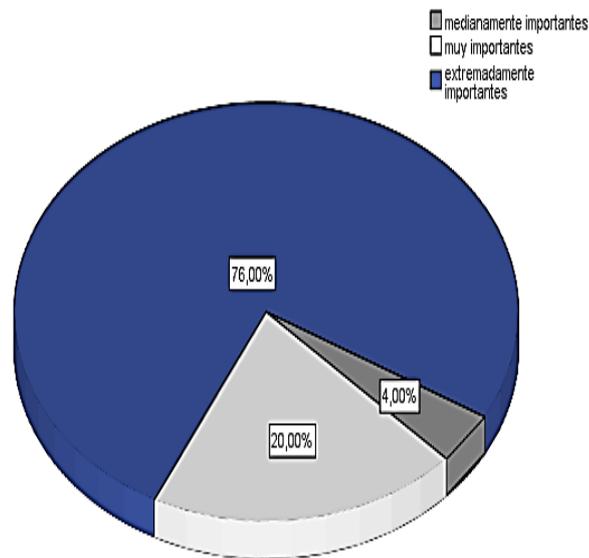
Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua  
Elaborado por: Vargas, V. (2017)

### Análisis e Interpretación

Otra acepción muy conocida para medir la productividad, es el aprovechamiento de las instalaciones, con la que está totalmente de acuerdo el 68% de las opiniones, y sumado al 24% quienes están de acuerdo adicional, un 4% como postura neutral y otro 4% que están en total desacuerdo con esta medida de la productividad, por medio del rendimiento de las instalaciones.

Los resultados demuestran que es primordial contar con instalaciones sean estos silos, bodegas y otros mismos que son de carencia de los avicultores por lo que concuerdan que el aprovechamiento y beneficio de las instalaciones se puede obtener por medio de la asociatividad y por ende esto incide en la productividad avícola.

## Califique sus indicadores financieros del año 2016.



### Gráfico No. 26 Ventas

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua  
Elaborado por: Vargas, V. (2017)

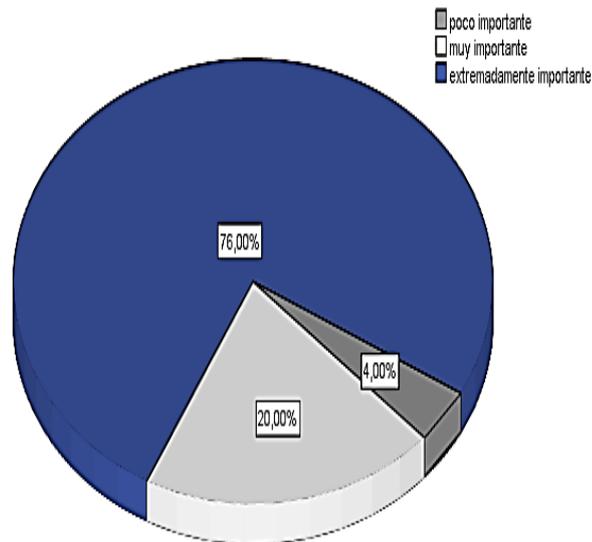
### Análisis e Interpretación

Cuando se solicitó calificar la importancia de algunos de los indicadores financieros, los administradores y propietarios han establecido los siguientes niveles:

El 76% de los encuestados, califica las ventas como extremadamente importantes, el 20% menciona que las ventas dentro de su empresa considerada como muy importante y el 4% piensan que para su empresa son medianamente importantes.

Las ventas son el reflejo de la gestión, desempeño y producción, es la consecuencia de acciones tomadas por los propietarios o gerentes en donde se optimizan recursos es por ello que los encuestados estiman a las ventas importantes para la permanencia en el mercado.

## Rentabilidad



### Gráfico No. 27 Rentabilidad

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua

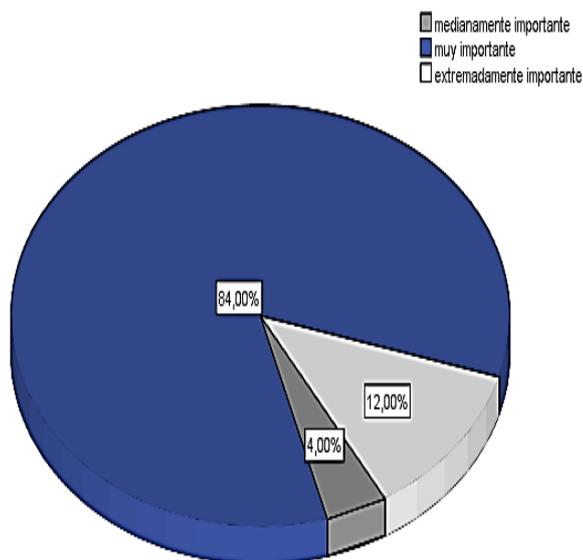
Elaborado por: Vargas, V. (2017)

### Análisis e Interpretación

En referencia a la rentabilidad, es extremadamente importante para el 76% de los empresarios el 20% es muy importante y para el 4% es poco importante. Sobre la información presentada, es extraño saber que hay opiniones que consideran que la rentabilidad es poco importante dentro de su empresa avícola, pero para la mayoría este indicador financiero es definitivo para tomar decisiones importantes.

La falta de conocimiento en referencia a saber lo que es rentabilidad hace desconocer qué este permite determinar la eficiencia en que los empresarios utilizan los recursos financieros.

## Recuperación de cartera



**Gráfico No. 28 Recuperación de cartera**

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua  
Elaborado por: Vargas, V. (2017)

### Análisis e Interpretación

La recuperación de cartera es uno de los aspectos importantes de las empresas avícolas, especialmente de naturaleza comercializadora, de modo que según el comportamiento de la población, el 84% considera este indicador como extremadamente importante, la importancia es muy elevada para el 12% de los encuestados y medianamente importante para el 4% restante,

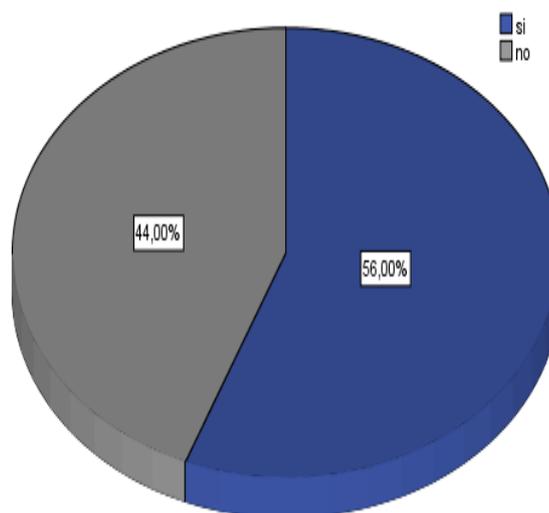
Por la actual situación económica que cruza el país, la recuperación de cartera es aquella donde se ha visto afectada, siendo criterio de los avicultores que consideran que la recuperación de cartera es importante ya que es recurso con el que cuenta el empresario.

## ¿Su negocio mantiene relaciones con alguna otra empresa del sector avícola?

**Cuadro No. 8 Relaciones Interinstitucionales**

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia acumulada
Si	14	56,0	56,0
No	11	44,0	100,0
Total	25	100,0	

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua  
Elaborado por: Vargas, V. (2017)



**Gráfico No. 29 Relaciones interinstitucionales**

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua  
Elaborado por: Vargas, V. (2017)

### **Análisis e Interpretación**

La información proporcionada permite ver que algo más de la mitad de los representantes de las empresas avícolas de la ciudad de Ambato (56%), manifiestan mantener alianzas con otras empresas del ramo, un grupo más pequeño equivalente al 44% de los encuestados, manifestaron no estar asociados con ninguna otra empresa. Los resultados permiten ver que la asociatividad si es una práctica común entre las empresas avícolas de la provincia, sin embargo aún hay una proporción significativa que aún no han experimentado los beneficios de ésta estrategia empresarial.

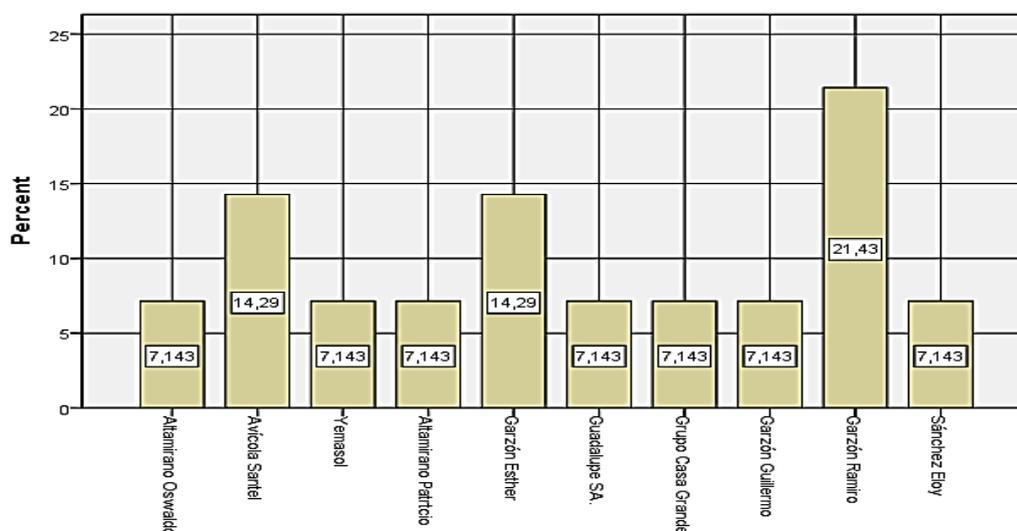
**¿Con cuál de las siguientes empresas o personas naturales mantiene algún vínculo productivo en la actualidad?**

**Cuadro No. 9 Empresas con las que se relaciona en lo productivo**

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia acumulada
Altamirano	1	7,1	7,1
Oswaldo			
Avícola Santel	2	14,3	21,4
Yemasol	1	7,1	28,6
Altamirano Patricio	1	7,1	35,7
Garzón Esther	2	14,3	50,0
Guadalupe SA.	1	7,1	57,1
Grupo Casa Grande	1	7,1	64,3
Garzón Guillermo	1	7,1	71,4
Garzón Ramiro	3	21,4	92,9
Sánchez Eloy	1	7,1	100,0
Total	14	100,0	

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua

Elaborado por: Vargas, V. (2017)



**Gráfico No. 30 Empresas con las que se relaciona en lo productivo**

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua

Elaborado por: Vargas, V. (2017)

**Análisis e Interpretación**

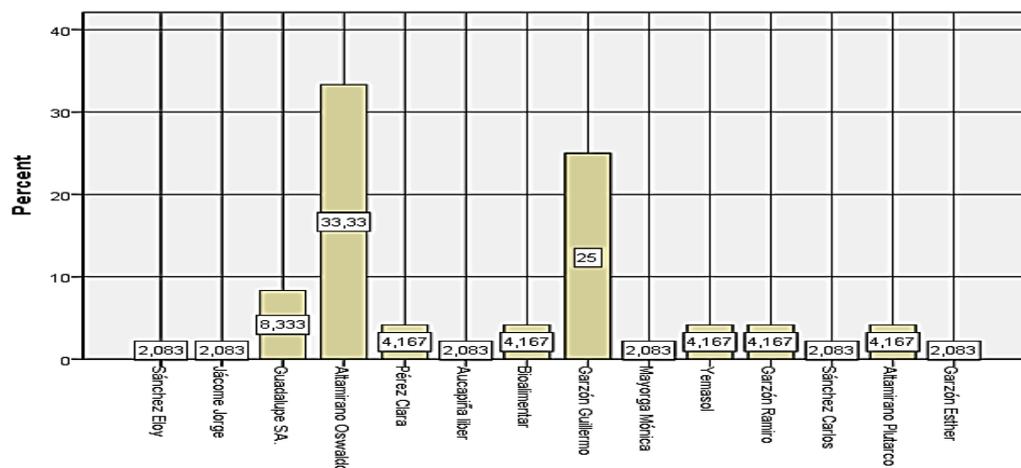
Las empresas con mayor vinculación en el ámbito avícola de la ciudad de Ambato en el área de lo productivo son; Incubandina con el 21.43%, seguido de Avícola Snateel con el 14.29% y Garzón Esther con el 14.29%, los demás enlaces menores tienen un porcentaje de 7.14% entre ellos están, Sánchez Eloy, Garzón Guillermo, Garzón Esther, Grupo casa grande, Altamirano Patricio y Altamirano Oswaldo

**¿Con cuál de las siguientes empresas o personas naturales mantiene algún vínculo de mercado en la actualidad?**

**Cuadro No. 10 Empresas con las que se relaciona en el mercadeo**

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia acumulada
Sánchez Eloy	1	2,1	2,1
Jácome Jorge	1	2,1	4,2
Guadalupe SA.	4	8,3	12,5
Altamirano Oswaldo	16	33,3	45,8
Pérez Clara	2	4,2	50,0
Aucapiña liber	1	2,1	52,1
Bioalimentar	2	4,2	56,3
Garzón Guillermo	12	25,0	81,3
Mayorga Mónica	1	2,1	83,3
Yemasol	2	4,2	87,5
Garzón Ramiro	2	4,2	91,7
Sánchez Carlos	1	2,1	93,8
Altamirano Plutarco	2	4,2	97,9
Garzón Esther	1	2,1	100,0
Total	48	100,0	

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua  
Elaborado por: Vargas, V. (2017)



**Gráfico No. 31 Empresas con las que se relaciona en el mercadeo**

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua  
Elaborado por: Vargas, V. (2017)

### **Análisis e Interpretación**

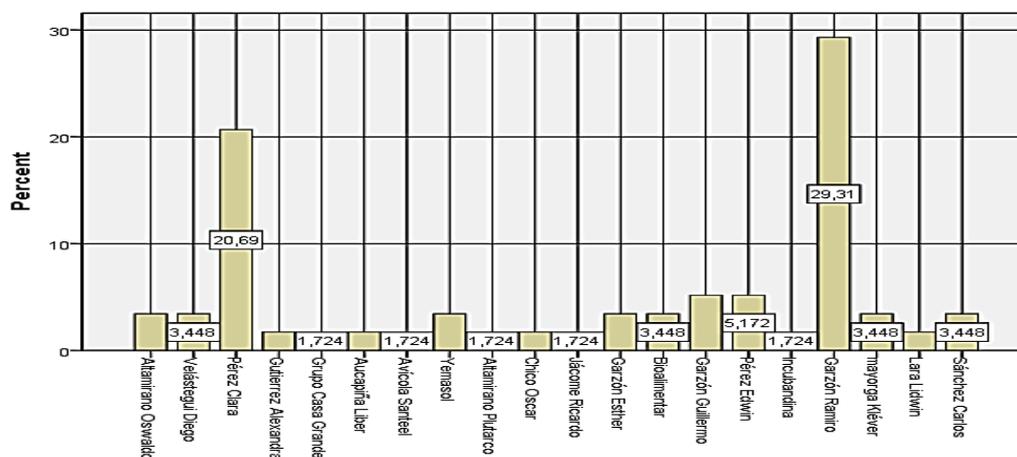
Las empresas con mayor vinculación en el ámbito avícola de la ciudad de Ambato en el área de mercado son Garzón Guillermo (25%) y Altamirano Oswaldo (33.3%)

**¿Con cuál de las siguientes empresas o personas naturales mantiene algún vínculo financiero en la actualidad?**

**Cuadro No. 11 Empresas con las que se relaciona en las finanzas**

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia acumulada
Altamirano Oswaldo	2	3,4	3,4
Velástegui Diego	2	3,4	6,9
Pérez Clara	12	20,7	27,6
Gutiérrez Alexandra	1	1,7	29,3
Grupo Casa Grande	1	1,7	31,0
Aucapiña Liber	1	1,7	32,8
Avícola Santeel	1	1,7	34,5
Yemasol	2	3,4	37,9
Altamirano Plutarco	1	1,7	39,7
Chico Oscar	1	1,7	41,4
Jácome Ricardo	1	1,7	43,1
Garzón Esther	2	3,4	46,6
Bioalimentar	2	3,4	50,0
Garzón Guillermo	3	5,2	55,2
Pérez Edwin	3	5,2	60,3
Incubandina	1	1,7	62,1
Garzón Ramiro	17	29,3	91,4
Mayorga Kléver	2	3,4	94,8
Lara Lidwin	1	1,7	96,6
Sánchez Carlos	2	3,4	100,0
Total	58	100,0	

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua  
Elaborado por: Vargas, V. (2017)



**Gráfico No. 32 Empresas con las que se relaciona en las finanzas**

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua  
Elaborado por: Vargas, V. (2017)

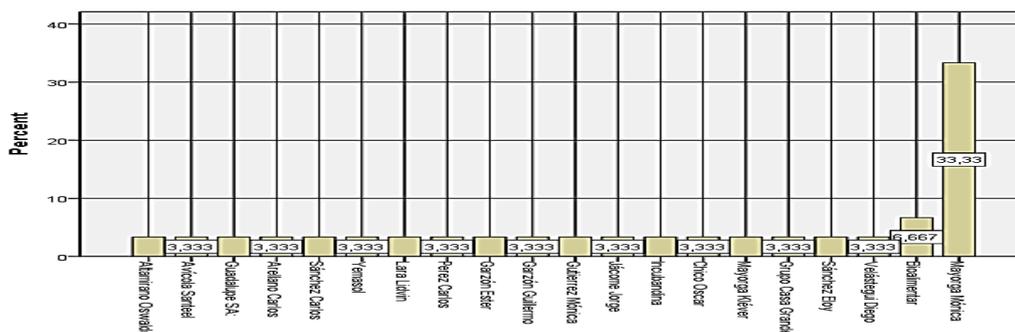
**Análisis e Interpretación.** Las empresas con mayor vinculación en el ámbito avícola de la ciudad de Ambato en el área de las finanzas, son Garzón Ramiro como distribuidor con el 29.31% y Pérez Clara con el 20.7%

**¿Con cuál de las siguientes empresas o personas naturales mantiene algún vínculo de abastecimiento en la actualidad?**

**Cuadro No. 12 Empresas con las que se relaciona en abastecimiento**

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia acumulada
Altamirano Oswaldo	1	3,3	3,3
Avícola Santeel	1	3,3	6,7
Guadalupe SA:	1	3,3	10,0
Arellano Carlos	1	3,3	13,3
Sánchez Carlos	1	3,3	16,7
Yemasol	1	3,3	20,0
Lara Lidvin	1	3,3	23,3
Pérez Carlos	1	3,3	26,7
Garzón Ester	1	3,3	30,0
Garzón Guillermo	1	3,3	33,3
Gutiérrez Mónica	1	3,3	36,7
Jácome Jorge	1	3,3	40,0
Incubandina	1	3,3	43,3
Chico Oscar	1	3,3	46,7
Mayorga Kléver	1	3,3	50,0
Grupo Casa Grande	1	3,3	53,3
Sánchez Eloy	1	3,3	56,7
Velástegui Diego	1	3,3	60,0
Bioalimentar	2	6,7	66,7
Mayorga Mónica	10	33,3	100,0
Total	30	100,0	

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua  
Elaborado por: Vargas, V. (2017)



**Gráfico No. 33 Empresas con las que se relaciona en abastecimiento**

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua  
Elaborado por: Vargas, V. (2017)

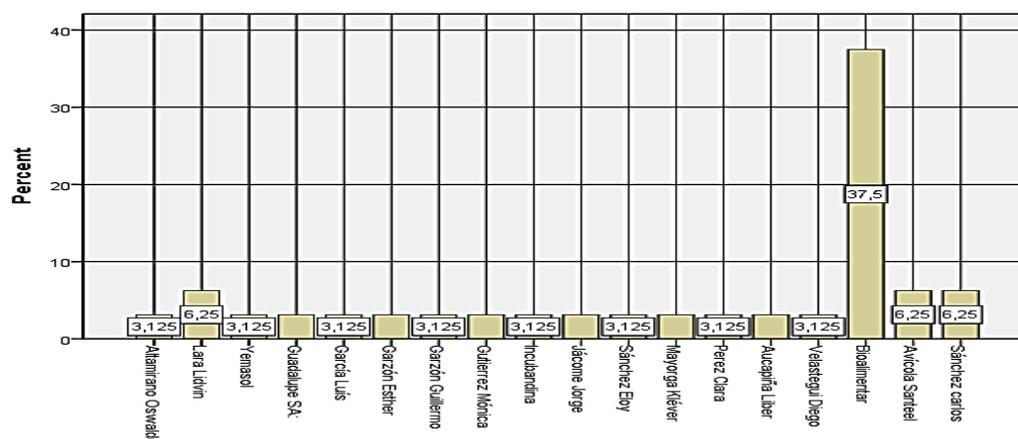
**Análisis e Interpretación.** Las empresas con mayor vinculación en el ámbito avícola de la ciudad de Ambato en el área de abastecimiento son Mayorga Mónica con el 33.33% y Bioalimentar con el 6.67% de las opiniones

**Con cuál de las siguientes empresas o personas naturales mantiene algún vínculo de gestión en la actualidad?**

**Cuadro No. 13 Empresas con las que se relaciona en gestión**

Respuestas	Frecuencia absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia acumulada
Altamirano Oswaldo	1	3,1	3,1
Lara Lidvin	2	6,3	9,4
Yemasol	1	3,1	12,5
Guadalupe SA:	1	3,1	15,6
García Luís	1	3,1	18,8
Garzón Esther	1	3,1	21,9
Garzón Guillermo	1	3,1	25,0
Gutiérrez Mónica	1	3,1	28,1
Incubandina	1	3,1	31,3
Jácome Jorge	1	3,1	34,4
Sánchez Eloy	1	3,1	37,5
Mayorga Kléver	1	3,1	40,6
Pérez Clara	1	3,1	43,8
Aucapiña Liber	1	3,1	46,9
Velastegui Diego	1	3,1	50,0
Bioalimentar	12	37,5	87,5
Avícola Santeel	2	6,3	93,8
Sánchez Carlos	2	6,3	100,0
Total	32	100,0	

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua  
Elaborado por: Vargas, V. (2017)



**Gráfico No. 34 Empresas con las que se relaciona en gestión**

Fuente: Encuesta a los propietarios de empresas avícolas en Tungurahua  
Elaborado por: Vargas, V. (2017)

**Análisis e Interpretación.** Las empresas con mayor vinculación en el ámbito avícola de la ciudad de Ambato en el área de gestión, son Bioalimentar (37.5%), Lara Lidvin (6.5%), Avícola Santeel (6.5%) y Sánchez Carlos con el 6.5%

## Estudio de vinculación

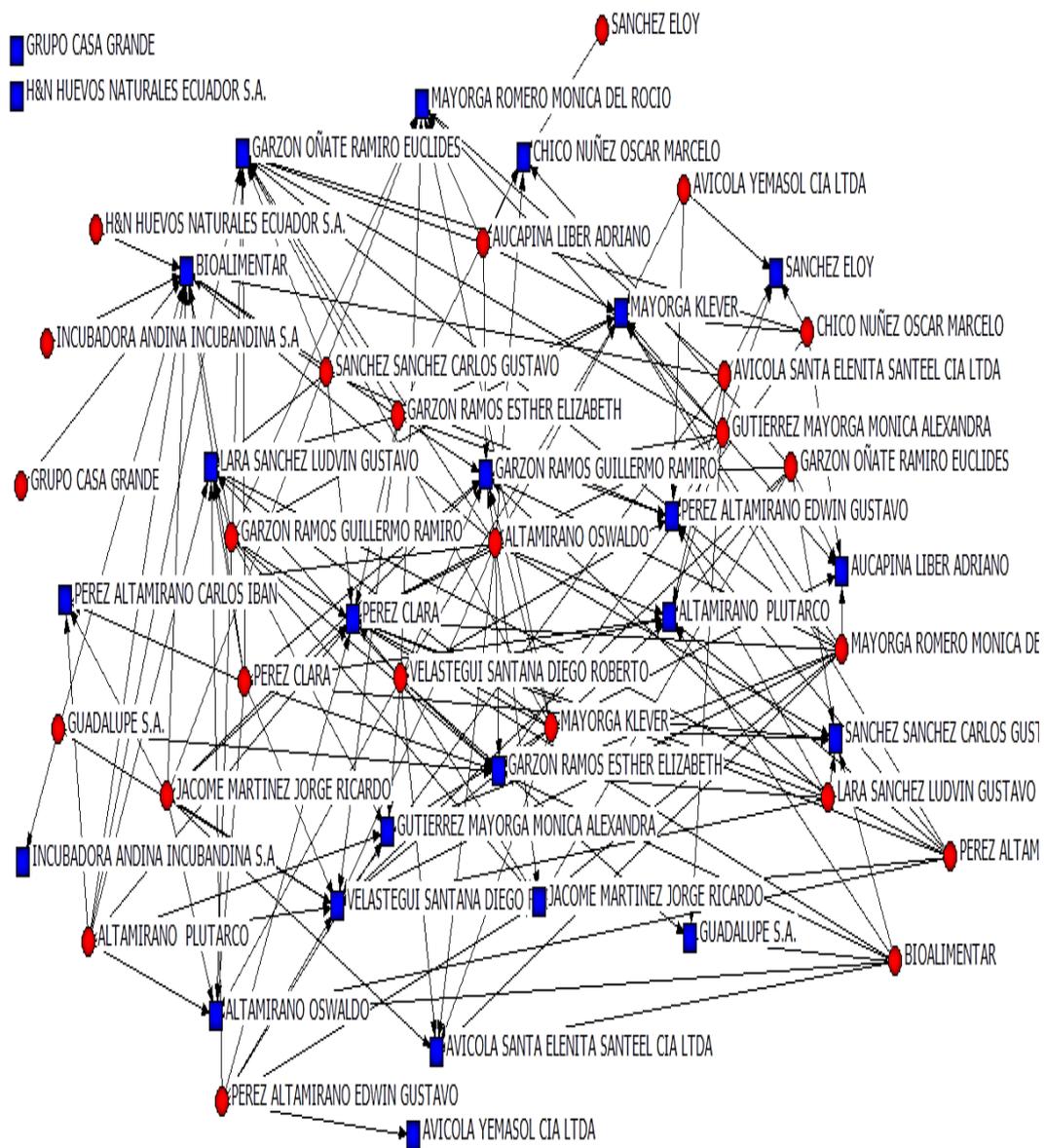
Para valorar la relación entre las empresas y Redes Asociativas, se expuso la situación de cada empresa dentro la plataforma UCINET.

**Cuadro No. 14 Red de relaciones entre las empresas estudiadas**

Redes Avícola Ambato	ALTAMIRANO PLUTARCO	ALTAMIRANO OSWALDO	AUCAPINA LIBER ADRIANO	AVICOLA SANTA ELENITA SANTEL CIA LTDA	AVICOLA YEMASOL CIA LTDA	CHICO NUÑEZ OSCAR MARCELO	PEREZ CLARA	GARZON ORATE RAMIRO EUCLEDIS	GARZON RAMOS ESTHER ELIZABETH	MAYORGA KLEVER	GARZON RAMOS GUILLERMO RAMIRO	GUTIERREZ MAYORGA MONICA ALEXANDRA	MAYORGA ROMERO MONICA DEL ROCIO	SANCHEZ SANCHEZ CARLOS GUSTAVO	VELASTEGUI SANTANA DIEGO ROBERTO	SANCHEZ ELOY	GUADALUPE S.A.	JACOME MARTINEZ JORGE RICARDO	LARA SANCHEZ LUDVIN GUSTAVO	PEREZ ALTAMIRANO CARLOS IBAN	PEREZ ALTAMIRANO EDWIN GUSTAVO	BIOALMENTAR	GRUPO CASA GRANDE	H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR S.A.	INCUBADORA ANDINA INCUBANDINA S.A
ALTAMIRANO PLUTARCO	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0
ALTAMIRANO OSWALDO	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0
AUCAPINA LIBER ADRIANO	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AVICOLA SANTA ELENITA SANTEL CIA LTDA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0
AVICOLA YEMASOL CIA LTDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
CHICO NUÑEZ OSCAR MARCELO	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PEREZ CLARA	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0
GARZON ORATE RAMIRO EUCLEDIS	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
GARZON RAMOS ESTHER ELIZABETH	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0
MAYORGA KLEVER	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
GARZON RAMOS GUILLERMO RAMIRO	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0
GUTIERREZ MAYORGA MONICA ALEXANDRA	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
MAYORGA ROMERO MONICA DEL ROCIO	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
SANCHEZ SANCHEZ CARLOS GUSTAVO	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0
VELASTEGUI SANTANA DIEGO ROBERTO	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0
SANCHEZ ELOY	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GUADALUPE S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
JACOME MARTINEZ JORGE RICARDO	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
LARA SANCHEZ LUDVIN GUSTAVO	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
PEREZ ALTAMIRANO CARLOS IBAN	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0
PEREZ ALTAMIRANO EDWIN GUSTAVO	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
BIOALMENTAR	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
GRUPO CASA GRANDE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR S.A.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
INCUBADORA ANDINA INCUBANDINA S.A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0

Fuente: Encuesta a empresarios avícolas

Elaborado por: Vargas, V. (2018)



**Gráfico No. 35 Red de relaciones interinstitucionales**

Fuente: UCINET 6.528 y NETDRAW 2.141

Elaborado por: Vargas V. (2017)

### Análisis

Como se puede observar en el gráfico No. 36, existen 23 empresas relacionadas y que se apoyan mutuamente con los Nodos; Altamirano Oswaldo, Altamirano Oswaldo, Aucapina Liber, Avícola Santa Elenita, Avícola Yemasol, Chico Oscar, Garzón Ramiro, Garzón Esther, Mayorga Kléver, Garzón Guillermo, Gutiérrez Mónica, Mayorga Mónica, Sánchez Carlos, Velastegui Diego, Sánchez Eloy,

Guadalupe s.a., Jácome Jorge, Lara Ludvin, Pérez Carlos, Pérez Edwin Gustavo, Bioalimentar, e Incubandina s.a.

Como independientes dentro del análisis aparecen tres empresas, a las que habrá que integrar mediante el Modelo de asociatividad, éstas son: Rosero David, Grupo Casa Grande. h&n Huevos Naturales Ecuador S.A.

## **4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

Con la finalidad de verificar o rechazar la conjetura formulada, se contrastaron los resultados obtenidos en las encuestas a los representantes de las empresas avícolas de la provincia de Tungurahua empleando para realizar el cálculo, las frecuencias con las que aparece cada opción de respuesta en dos preguntas claves, las mismas que refieren a las variables en estudio.

### **4.2.1 Planteamiento lógico de la hipótesis**

La hipótesis referida como guía para el estudio manifiesta textualmente que: “La asociatividad tiene un efecto en la productividad de las empresas avícolas de Tungurahua”

#### **Determinación de las variables de la hipótesis**

- **Variable independiente:** Asociatividad
- **Variable dependiente:** Productividad

#### **Modelo Lógico**

La prueba estadística que se ha seleccionado para verificar la hipótesis es la correlación de pearson, cuyo proceso es el siguiente:

- Establecimiento de las variables numéricas que se confrontarán

- Registro de valores dentro de la matriz de cálculo
- Obtener el producto de cada observación
- Obtener el cuadrado de X
- Obtener el cuadrado de Y
- Reemplazar datos
- Calcular el valor del estadístico
- Establecer el valor tabular de acuerdo con el nivel de confianza y los grados de libertad
- Comparar los valores
- Tomar la decisión de aceptación o rechazo.

### **Hipótesis posibles**

**Ho:** “La asociatividad no tiene un efecto en la productividad de las empresas avícolas de Tungurahua”

**H1:** “La asociatividad si tiene un efecto en la productividad de las empresas avícolas de Tungurahua”

### **4.2.2 Especificaciones estadísticas**

Para demostrar la conjetura científica, es importante contar con un procedimiento lógico que favorezca la obtención de un criterio objetivo, este procedimiento se basa tanto en la información obtenida en el trabajo de campo, como también en el margen de riesgo asumido en el caso de que el criterio de decisión con respecto a la hipótesis sea incorrecto.

Para la prueba de hipótesis en este tipo de estudios, se empleó la prueba de correlación de pearson, que sirve para determinar el comportamiento recíproco de las dos variables. El tamaño de la muestra estudiada es de 25 representantes de las empresas avícolas consideradas, en tanto que la fórmula empleada para calcular de la correlación de Pearson es la siguiente:

$$r = \frac{\sum XY - (\sum X)(\sum Y) / n}{\sqrt{[\sum X^2 - (\sum X)^2/n] [\sum Y^2 - (\sum Y)^2/n]}}$$

En donde:

R = correlación

X = Variable independiente

Y = Variable dependiente

$\sum$  = Sumatoria

n = Frecuencia

2 = Cuadrado

**Correlaciones**

Importancia de la asociatividad	Importancia de asociarse para mejorar la producción	Importancia de asociarse con fines financieros	Importancia de asociarse con fines de abastecimiento	Importancia de asociarse con fines de gestión	Asociarse para mejorar el mercado	Aprovechamiento de recursos humanos	Aprovechamiento de recursos tecnológicos	Ventas	Recuperación de cartera	Relaciones interinstitucionales
1	,700**	,655**	,828**	,842**	,759**	,873**	,941**	,846**	,355	,553**
Correlación de Pearson										
Sig. (bilateral)										
N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Importancia de asociarse para mejorar la producción	,700**	,935**	,927**	,885**	,923**	,845**	,844**	,905**	,507**	,387
Correlación de Pearson										
Sig. (bilateral)										
N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Importancia de asociarse con fines financieros	,655**	,935**	,939**	,857**	,893**	,775**	,808**	,862**	,500**	,362
Correlación de Pearson										
Sig. (bilateral)										
N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Importancia de asociarse con fines de abastecimiento	,828**	,927**	,939**	,861**	,961**	,961**	,902**	,966**	,465**	,458
Correlación de Pearson										
Sig. (bilateral)										
N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Importancia de asociarse con fines de gestión	,842**	,885**	,857**	,861**	,961**	,961**	,902**	,966**	,465**	,458
Correlación de Pearson										
Sig. (bilateral)										
N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Asociarse para mejorar el mercado	,759**	,893**	,893**	,935**	,959**	,823**	,806**	,865**	,398**	,419
Correlación de Pearson										
Sig. (bilateral)										
N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Aprovechamiento de recursos humanos	,873**	,775**	,775**	,861**	,823**	,823**	,904**	,858**	,452**	,561**
Correlación de Pearson										
Sig. (bilateral)										
N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Aprovechamiento de recursos tecnológicos	,941**	,808**	,808**	,902**	,868**	,806**	,904**	,834**	,494**	,520**
Correlación de Pearson										
Sig. (bilateral)										
N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Ventas	,846**	,901**	,862**	,966**	,932**	,865**	,934**	1	,492**	,468
Correlación de Pearson										
Sig. (bilateral)										
N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Aprovechamiento de instalaciones	,819**	,905**	,846**	,883**	,856**	,823**	,924**	,893**	,526**	,518**
Correlación de Pearson										
Sig. (bilateral)										
N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Recuperación de cartera	,355	,507**	,500**	,465**	,405**	,398**	,494**	1	1	,436
Correlación de Pearson										
Sig. (bilateral)										
N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Relaciones interinstitucionales	,553**	,387	,362	,458**	,465**	,419**	,520**	,468**	,436**	1
Correlación de Pearson										
Sig. (bilateral)										
N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).  
\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

### Cuadro No. 15 Análisis de correlación

Fuente: Encuesta a representantes de empresas avícolas de Tungurahua

Elaborado por: Vargas, V. (2017)

#### **4.2.3 Decisión.**

Los resultados presentados mediante Correlación de Pearson, permiten concluir que, existe una correlación significativa para las variables asociatividad y competitividad entre las empresas de la provincia de Tungurahua.

- Analizadas con el 95% de confianza (0.05), se nota que la correlación es significativa.
- Analizadas con el 99% de confianza (0.01) la correlación es significativa.

Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de investigación, manifestando que “La asociatividad incide en la productividad de las empresas avícolas de Tungurahua”

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

El grado de asociatividad de las empresas del sector avícola de la provincia de Tungurahua, es parcialmente bajo pues al conocer el contexto de la existencia de algunas agremiaciones como ASOFOBAT, ASOPEC, ASOVICO, AFABA y CONAVE, la teoría coincide en mencionar que éstas sociedades tienen como fin principal compartir los derechos a importaciones de materias primas e insumos para evitar el desabastecimiento; sin embargo, la investigación realizada permitió descubrir que la mayoría de las empresas estudiadas, estarían dispuestas a asociarse para enfrentar problemas de manera conjunta, formular y trabajar en metas y propósitos comunes, conseguir un crecimiento sostenido por medio de la proyección conjunta, fomentar principios de honestidad, abastecimiento, confidencialidad y compromiso ente los miembros, planificación compartida para almacenamiento de productos e insumos, elaborar productos en forma compartida para optimizar recursos, posicionarse del mercado, formular estrategias de marketing colectivas para enfrentar problemas de productos, insumos y servicios y establecer políticas de competencia leal y el manejo conjunto de las finanzas.

Los niveles de relación de productividad con los recursos que tienen las empresas del sector avícola de Tungurahua en la actualidad son bajos debido a factores como el incremento en el precio del maíz que en el 2016 fue de USD 14.90/qq, pero la compra efectiva se hacía a USD 18/qq; en la provincia, alrededor de 26 granjas avícolas han quebrado y 139 están a punto de hacerlo, pues el precio del maíz en planta llegó a sobrepasar los USD 19/qq, incremento que implica un menor desempeño productivo en general. En el plano de la investigación de campo, los representantes de las empresas valoradas, evidenciaron niveles de productividad aceptables en un tercio de los casos y elevados en los otros dos tercios.

Empleando Correlación de Pearson, se ha logrado concluir con el 95% de confianza que la asociatividad y la productividad están significativamente relacionadas, ya que el aprovechamiento eficiente de los recursos se potencia bajo el respaldo de otras entidades con las que se compartan metas comunes, de acuerdo con este estudio, los aspectos claves de la asociatividad, que generan elevada productividad tienen relación con compartir el aprendizaje por intercambio de experiencias, compartir el mantenimiento de planta y equipo, compartir métodos y procesos de producción orientados a la estandarización de procesos, realizar compras de materia prima conjunta para la obtención de mejor precio y planificar la logística de materia prima para reducir costos.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

En consideración de los beneficios que aporta la asociatividad al desarrollo de las avícolas, se recomienda a sus directivos que realicen los estudios pertinentes y conversaciones con miras a agrupar a las empresas que tengan intereses comunes. Es necesario mencionar que es estudio fue enfocado hacia la asociatividad horizontal que comprende el vínculo con empresas colaterales, por lo general dedicada a la misma actividad productiva, sin embargo estudios posteriores podrían vincular a un mayor número de instituciones dentro de la cadena de valor, que incluyan proveedores de insumos, proveedores de embalajes, empresas publicitarias, distribuidores y negocios anexos.

El Banco Internacional, como parte de su gestión de vinculación con la sociedad, debería impulsar para que los representantes de empresas avícolas que tienen relación con el Banco formen asociaciones que aporten a su desarrollo grupal e institucional, y con ello la Institución financiera también pueda participar de mayores capitales. Como impulsor el Banco, ha de difundir de manera pertinente y efectiva los beneficios de asociarse, habiendo de antemano establecido planes de financiamiento para colaborar con esta meta.

Con el objeto de evitar la especulación en cuanto a los precios de las materias

primas, como también de los insumos, las avícolas deben manejar planes de contingencia para importar estos ingredientes cuando existe sobreproducción de los mismos, en este aspecto el Banco Internacional debería intervenir financieramente para solventar la compra y el almacenamiento. Tomando en cuenta que las empresas avícolas en Tungurahua, son una fuente muy importante de empleo se deben impulsar políticas que incentiven la asociatividad en el sector empresarial.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

##### **Título**

“Modelo de asociatividad para las empresas avícolas de la ciudad de Ambato”

##### **Institución Ejecutora**

Este modelo de asociatividad será ejecutado por las empresas avícolas de la ciudad de Ambato que fueron objeto de estudio.

##### **Beneficiarios**

Los beneficiarios directos de ésta propuesta serán las empresas avícolas; los beneficiarios indirectos serán las familias de los empleados y trabajadores, las empresas afines del sector, y los clientes.

##### **Ubicación**

Provincia de Tungurahua

##### **Tiempo estimado para la ejecución**

Inicio: Marzo del 2017

Fin: Septiembre del 2017

### **Equipo técnico responsable:**

Gerentes/propietarios de las empresas avícolas de la ciudad de Ambato.

Representantes del Banco Internacional

### **Costo**

FASES	COSTO USD
FASE 1: Detección de necesidades de asociarse	650.00
FASE 2: Presentación y evaluación de información recolectada	250.00
FASE 3: Recopilación de requerimientos legales que respalden la asociación	300.00
FASE 4: Diseño de estatutos o normatividad para la futura asociación	800.00
FASE 5: Ejecución de la propuesta	5000.00
<b>TOTAL</b>	<b>7000.00</b>

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La investigación previa realizada para detectar el efecto de la asociatividad en la productividad de las empresas avícolas de Tungurahua, en especial aquellas que están alineadas con el Banco internacional, ha permitido detectar que

Existen documentos a nivel nacional y local que dan cuenta de los esfuerzos emprendidos en Asociatividad, entre ellos se puede citar el trabajo Publicado por la FLACSO en conjunto con el MIPRO (Jácome, H. y King, 2013), en el cuál se menciona que las materias primas, inventarios y gastos corrientes no tienen mayor incidencia en la productividad, que aunque existen coeficientes altamente significativos, las magnitudes son muy angostas para afirmar que hay una correlación de las variables mencionadas con la productividad. (p, 127)

En el Ecuador, la asociatividad es característica de las micro, pequeñas y

medianas empresas, pues debido a su limitada capacidad económica y tecnológica, dependen de la calidad de las relaciones que tengan éstas empresas con su entorno, el mismo que incluye otras empresas similares y cercanas con miras a la creación de sinergia. De acuerdo con el Foro Económico Mundial, la baja competitividad demostrada por el Ecuador podría deberse al bajo nivel de asociatividad, al respecto, ha habido la intervención de la globalización para convencerse que solo basados en la innovación y en la generación de valor, se puede lograr una competencia más eficiente.

Los aspectos mencionados, aunque se tratan de anhelos de las empresas, al mismo tiempo son limitantes, tal como se señala en la investigación realizada por Hernández y Cely (2003), donde se manifiesta que:

El grado de asociatividad en el Ecuador es bajo, por varias razones entre las que se destacan: la cultura empresarial de imitación, la falta de confianza, el peligro de que ciertos participantes disfruten del beneficio de la aglomeración sin contribuir a él, y el esquema de competir solo en base a precios (Hernández, I. y Cely, 2003)

Entre las instituciones más interesadas en impulsar el emprendimiento asociativo, resalta el MAGAP, el MICIP y la CORPEI, para estas instituciones, la mejor forma de lograr una verdadera ventaja competitiva, es basada en la complementariedad, la innovación y el retorno de la inversión, desde ésta perspectiva, se ha emprendido en el desarrollo de clusters, iniciando en el sector textil y de confecciones en Atuntaqui y de calzado en Ambato; según la CORPEI, es necesario promover el concepto de asociatividad para apoyar el desarrollo integral de cada sector. (Hernández, Luís y Dávila, 2013)

Para Jácome y King (2013), el aumento de la productividad a través de la aplicación de la estrategia de asociatividad, resulta efectivo en el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas, debido a que su tamaño limitado, hace difícil el desarrollo de economías de escala, el acceso a mercados internacionales, producir calidad con estándares internacionales y el mantenimiento de una oferta

constante (p. 146); los autores manifestaron que destacan como ventajas de la asociatividad empresarial, el aumento de la productividad y la competitividad. (p, 147).

Las investigaciones realizadas a nivel local dan cuenta de las falencias por las que atraviesa el país en general y en particular la provincia de Tungurahua como uno de los más grandes generadores de productos avícolas como balanceados, huevos, carne, pollo, gallinaza y otros.

Entre los trabajos más destacados está el de Pérez (2014) en el que enfatiza que las compras de materia prima, específicamente maíz y soya para la producción avícola, no tienen condiciones adecuadas en el mercado nacional, esto se debe a la escasa producción de estos insumos y a la falta de control de las autoridades en la comercialización de los productos mencionados, la misma que se debe a la informalidad en el mercado donde se oferta esta materia prima, teniendo como consecuencias problemas financieros y legales a corto o largo plazo. (Pérez, 2014) (p, 84)

Por su lado, Ortiz (2016), menciona que el fracaso o las limitaciones que ha tenido la asociatividad como estrategia empresarial en el sector avícola del país se debe a varias razones entre las que incluye el escaso fortalecimiento en el tema de la asociatividad atribuyendo las causas a la falta de cultura, confianza, desconocimiento, lo que impide que los micro-productores sean parte del beneficio de reducción de costos o adquisición de tecnología, incluso tengan acceso a elaborar sus propios balanceados y perdiendo oportunidades para ser competitivos en el mercado, adicionalmente, no existe apoyo gubernamental para fomentar grupos asociativos.

En el estudio de asociaciones de avicultores, destaca AFABA, que se dedica a la adquisición de materia prima para los socios para fabricar balanceados, éste gremio trabaja conjuntamente con el MAGAP, sin embargo no existe una amplia variedad de convenios que provean otros insumos como vacunas, vitaminas o

medicamentos que estén relacionado con la producción en el sector avícola. (Ortiz, 2016) (pp. 91-92)

Dentro de otros pormenores investigados, se encuentran los derivados del trabajo de investigación titulado: “Efecto de la asociatividad en la productividad de las empresas avícolas de Tungurahua”, donde Vargas, V. (2017), afirma que el grado de asociatividad de las empresas del sector avícola estudiadas, es relativamente bajo, pues algunas agremiaciones como ASOFOBAT, ASOPEC, ASOVICO, AFABA y CONAVE, comparten los derechos a importaciones de materias primas e insumos para evitar el desabastecimiento; sin embargo, la investigación realizada permitió descubrir que la mayoría, estarían dispuestas a asociarse para enfrentar problemas de manera conjunta, formular y trabajar en metas y propósitos comunes, conseguir un crecimiento sostenido, fomentar principios de honestidad, abastecimiento, confidencialidad y otros beneficios y compromisos de carácter social y administrativo

La productividad de la industria avícola dentro de la provincia es concebida como el sobre-rendimiento de los recursos humanos, financieros, técnicos, instalaciones, materias primas e insumos, por lo que es necesaria una agremiación que permita una recuperación significativa del sector, pues al no sentirse respaldadas las empresas individualmente, son objeto de las políticas socioeconómicas de los gobiernos, un ejemplo de ésta situación ocurrió con el incremento en el precio del maíz que en el 2016 fue de USD 14.90/qq, pero la compra efectiva se hacía a USD 18/qq; en la provincia, alrededor de 26 granjas avícolas han quebrado y 139 están a punto de hacerlo.

En la investigación realizada, se ha podido concluir que la asociatividad y la productividad están íntimamente relacionadas, ya que el aprovechamiento eficiente de los recursos se potencia bajo el respaldo de otras entidades con las que se compartan metas comunes, como el aprendizaje por intercambio de experiencias, compartir instalaciones, métodos y procesos de producción orientados a la estandarización de procesos, realizar compras de materia prima

conjunta para la obtención de mejor precio y planificar la logística de materia prima para reducir costos.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

Los aportes novedosos de este esfuerzo investigativo, están relacionados con la filosofía de asociatividad, la solidaridad y el bien común, ya que son necesarios los esfuerzos orientados en un sentido común con el objeto de potenciar la sinergia y la capacidad de gestión para bien de las empresas agremiadas, los familiares, las empresas afines, clientes y la sociedad en general.

Los representantes de las empresas avícolas han concientizados sobre la importancia de la asociatividad para el sector avícola, tal como se refiere en las investigaciones preliminares, aspectos como la consolidación de un frente común para afrontar dificultades comerciales, compartir propósitos comunes como el almacenamiento de materias primas, insumos y productos elaborados, apuntando a un desarrollo sostenido y sostenible, el posicionamiento de las empresas en el mercado con el uso de estrategias de marketing colectivas y el establecimiento de políticas de competencia que garanticen una convivencia pacífica y fundamentada en acuerdos.

La propuesta no es del todo novedosa, pues a nivel nacional ya existen antecedentes de asociaciones formadas para diferentes actividades económicas, y entre sus logros importantes están el apoyo logístico y legal y la coordinación para evitar el desabastecimiento, sin olvidar los programas de capacitación conjunta que realizan de manera frecuente. Una organización eficiente y una coordinación de elevado nivel, han permitido, inclusive llegar a acuerdos con el gobierno central para que consideren ajustes en los precios, subsidios e inclusive reducción de aranceles para las importaciones tanto de materia prima, insumos y maquinaria, que han hecho que este sector de la industria prospere significativamente.

Una fortaleza adicional que tiene la iniciativa propuesta, es la presencia del

presidente ejecutivo de uno de los posibles socios, en la presidencia de la empresa pública el estado, una incomparable oportunidad para el desarrollo del negocio en la rama de la avicultura; los resultados de éste trabajo, pueden generalizarse a otras locaciones con problemas similares, pues la asociatividad a fines de impulsar la calidad y la productividad, deberían convertirse en una filosofía de todo empresario.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

Diseñar un manual de asociatividad, para dotar de una alternativa de mayor participación en el mercado y desarrollo individual para los empresarios avicultores de la ciudad de Ambato.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un Diagnóstico Situacional (FODA) de las empresas del sector avícola de la ciudad de Ambato, vinculadas con el Banco Internacional, para medir el impacto de los factores institucionales y del entorno.
- Detallar cada uno de los aspectos del proceso de asociatividad, para formular el pensamiento estratégico de la futura asociación de empresas Avícolas de Ambato.
- Definir las estrategias organizacionales para el gremio de avicultores vinculados al Banco Internacional de la ciudad de Ambato.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

La factibilidad de fomentar la asociatividad de las empresas de la provincia de Tungurahua se enmarcaba en las siguientes determinaciones:

### **Factibilidad Económico-Financiera:**

Se trata de un proyecto factible económicamente esta afirmación se hace considerando que otros esfuerzos parecidos han requerido de los aportes de las instituciones interesadas, es por ello que, de existir la atención de empresas avícolas por formar parte de un gremio, serán éstas las que desembolsen el dinero para que esta iniciativa pueda llevarse a cabo, por otro lado, se encuentra al Banco Internacional motivando la Asociatividad, quien podría eventualmente financiar el trabajo y apoyar logísticamente para que éste se lleve a cabo.

### **Factibilidad Tecnológica:**

La implementación del modelo requiere la adquisición del programa UNICET, el mismo, servirá para establecer de las relaciones entre los diferentes actores de la red por medios gráficos, se trata de un sistema informático especializado, este sistema informático, su capacitación y uso apropiado tienen un costo razonable, que debe ser afrontado por la organización.

### **Factibilidad Organizacional:**

El interés de las organizaciones y su visto bueno, serán determinantes para el logro de la asociatividad, puesto que quienes realmente deseen formar parte de la agremiación deberán estar comprometidos seriamente con la misma, para regular todos estos pormenores será indispensable que se estructure un manual de control interno como guía de los procedimientos, regulaciones de la autoridad, normas y estatutos que permitirán lograr una paz y concordancia duradera, sin que la institución formada corra algún riesgo de disolverse.

### **Factibilidad Legal:**

A nivel global, el derecho a asociarse está citado en normativas tan importantes como la Declaración Universal de los Derechos Humanos, la Declaración

Americana de Derechos y Deberes del Hombre y la Convención Americana sobre los Derechos Humanos.

En el ámbito local, ésta propuesta no encuentra inconvenientes legales, pues la asociatividad se encuentra codificada en el Artículo 23 de la Constitución de la República del Ecuador bajo el siguiente texto:

“Sin perjuicio de los derechos establecidos en esta Constitución y en los instrumentos internacionales vigentes, el Estado reconocerá y garantizará a las personas, la libertad de asociación y de reunión, con fines pacíficos”

### **Marco Jurídico:**

En el Código Civil en calidad de Norma con carácter de ley, se encuentra regulada la asociatividad, específicamente en el Título XXIX del Libro Primero de ésta normativa.

Art. 565. No son personas jurídicas las fundaciones o corporaciones que no se hayan establecido en virtud de una ley, o que no hayan sido aprobadas por el Presidente de la República.

De acuerdo a ésta regulación, para que exista una persona jurídica, es obligatorio, que tal persona jurídica nazca a partir de una ley o que cuenten con la aprobación del Presidente de la República, pues, quienes nacen a partir de una ley son personas jurídicas de derecho público, por tanto, esta disposición no es aplicable a otro tipo de entidades, tales como las organizaciones creadas por iniciativa de la sociedad civil; éstas últimas requieren de la aprobación del Presidente de la República y nacen como personas jurídicas de derecho privado.

De esta manera, toda iniciativa de creación de una nueva organización ha de ser puesta a consideración del Ministerio relacionado con el objetivo de la organización. Por ejemplo; las organizaciones que trabajan en educación han de

presentar su propuesta de estatutos y han de solicitar su reconocimiento al Ministerio de Educación, quienes trabajan en desarrollo agrícola lo harán ante el Ministro de agricultura, etc. En el caso de las organizaciones de derechos humanos, por la amplitud del tema hemos sido acogidos en distintos Ministerios sin embargo debido a la naturaleza de la iniciativa, las entidades gubernamentales más idóneas son el Ministerio de Productividad (MIPRO) y el Ministerio de Inclusión Económica y social (MIES)

El MIES en su autonomía, expone la siguiente reglamentación para la aprobación del estatuto de una Asociación de este tipo:

**MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (MIES)**  
**APROBACIÓN DEL ESTATUTO SOCIAL DE UNA ASOCIACIÓN DE**  
**PRIMER GRADO**

Son corporaciones de primer grado, aquellas que agrupan a personas naturales con un mínimo de “*CINCO MIEMBROS FUNDADORES*”, que tienen un fin delimitado, tales como Asociaciones, clubes, comités, colegios profesionales, centros, etc.

La disposición es muy clara, en la misma se determina que las “Asociaciones” son organismos regidos por el MIES, por lo tanto deben cumplir con los requisitos que se exponen a continuación:

**Naturaleza Jurídica de las Corporaciones de Primer Grado**

**REQUISITOS:**

En un solo expediente, adjuntar los siguientes documentos:

1. Solicitud dirigida al director Provincial de Tungurahua del MIES, firmada por el miembro fundador delegado y su abogado patrocinador.
2. Dos ejemplares del Acta de Asamblea Constitutiva de la Organización en

formación, debidamente firmada por el presidente y el secretario provisionales, que deberá contener lo siguiente:

La voluntad de los miembros de constituir la Asociación

La nómina de la directiva provisional.

Los nombres y apellidos completos de los miembros fundadores, número de documentos de identidad, domicilio y las respectivas firmas.

Nombre del lugar en que la identidad en formación tendrá su sede, con las respectivas referencias: Calle, parroquia, cantón, provincia, número de teléfono, fax, correo electrónico y casilla postal en caso de tenerlos.

Una declaración en el acta constitutiva, de que los socios viven de manera permanente en el sector donde se va a constituir la Asociación.

3. Dos ejemplares originales del estatuto que deberá incluir la certificación del secretario provisional, en la que se indique con exactitud la o las fechas de estudio o aprobación del mismo.
4. Acreditar un patrimonio mínimo de USD 400,00 (cuatrocientos dólares) en una cuenta de integración de capital, a nombre de la Organización.
5. Copia de la cédula de ciudadanía o (pasaporte)
6. El nombre de la organización no podrá ser igual a la de otra que se encuentre legalmente constituida, ni contener referencias políticas o contrarias a la Ley.

**TIEMPO DEL TRÁMITE:** 15 días laborables, siempre y cuando la documentación esté completa.

Para el seguimiento de la petición es necesario hacerlo con el número de trámite que se le asigna en la ventanilla.

Cuando el número de miembros exceda de diez, adjuntar en un medio magnético, una hoja de cálculo o Excel distribuida en dos celdas, con los siguientes datos y en orden alfabético: en la primera celda: Apellidos y nombres; y, en la segunda celda: El número de la cédula de identidad.

La documentación se debe presentar en una carpeta folder.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN**

Parafraseando a Jácome y King (2013), la asociatividad de PYMES, representa una “estrategia de sobrevivencia”, la misma que dependiendo de su naturaleza, suele conocerse como, distritos industriales locales, en otros clusters regionales, más allá cadenas y minicadenas productivas, consorcios y redes, entre otras.

Una definición que plasma el motivo de ésta propuesta es la realizada por López (2013):

La asociatividad es 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 (López, 2013)(p. 23)

Bajo las consideraciones mencionadas, una de las formas de asociarse más recomendables para las empresas productivas es la implementación de redes empresariales de carácter horizontal o vertical, lo que dependerá de la etapa o del eslabón de producción en el que se encuentren, independientemente de aquello, las etapas de implementación tienen el siguiente proceso:



**Gráfico No. 36 Proceso de formación de redes asociativas**  
Fuente: (López, 2013)

Las redes empresariales aportan muchos beneficios para las empresas, sin embargo de aquello, estas formas de asociación no surgen de manera espontánea, sino que es necesario que se rompa con la desconfianza entre los empresarios participantes de la red. La evolución del pensamiento asociativo, genera sinergias según las acciones que el grupo conformado realice para cooperar con las demás organizaciones afines.

### **Etapa 1. Promoción y selección**

Cuyo objetivo es despertar el interés y seleccionar a aquellas empresas que deseen participar en la red empresarial, incluyendo desde la venta de la idea hasta la formación del grupo.

Para ello es necesario llevar a cabo algunas reuniones, y la programación de actividades que sirvan para mejorar su empresa y a la vez, abrirse a la colaboración con otros.

## **Etapa 2. Rompiendo el hielo**

Requiere un conocimiento previo y pormenorizado de cada una de las empresas que formarán parte de la red, primero que este reconocimiento se recíproco y después que la administración elegida tenga referencias abundantes de cada una de las empresas participantes; posteriormente se establecerán normas de manera conjunta, lo mismo que las ideas preliminares acerca de la guía del trabajo asociativo.

## **Etapa 3. Desarrollo de acciones piloto**

El inicio del pilotaje incluye la realización de ensayos y experimentos socio-comerciales para que los miembros de la red puedan percibir, de alguna manera los beneficios que van a recibir de la agrupación, a la vez ésta actividad sirve como plataforma para preparar al grupo para mayores retos. Para lograrlo, se debe iniciar desarrollando actividades directivas, incluyendo el reparto de funciones, así como un análisis preliminar de cada empresa, identificando los intereses comunes de las partes, diseñando un plan piloto y constituyendo un fondo, para que el grupo deposite allí sus ahorros.

## **Etapa 4. Diseño de la estrategia a largo plazo**

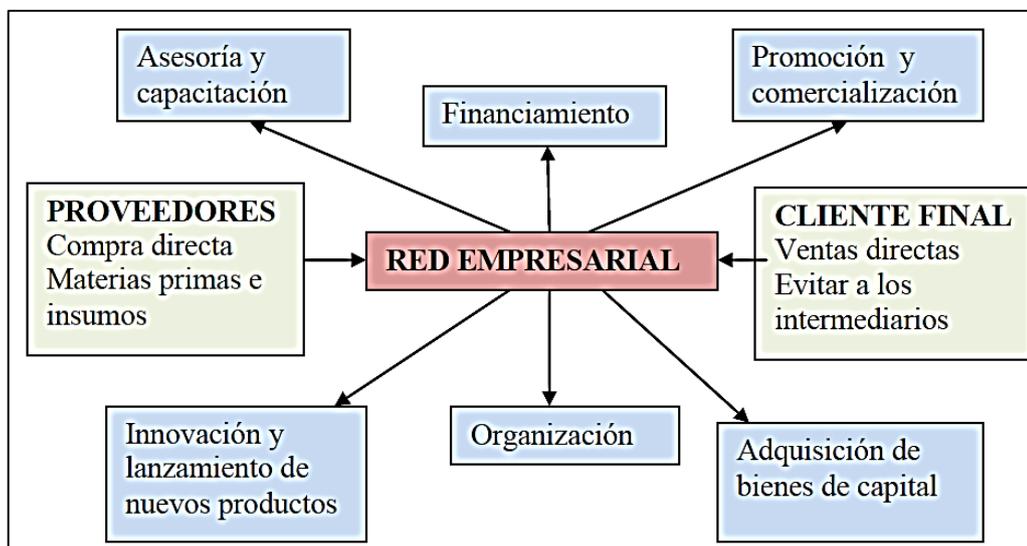
Facilita la definición de la factibilidad del proyecto; para ello se requiere de las funciones colectivas, y adicionalmente, de manera obligatoria, la forma jurídica a adoptarse. Se realiza un diagnóstico a profundidad, se identifican las áreas principales y se desarrolla el diseño del proyecto estratégico.

## **Etapa 5. Consolidación e independencia**

En ésta parte la red ya inicia operaciones y se comienza a desarrollar la administración de la misma, entre las sub-actividades de ésta etapa ejecutiva, se encuentran las siguientes:

- Estructuración del directorio colectivo de la unidad del negocio asociativo y de la unidad técnica de apoyo al proyecto.
- Ajuste del enfoque estratégico.
- El establecimiento de actividades de especialización y complementación.
- Motivación para reestructurar la cadena productiva.
- Seguimiento del alcance del punto de equilibrio.
- Adecuación de la oferta de las instituciones de respaldo.

Una red empresarial, de forma genérica tiene la siguiente estructura:



**Gráfico No. 37 Estructura de una red empresarial**

Fuente: (López, 2013)

También es importante considerar el desglose que hace Narváez, M. et al. (2009, p. 65), acerca de las actividades que conlleva proceso de asociarse para cada una de las organizaciones candidatas a socios.

1. Identificar y registrar a las empresas que compiten en la misma actividad económica dentro del mismo ámbito geográfico.
2. Aplicación de un diagnóstico FODA de las empresas que están dispuestas a asociarse, con el objeto de identificar potencialidades y limitaciones.
3. Evaluación de la actitud de los empresarios, sobre aquello que son capaces de ceder y los costos asociados que están dispuestos a asumir en el acuerdo de asociación.

4. Reconocer los objetivos, metas y propósitos comunes que aspiran alcanzar las empresas objeto de la asociación.
5. Discusión de proyectos a ejecutar y evaluación de las estrategias para reconocer los verdaderos intereses y propósitos de los empresarios y con ello deducir la permanencia o no de la asociatividad entre las empresas.
6. Las estrategias mencionadas, deben considerar temas de interés para todo el conglomerado, al respecto, Narváez et al (2009), citan las motivaciones más frecuentes por las que suelen asociarse las empresas afines:

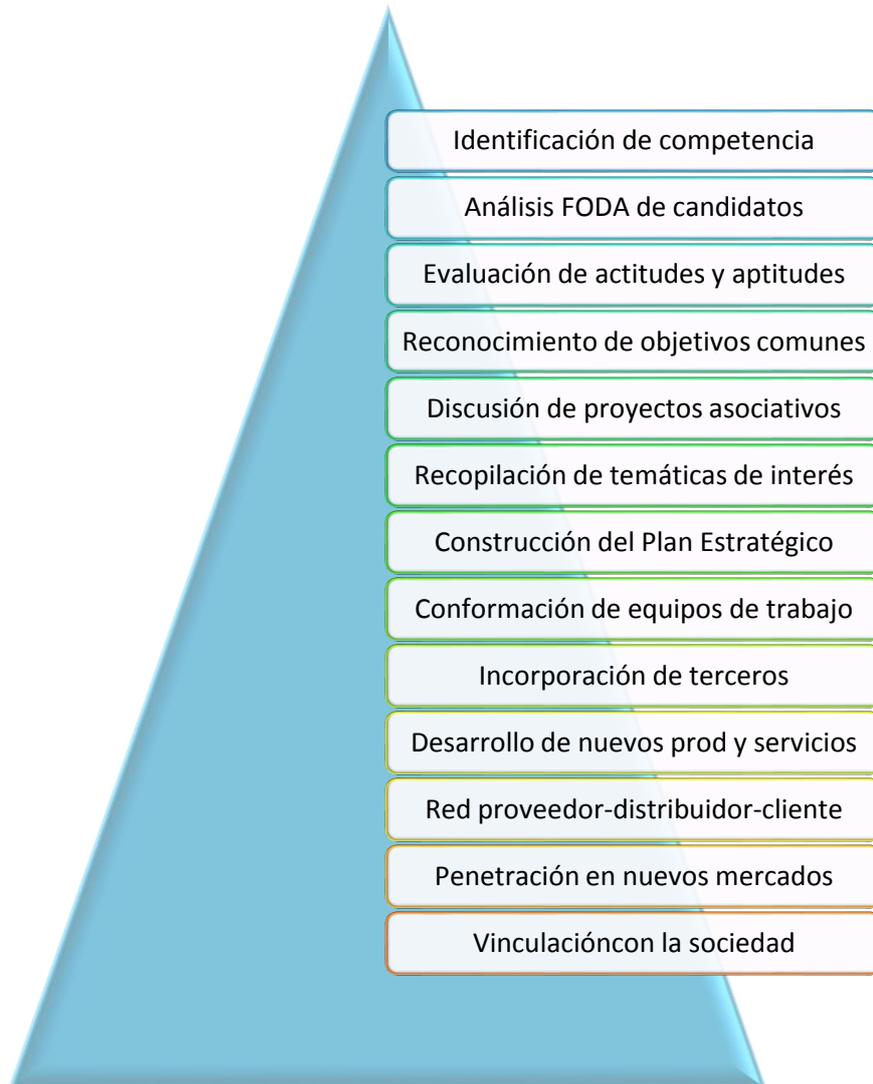
- Compartir conocimientos y conformar comunidades de aprendizaje;
- Lograr economías de escala.
- Reducir costos
- Confrontar a competidores comunes.
- Potenciar el poder de negociación.
- Obtener mejores condiciones y homologación de las mismas.
- Crear nuevos negocios.
- Articularse con otros sectores productivos, el sector público y la comunidad. (Narváez, M. Fernández, C. Gutierrez, C. Revilla, J. Pérez, 2009)

7. Definición del plan estratégico para implementar el proceso asociativo
8. Conformación de equipos de trabajo
9. Incorporación de actores gubernamentales y no gubernamentales que eventualmente afectarían la gestión de la asociación.
10. Desarrollo de nuevos productos y servicios
11. Consolidación de la red proveedores-distribuidores-clientes, para fomentar un sistema armónico en toda la cadena en el cual cada uno de los eslabones aporta valor y por ende deben estar siempre bien coordinados
12. Acceso a nuevos mercados
13. Vinculación con la comunidad para contribuir al desarrollo socio económico de una nueva sociedad, a partir de nuevas relaciones basadas en valores y principios. (Narváez, M. Fernández, C. Gutierrez, C. Revilla,

J. Pérez, 2009)

## 6.7 METODOLOGÍA DEL MODELO OPERATIVO

Para la presente investigación se plantea el modelo de Narváez y colaboradores (2009) en proceso asociativo:



**Gráfico No. 38 Modelo Operativo**

Fuente: (Narváez, M. Fernández, C. Gutierrez, C. Revilla, J. Pérez, 2009)

Adaptación: Vargas, V (2017)

**1. Identificar y registrar a las empresas que compiten en la misma actividad económica dentro del mismo ámbito geográfico.**

Una vez realizado el estudio sobre “Efecto de la asociatividad en la productividad de las empresas avícolas de Tungurahua”, se puede reconocer fácilmente al número de empresas interesadas en formar parte de la iniciativa de Asociatividad propuesta en éste trabajo. Se analizaron un total de 25 instituciones que forman parte de los clientes de Banco Internacional Agencia Ambato, de entre las cuales el 68% equivalente a 17 empresas avícolas respondieron estar totalmente de acuerdo con la iniciativa y manifestaron abiertamente su intención de formar parte de la misma, el siguiente cuadro registra las instituciones analizadas durante la investigación precedente:

**Cuadro No. 16 InBase Clientes Avicultores-Ambato Banco Internacional**

<i>No</i>	<i>Nombre Completo</i>	<i>Agencia</i>
1	ALTAMIRANO LOZADA OSWALDO PLUTARCO	ATAHUALPA
2	ALTAMIRANO PEREZ OSWALDO PATRICIO	ATAHUALPA
3	AUCAPINA GUATO LIBER ADRIANO	ATAHUALPA
4	AVICOLA SANTA ELENITA SANTEEL CIA LTDA	ATAHUALPA
5	AVICOLA YEMASOL CIA LTDA	ATAHUALPA
6	CHICO NUÑEZ OSCAR MARCELO	ATAHUALPA
7	ROSERO DAVID	ATAHUALPA
8	GARZON OÑATE RAMIRO EUCLIDES	ATAHUALPA
9	GARZON RAMOS ESTHER ELIZABETH	ATAHUALPA
10	MAYORGA KLEVER	ATAHUALPA
11	GARZON RAMOS GUILLERMO RAMIRO	ATAHUALPA
12	GUTIERREZ MAYORGA MONICA ALEXANDRA	ATAHUALPA
13	MAYORGA ROMERO MONICA DEL ROCIO	ATAHUALPA
14	SANCHEZ SANCHEZ CARLOS GUSTAVO	ATAHUALPA
15	VELASTEGUI SANTANA DIEGO ROBERTO	ATAHUALPA
16	SANCHEZ ELOY	CEVALLOS
17	GUADALUPE S.A.	CEVALLOS
18	JACOME MARTINEZ JORGE RICARDO	CEVALLOS
19	LARA SANCHEZ LUDVIN GUSTAVO	CEVALLOS
20	PEREZ ALTAMIRANO CARLOS IBAN	CEVALLOS
21	PEREZ ALTAMIRANO EDWIN GUSTAVO	CEVALLOS
22	BIOALIMENTAR	SUC. AMBATO
23	GRUPO CASA GRANDE	SUC. AMBATO
24	H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR S.A.	SUC. AMBATO
25	INCUBADORA ANDINA INCUBANDINA S.A	SUC. AMBATO

Fuente: Archivo clientes Banco Internacional 2017

Elaborado por: Vargas, V (2017)

**2. Aplicación de un diagnóstico FODA de las empresas que están dispuestas a asociarse, con el objeto de identificar potencialidades y limitaciones.**

**Diagnóstico general del sector**

Realizado el trabajo de diagnóstico de opinión en las empresas del sector avícola de la Provincia de Tungurahua, entre los clientes del Banco Internacional, así como en base al contexto obtenido de investigaciones realizadas por las Universidades, como por parte de instituciones del estado, se pudo llegar a identificar una serie de factores internos de las empresas como externos, correspondientes al medio en el que éstas se desenvuelven:

- El 20% de las empresas encuestadas desconocen lo que es la asociatividad
- El 68% de los encuestados está dispuesto a asociarse con el objeto de que sus esfuerzos productivos sean apoyados.
- Escases de materia prima por desabastecimiento,
- La inexistencia de alianzas estratégicas
- Falta de apoyo por parte del estado
- La mayoría de empresas avícolas son de carácter familiar.
- La mayor tienen un nivel de tecnificación bajo.
- Incremento de aranceles para las importaciones
- Desconfianza de los inversionistas por fluctuación de la economía local
- Escaso control de precios de materias primas en el mercado
- Contrabando de materias primas e insumos
- Ingreso de producto de los países vecinos
- Interés por captar más clientes
- Encadenamiento de la empresa PRONACA
- Tungurahua produce la mitad de los huevos del país
- Existencia de asociaciones con mayor trayectoria: ASOFOBAT, ASOPEC, ASOVICO y AFABA

- Decrecimiento de la producción de huevos en un 50%
- Bajo nivel productivo de las empresas
- Escaso nivel de cohesión entre empresas similares
- Competencia desleal
- Acceso a financiamiento bancario
- Consumo masivo de los productos de la avicultura

### **Análisis del sector mediante la matriz FODA**

El análisis definitivo del sector avícola de la provincia de Tungurahua, referente a la asociatividad de las empresas, ayuda a reconocer las debilidades y las estrategias de solución que podrían implementarse para beneficiar la asociatividad.

**Cuadro No. 17 Listado de factores internos y externos que afectan a la asociatividad de las empresas avícolas de Tungurahua**

<b>FORTALEZAS</b>
Experiencia en el desarrollo del producto
Ubicación estratégica
Existencia de liderazgo asertivo
Prestigio de los productos avícolas ambateños
El 68% de los encuestados está dispuesto a asociarse con el objeto de que sus esfuerzos productivos sean apoyados.
La mayoría de empresas avícolas son de carácter familiar.
Interés por captar más clientes
Tungurahua produce la mitad de los huevos del país
<b>DEBILIDADES</b>
Nivel de tecnificación bajo
Demora legal dentro de los procesos administrativos

Inexistencia de alianzas
Desaprovechamiento de oportunidades arancelarias y comerciales
Bajo nivel de capacitación y entrenamiento del personal
El 20% de las empresas encuestadas desconocen lo que es la asociatividad
La inexistencia de alianzas estratégicas
Bajo nivel productivo de las empresas
Escaso nivel de cohesión entre empresas similares

<b>OPORTUNIDADES</b>
Acceso a financiamiento bancario
Disposición a asociarse
Reducción de los costos de producción
Mejores conexiones con proveedores
Provisión de materias primas de calidad
Estandarización de precios
Compartir costos e incrementar el soporte de fondos
Reducción de la competencia entre socios
Fomento de la participación en el mercado
Estabilidad del mercado de consumidores
<b>AMENAZAS</b>
Variedad de productos.
Inflación económica
Altos costos de los insumos
Problemas sociales: paros, levantamientos
Desastres naturales

Baja producción de maíz en el país
Escases de materia prima por desabastecimiento,
Falta de apoyo por parte del estado
Incremento de aranceles para las importaciones
Desconfianza de los inversionistas por fluctuación de la economía local
Escaso control de precios de materias primas en el mercado
Contrabando de materias primas e insumos
Ingreso de producto de los países vecinos
Encadenamiento de la empresa PRONACA
Existencia de asociaciones con mayor trayectoria: ASOFOBAT, ASOPEC, ASOVICO y AFABA
Competencia desleal

ELABORADO POR: Vargas, V. (2017)

## Aplicación del análisis matricial FODA al sector avícola de Tungurahua 2017

**Cuadro No. 18 Confrontación de factores empresariales**

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p><b>FORTALEZAS</b>  <b>F1. Experiencia en el desarrollo del producto</b>  <b>F2. Ubicación estratégica</b>  <b>F3. Existencia de liderazgo asertivo</b>  <b>Prestigio de los productos avícolas ambateños</b>  <b>F4. El 68% de los encuestados está dispuesto a asociarse con el objeto de que sus esfuerzos productivos sean apoyados.</b>  <b>F5. La mayoría de empresas avícolas de carácter familiar.</b>  <b>F6. Interés por captar más clientes</b>  <b>F7. Tungurahua produce la mitad de los huevos del país</b></p>	<p><b>DEBILIDADES</b>  <b>D1. Demora legal dentro de los procesos administrativos</b>  <b>D2. La inexistencia de alianzas estratégicas</b>  <b>D3. Desaprovechamiento de oportunidades arancelarias y comerciales</b>  <b>D4. Bajo nivel de capacitación y entrenamiento del personal</b>  <b>D5. El 20% de las empresas encuestadas desconocen lo que es la asociatividad</b>  <b>D6. Bajo nivel productivo de las empresas</b>  <b>D7. Escaso nivel de cohesión entre empresas similares</b>  <b>D8. Nivel de tecnificación bajo</b></p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b>  <b>O1. Acceso a financiamiento bancario</b>  <b>O2. Disposición a asociarse</b>  <b>O3. Reducción de los costos de producción</b>  <b>O4. Mejores conexiones con proveedores</b>  <b>O5. Provisión de materias primas de calidad</b>  <b>O6. Estandarización de precios</b>  <b>O7. Compartir costos e incrementar el soporte de fondos</b>  <b>O8. Reducción de la competencia entre socios</b>  <b>O9. Fomento de la participación en el mercado</b>  <b>O10. Estabilidad del mercado de consumidores</b></p>	<p><b>FO</b>  Estrategia de promoción:   Estrategia para potenciar fortalezas y oportunidades   F1, F2, F4, F8, O6, O8, O9, O10</p>	<p><b>DO</b>  Estrategia de publicidad:   Estrategias para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades   D1, D5, D3, D8, O1, O4, O7, O8, O9, O10</p>
<p><b>AMENAZAS</b>  <b>A1. Variedad de productos.</b>  <b>A2. Inflación económica</b>  <b>A3. Altos costos de los insumos</b>  <b>A4. Problemas sociales: paros, levantamientos</b>  <b>A5. Desastres naturales</b>  <b>A6. Baja producción de maíz en el país</b>  <b>A7. Escases de materia prima por desabastecimiento,</b>  <b>A8. Falta de apoyo por parte del estado</b>  <b>A9. Incremento de aranceles para las importaciones</b>  <b>A10. Desconfianza de los inversionistas por fluctuación de la economía local</b>  <b>A11. Escaso control de precios de materias primas en el mercado</b>  <b>A12. Contrabando de materias primas e insumos</b>  <b>A13. Ingreso de producto de los países vecinos</b>  <b>A14. Encadenamiento de la empresa PRONACA</b>  <b>A15. Existencia de asociaciones con mayor trayectoria: ASOFBAT, ASOPEC, ASOVICO y AFABA</b>  <b>A16. Competencia desleal</b></p>	<p><b>FA</b>  Estrategia de calidad   Estrategia para minimizar las amenazas y maximizar las fortalezas   F1, F4, F5, F7, F8, A1, A3, A15.</p>	<p><b>DA</b>  Estrategia de mercados   Estrategias para minimizar tanto debilidades como amenazas   D1, D3, D4, A11,</p>

ELABORADO POR: Vargas, V. (2017)

**3. Evaluación de la actitud de los empresarios, sobre aquello que son capaces de ceder y los costos asociados que están dispuestos a asumir en el acuerdo de asociación.**

Este aspecto de la planeación es muy importante, ya que a partir de la opinión de cada uno de los asociados, se podrán emprender en proyectos a mediano y largo plazo; para emprender en éstas nuevas iniciativas será entonces importante, contar con:

*Aquello que los empresarios están dispuestos a ceder.* Es decir incluyendo la actitud para llegar a acuerdos determinados democráticamente, como también bienes o valores que ya sea voluntariamente o por decisión de la asamblea, tenga que poner a consideración de la sociedad formada para su arranque, por lo general, esto incluye el lugar donde se realizan las primeras reuniones de coordinación, computadores para registrar los acuerdos tomados, libros de control de reuniones, papelería, material de oficina, material de aseo, refrigerios, muebles, equipos de filmación o fotografía y otros.

*Los costos asociados.* Son aportaciones económicas que los miembros estarán obligados a asumir para arrancar principalmente las gestiones con miras a la legalización e institucionalización de la Sociedad económico-productiva, lo que incluye también logística, dinero para pago de sueldos, pago de asesorías, publicaciones, páginas WEB y negociaciones iniciales.

**4. Reconocer los objetivos, metas y propósitos comunes que aspiran alcanzar las empresas objeto de la asociación.**

Además de los aspectos específicos de la investigación realizada, la administración del nuevo organismo deberá cumplir con objetivos generales, que son metas obligatorias para toda asociatividad:

- Compartir los derechos a importaciones de materias primas e insumos para

evitar el desabastecimiento

- Lograr economías de escala.
- Confrontar a competidores comunes.
- Potenciar el poder de negociación.
- Crear nuevos negocios.
- Articularse con otros sectores productivos, el sector público y la comunidad.
- Fortaleces la gestión conjunta para presionar al Gobierno
- Incremento de la producción y productividad.
- Mayor poder de negociación.
- Mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento.
- Compartir riesgos y costos.
- Mejora de la calidad y diseño.
- Mejora la gestión de la cadena de valor (mayor control).
- Mejora la gestión del conocimiento técnico – productivo y comercial.

Además de los mencionados, se han de considerar, todos lo demás que interpongan los asociados en asambleas.

**5. Discusión de proyectos a ejecutar y evaluación de las estrategias para reconocer los verdaderos intereses y propósitos de los empresarios y con ello deducir la permanencia o no de la asociatividad entre las empresas.**

Este componente deberá resolverse en Asamblea, ya que son el resultado de la sistematización de los objetivos estratégicos más las estrategias generadas por el análisis FODA, más las nuevas aspiraciones que se generen como resultados de las discusiones en la mesa de trabajo, para lo cual deberá seguirse un adecuado procedimiento parlamentario y deberá tener la guía experta en Planificación Estratégica.

**6. Las estrategias mencionadas, deben considerar temas de interés para todo el conglomerado.**

De acuerdo a los antecedentes de la investigación realizada para las empresas avícolas de Ambato, tomadas de base de clientes dl Banco Internacional, se tiene las siguientes actividades afines:

- Resolver y enfrentar problemas de manera conjunta manteniendo la autonomía de los participantes.
- Formular y trabajar en metas y propósitos comunes.
- Conseguir un crecimiento sostenido en base a una proyección conjunta.
- Fomentar principios de honestidad, confidencialidad y compromiso ente los miembros.
- Compartir métodos de producción orientados a la estandarización de procesos.
- Compartir el mantenimiento de planta y equipo para la reducción de costos.
- Abrir nuevos nichos de mercado.
- Formular estrategias de marketing colectivas para enfrentar problemas de productos, insumos y servicios.
- Mejorar posicionamiento en el mercado.
- Buscar fuentes de financiamiento idóneos
- Asesoramiento financiero continuo
- Implementar el financiamiento asociativo
- Realiza compras de materia prima conjunta para la obtención de un mejor precio.
- Adquisición oportuna y eficiente de insumos para la producción avícola, para evitar la escases de productos y precios elevados (just in time).
- Planifica la logística y transporte de materia prima para reducir costos.
- Hacer la planificación estratégica de manera conjunta.
- Hacer gestión de calidad de manera con junta.

- Aprovechamiento de materia prima e insumos.
- Aprovechamiento de recursos técnicos.

## 7. Definición del plan estratégico para implementar el proceso asociativo

En función del diagnóstico realizado en base al contexto, a las investigaciones previas y a los reportes de las instituciones gubernamentales se realizará un diagnóstico que sirva de base para construir las estrategias de la asociación, el procedimiento para construir el Plan Estratégico, tendrá el siguiente esquema:

### 1. Presentación

- Metodología
- Expectativas en relación al Plan

### 2. Identidad y filosofía de la empresa

- Quienes somos, que hacemos, de dónde venimos, marco legal, principios y valores de la sociedad.
- Descripción de la cobertura institucional
- Recursos con los que arranca
- Organización inicial (organigramas)

### 3. Descripción y análisis del contexto

- **A. Diagnóstico situacional de la institución**

Delimitación geopolítica

Descripción histórica

Ambiente físico: características físicas y naturales

Organización político-administrativa

Aspectos culturales y demográficos

Evaluación de la institución en los aspectos: Técnico, productivo, administrativo-financiero, socio-organizativo, comercial y otros.

- **B. Identificación de los problemas**

Descripción de los problemas centrales y el problema superior

#### **4. Orientación Estratégica**

- Misión
- Visión
- Objetivos estratégicos

#### **5. Programas y proyectos**

- Descripción de los programas a implementar
- Análisis de involucrados
- Marco lógico maestro

#### **6. Monitoreo y evaluación del Plan**

- ¿Qué?
- ¿Para qué?
- ¿Cuánto?
- ¿Cómo?
- ¿Cuándo?
- ¿Con qué?
- ¿Quiénes?

#### **7. Proyección de las inversiones**

- Descripción de la cantidad de recursos necesarios para la implementación del Plan y posibles fuentes de financiamiento
- Matriz de inversiones por programa
- Matriz de inversión del Plan

#### **8. Anexos**

- Mapas
- Fotografías
- Árboles de problemas
- Arboles de objetivos
- Marcos lógicos por programa

## **8. Conformación de equipos de trabajo**

Para lograr de manera efectiva esta etapa del proceso, es necesario que los integrantes de los equipos de trabajo, tengan como fundamento, la comprensión y aceptación de la meta en común para la que han sido escogidos, que exista un clima organizacional apropiado, leal, franco, constructivo, respetuoso y basado en la confianza mutua; una transmisión efectiva de la información que se vaya generando, toma de decisiones por consenso, liderazgo democrático, atención a la forma de trabajo del equipo y creación de las condiciones básicas necesarias.

Las etapas de conformación de los equipos de trabajo pueden incluir:

1. Conformación con personas que conocen bien la finalidad, estructura y liderazgo que los une y organiza.
2. Formación de subgrupos si son necesarios, en especial en las etapas de diagnóstico y diseño de proyectos comunitarios en la búsqueda de una misión común, con distintas miradas dialogantes y colaborativas.
3. Conflicto y confrontación sobre la base del clima de relaciones interpersonales para establecer una forma de resolver conflictos que sea favorable para el crecimiento, y perfeccionamiento del equipo.
4. Cohesión en la diferencia para sentar las bases sobre el modo deseable para enfrentar conflictos venideros y superar las tensiones.
5. Responsabilidad compartida durante la consolidación del equipo, donde cada uno es responsable de sus tareas, pero asume responsabilidad por el éxito del conjunto.

## **9. Incorporación de actores gubernamentales y no gubernamentales que eventualmente afectarían la gestión de la asociación.**

Este grupo de “colaboradores”, son considerados una vez que ya se ha diseñado el Plan de manera conjunta, con el objeto de obtener de estos representantes del Gobierno, la opinión definitiva en cuanto al aspecto legal y organizativo, para

reducir la incertidumbre y limar asperezas que hayan quedado sueltas durante la etapa de sistematización.

La inclusión de estos personajes es obligatoria, pues de manera indirecta incide en la gestión de la asociación, en éste grupo se incluyen, proveedores, distribuidores, entes reguladores, Ministerios, clientes mayoritarios y asesores legales.

## **10. Desarrollo de nuevos productos y servicios**

Una vez que se hayan discutido y seleccionado de común acuerdo los nuevos productos y/o servicios que se van a poner a consideración del mercado, es menester que se realice todo el proceso de diseño del nuevo producto, lo que incluirá:

### **Viabilidad comercial**

- ¿Habrá mercado para el nuevo producto?
- CONCEPTO: Necesidades, atributos, posibles mejoras, posibles usos, comercialización, precio

### **Viabilidad económica**

- COSTO BENEFICIO: ¿Proporcionará un margen adecuado de utilidad?
- Costo estimado/precio

### **Viabilidad técnica**

- ¿La empresa cuenta con la capacidad técnica para fabricarlo?
- ¿Se dispone de los fondos necesarios para adquirir los recursos?

### **Valoración de las reacciones de la competencia**

- ¿Habrá recursos para una guerra abierta con la competencia?

### **Ajuste a los objetivos de la organización**

- ¿La idea es compatible con los objetivos organizacionales?



**Gráfico No. 39 Etapas del diseño**

Tomado de: (INTI, 2009)

Adaptado por: Vargas, V. (2017)

Las siguientes tres etapas del proceso adoptan una forma propia dependiendo de todo lo realizado anteriormente, se exige seguir el procedimiento parlamentario y tomar las decisiones apeados a la técnica y sin descuidar las metas últimas para las que se asociaron los miembros.

**11. Consolidación de la red proveedores-distribuidores-clientes, para fomentar un sistema armónico en toda la cadena en el cual cada uno de los eslabones aporta valor y por ende deben estar siempre bien coordinados**

**12. Acceso a nuevos mercados**

**13. Vinculación con la comunidad para contribuir al desarrollo socio económico de una nueva sociedad**

**Cuadro No. 19 Plan operativo de la Propuesta de Asociatividad de los empresarios avícolas de la provincia de Tungurahua**

FASES	ETAPAS	INDICADORES	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO USD
<b>FASE 1 Detección de necesidades de asociarse</b>	Junio- Noviembre del 2017	Hasta el 30 de Noviembre del 2017 se han identificado las necesidades de asociación de las avícolas de Tungurahua en un 100%	Encuesta. Análisis de resultados	Encuestas Computadora Hojas Materiales de oficina	Investigador y representantes de las empresas avícolas	150 días	650.00
<b>FASE 2 Presentación y evaluación de información recolectada</b>	Noviembre 2017- Diciembre 2017	Hasta el 15 de diciembre del 2018 se habrán evaluado los datos recolectados en la investigación de campo	Revisión Evaluación	Encuestas Computadora Hojas Materiales de oficina	Investigador y directivos interesados en asociarse	45 días	250.00
<b>FASE 3 Recopilación de requerimientos legales que respalden la asociación</b>	Diciembre 2017- Abril del 2018	Hasta el 15 de abril del 2018 se habrá recolectado toda la información necesaria para legalizar la asociación ante los organismos locales y nacionales	Visita al MIES, MIPRO, y asesorías legales	Formatos Normativas Reglamentos Estatutos Materiales de oficina Computadora Viáticos	Investigador	120 días	300.00
<b>FASE 4 Diseño de estatutos u normatividad para la futura asociación</b>	Del 15 de abril al 15 de junio del 2018	Hasta el 15 de junio del 2018 se habrá diseñado la normatividad de funcionamiento de la Asociación de empresarios avícolas de Tungurahua	Visita a asesor legal Entregar fotocopias de los reglamentos Delegar responsabilidades	Guías Materiales de Oficina Computadora Recurso económico	Investigador Asesor Legal	15 días	800.00
<b>FASE 6 Ejecución de la propuesta</b>	Del 15 de junio al 15 de julio del 2018	Hasta el 15 de julio del 2018 se aspira legalizar la asociación ante las instituciones responsables	Visita a entes gubernamentales Entrega de Documentos Monitoreo del proceso	Fotocopias Computadora	Directiva de la Asociación formada	60 días	5000.00
						13 meses	7000.00

ELABORADO POR: Vargas, V. (2017)

La operativización de la propuesta sugerida debe estar relacionada con la normatividad y los estatutos que se establecen para la misma, ya que cada asociación, dentro de su funcionalidad práctica; tiene particularidades que la diferenciarán significativamente de otras y que serán un aporte a su identidad

**“MODELO DEL ESTATUTO PARA LA ASOCIATIVIDAD DE LOS  
EMPRESARIOS AVÍCOLAS”**

**CAPITULO I**

**DENOMINACION, NATURALEZA Y CONFORMACIÓN**

**ART. 1**

La denominación de **SOCIEDAD NNNNN**, cuyo nombre podrá abreviarse “NNNNNNNNN”, es una asociación, sin ánimo de lucro, la misma que se regirá por las leyes ecuatorianas, las disposiciones del Código Civil y los presentes estatutos.

**ART. 2**

La Asociación estará integrada por empresarios de la industria avícola, que manifiesten su voluntad de pertenecer a ella; que después de ser admitidos en tal condición, respeten los presentes Estatutos y Reglamentos; cumplan con lo que éstos establecen, cubran el costo de membresía, se encuentren al día en sus compromisos con la Asociación y sean dignos representantes de esta condición ante la sociedad y la comunidad en la que se desenvuelven como profesionales.

**ART. 3**

La Asociación como tal no podrá intervenir en asuntos de carácter político, laboral, sindical o religioso. Al no tener finalidades de lucro, ni políticas, ni laborales o sindicales, no podrá realizar este tipo de actividades. Los miembros, funcionarios o empleados de la Asociación no podrán efectuar en los recintos de la misma o a nombre de ella, cualquier acto que implique transgresión a la presente declaración, y se respetarán todas las tendencias políticas, sexuales y religiosas.

**CAPITULO II**

**NACIONALIDAD, DOMICILIO Y DURACIÓN**

**ART. 4**

La **SOCIEDAD NNNNN** es de nacionalidad Ecuatoriana, su domicilio está ubicado en la ciudad de Ambato, Capital de la Provincia de Tungurahua y su duración es indefinida, pero podrá abrir centros de operación u otras dependencias dentro y fuera del Ecuador, previa resolución del Directorio.

**CAPITULO III**

**OBJETIVOS**

**ART. 5**

Los objetivos de la **SOCIEDAD NNNNN** son:

**A)** Representar dignamente ante la sociedad Ecuatoriana a los empresarios avícolas como miembros de esta Asociación.

**B)** Fomentar y estrechar los vínculos de unión y amistad entre sus miembros, así como establecer una amistosa cooperación entre ellos,

**C)** Fomentar en sus asociados los valores que la Asociación formada promueve en su misión,

**D)** Propiciar la superación profesional, económica y financiera personal de sus asociados,

**E)** Promocionar ante el sector Público y Empresarial del Ecuador, los productos y procesos de Calidad que se manejan a nivel de la Asociación formada.

**F)** Apoyar a sus asociados en las gestiones para su participación en el mercado nacional e internacional, tanto de proveedores como de clientes, ante el sector empresarial y público.

**G)** Orientar a sus asociados en la búsqueda y acceso a negocios internacionales, capacitaciones, respaldo legal, y otras garantías que permitan su perfeccionamiento productivo,

- H) Realizar obras concretas que beneficien a la asociación, cubriendo parte de sus necesidades,
- I) Estimular los logros empresariales o de otra índole alcanzados por sus asociados,
- J) Servir de enlace entre sus asociados y el mercado de proveedores a nivel mundial,
- K) Organizar, implementar y promover la implementación de capacitaciones para sus asociados que pueda ofrecer las entidades especializadas.
- L) Otros que coincidan con el claro propósito de mejorar las condiciones y recursos de sus asociados, de la propia asociación y de la comunidad en general.

#### **CAPITULO IV PATRIMONIO**

##### **ART. 6**

El patrimonio de **SOCIEDAD NNNNN** lo constituyen:

- a) Los ingresos propios provenientes de las cuotas de inscripción y/o membresías,
- b) Los fondos provenientes de las gestiones realizadas por sus miembros y su Junta Directiva,
- c) Las donaciones, legados y herencias que se hagan a su favor,
- d) Los aportes extraordinarios que reciba de cualquier entidad u organización Nacional o Internacional.
- e) Los ingresos que obtuviere de cualquier actividad lícita; y
- f) Los bienes muebles e inmuebles de su propiedad.

El resguardo del patrimonio la **SOCIEDAD NNNNN** será responsabilidad de su Junta Directiva y será administrado conforme a lo establecido en los presentes Estatutos y sus Reglamentos.

El período contable de la **SOCIEDAD NNNNN** será el comprendido entre el 1° de Enero y 31 de Diciembre de cada año.

##### **ART. 7**

En todas sus actividades la Asociación observará las disposiciones de las Autoridades Tributarias.

#### **CAPITULO V DE LOS MIEMBROS**

##### **ART. 8**

Podrán ser Miembros de la Asociación, aquellas personas que cumpliendo con los requisitos establecidos en los presentes Estatutos y sus Reglamentos, hayan sido admitidas como tal.

La Asociación establece las Siguietes Membrecías: Miembro Pleno, Miembro Afiliado y Miembro Honorífico.

#### **SOCIEDAD NNNNN**

- a) Será **Miembro Pleno** de la **SOCIEDAD NNNNN**, toda aquella empresa legalmente reconocida por el Estado ecuatoriano, que haya cumplido con los requisitos de admisión establecidos en el Reglamento, que haya sido admitido por la Junta Directiva como tal y que se encuentre al día en sus pagos. Los Miembros Plenos tendrán todos los derechos que le otorgan los presentes Estatutos. Los Miembros Fundadores de la Asociación serán considerados en todo momento como Miembros Plenos.

- b) La calidad de **Miembro Afiliado** será otorgada a aquellas personas que solamente hayan obtenido una certificación de aval para tal estatus de parte de la organización y que hayan cumplido con los requisitos de admisión establecidos en el Reglamento, que hayan sido admitidos por la Junta Directiva como tal y que se encuentren al día en sus pagos
- c) La condición de **Miembro Honorífico** se otorgará a aquellas empresas que hayan hecho méritos con beneficio significativo para la Asociación. Esta condición será otorgada por la Asamblea General, a propuesta de la Junta Directiva y previo estudio que respalde dichos méritos.

Los Miembros Afiliados y Honoríficos tendrán derecho a voz y voto en las Asambleas Generales y no podrán formar parte de la Junta Directiva de la Asociación. La condición de Miembro de la Asociación se perderá si se incumpliere con los reglamentos o por faltas graves a la moral o la ética profesional. Esta condición solamente podrá ser restablecida por la Asamblea General.

#### **ART. 9**

La Asociación mantendrá en sus archivos una nómina de todos sus miembros con indicación de la fecha a partir de la cual entraron a ser miembros de la misma, así como de la calidad que ostentan.

#### **ART. 10**

Los derechos de los Miembros Plenos de la Asociación son:

- a) Optar a los cargos de la Junta Directiva y otros que establecen los presentes Estatutos,
- b) Tener Voz y Voto en las sesiones de la Asamblea General; y
- c) Todos los que establezca los presentes Estatutos y sus Reglamentos

#### **ART. 11**

Son obligaciones de todos los Miembros de la Asociación:

- a) Asistir a las sesiones de la Asamblea General,
- b) Pagar las cuotas y contribuciones que la Asamblea General establezca, a excepción de los Miembros Honoríficos.
- c) Cumplir lo establecido en los presentes Estatutos y sus Reglamentos y los acuerdos de la Asamblea General; y
- d) Todo lo establecido o señalado por los presentes Estatutos y sus Reglamentos.
- e) Cumplir con los requisitos generales de la asociación:

- Mantener confidencialidad, honestidad, prudencia en el grupo asociativo.
- Confianza a través de relaciones abiertas, francas y dialogo permanente.
- Responsabilidad en compromisos, acuerdos y trabajo en equipo.
- Inclusión, todos tienen la misma oportunidad de participación y toma de decisiones.
- Solvencia económica.

#### **ART. 12**

La condición de Miembro de la Asociación se perderá:

- a) Por la violación a los presentes Estatutos y sus Reglamentos, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General,
- b) Por faltas graves cometidas, que a juicio de la Junta Directiva merezcan dicha sanción,
- c) Por la falta de pago de las cuotas y contribuciones establecidas por la Junta Directiva y/o la Asamblea General; y

d) Por renuncia presentada por escrito a la Junta Directiva.

## **CAPÍTULO VI DEL GOBIERNO Y LA ADMINISTRACIÓN**

### **ART. 13**

El gobierno de la **SOCIEDAD NNNNN**, radica en su máxima autoridad que es la Asamblea General y será administrada por la Junta Directiva y su Presidente, de conformidad con las atribuciones y obligaciones que se determinan en el presente Estatuto y en los reglamentos que se expidan.

### **ASAMBLEA GENERAL**

#### **ART. 14**

La Asamblea General, conformada por los miembros de la Asociación, es el órgano superior de gobierno, posee amplios poderes para resolver sobre los asuntos relativos al objeto de la misma y para tomar cuanta decisión y acción que juzgue conveniente en defensa de la misma, necesarias para el cumplimiento de su objeto, sin perjuicio de las facultades y atribuciones que fueren delegadas al Directorio. La interpretación de sus normas será de exclusividad de la Asamblea General.

La Asamblea General la constituye la presencia de sus Miembros Asociados vigentes, previamente convocados y de los debidamente representados.

#### **ART. 15**

Son atribuciones de la Asamblea General, las siguientes:

- a) Elegir y destituir total o parcialmente a los miembros de la Junta Directiva y la Comisión de Nominaciones de la Asociación,
- b) Aprobar, reformar o derogar los presentes Estatutos y sus Reglamentos,
- c) Aprobar o desaprobar la Memoria Anual de labores de la Asociación, presentada por la Junta Directiva,
- d) Aprobar o modificar los programas y el presupuesto anual de la Asociación,
- e) Fijar las cuotas y contribuciones de los Miembros de la Asociación,
- f) Decidir sobre la compra, venta o enajenación de los bienes inmuebles de la Asociación,
- g) Decidir sobre cualquier asunto de interés para la Asociación, que no esté contemplado en estos Estatutos.
- h) Resolver acerca de la destitución de los Miembros de la Asociación.
- i) Resolver acerca de la designación de Miembros Honoríficos

#### **ART. 16**

La **SOCIEDAD NNNNN**, celebrará dos clases de Asambleas Generales: La Ordinaria y la Extraordinaria, en el domicilio de la Asociación.

**1. La Asamblea General Ordinaria:** Se reunirá en los primeros tres meses de cada año, previa convocatoria hecha por el Presidente y el Secretario de la Junta Directiva, para desarrollar la siguiente Agenda:

- a) Memoria del año anterior,
- b) Informe Económico al cierre del Ejercicio del año anterior,
- c) Presentación del programa anual de actividades,
- d) Elección de los Miembros de la Junta Directiva cuando Corresponda y/o ratificación de los nombramientos provisionales que hubiere realizado la misma Junta Directiva,

- e) Elección de la Comisión de Nominaciones del **SOCIEDAD NNNNN** del año,
- f) Cualquier asunto que se considere conveniente, siempre que haya sido incluido en la Agenda a desarrollar durante la sesión de la Asamblea General.

**2. La Asamblea General Extraordinaria** se reunirá cuando sea convocada para resolver asuntos no contemplados en la Agenda de la Asamblea General Ordinaria. En la Asamblea General Extraordinaria, serán tratados exclusivamente los puntos que comprende la Agenda mediante la cual fue convocada.

No obstante lo anteriormente indicado, la Asamblea General se entenderá convocada y quedará válidamente constituida en cualquier tiempo y lugar dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que se encuentren presentes la totalidad de los miembros que conforman la Asamblea, quienes deberán suscribir la respectiva acta bajo sanción de nulidad, acepten por unanimidad la celebración de la Asamblea y los puntos a tratarse.

Cualquiera de los miembros presentes podrá oponerse a la discusión de los temas sobre los cuales no se considere suficientemente informado.

**ART. 17**

La Convocatoria para las Asambleas Generales Ordinarias o Extraordinarias, deberá hacerse por parte del Presidente y Secretario de la Asociación por iniciativa propia, por instrucción de la Junta Directiva o a petición de por lo menos el diez por ciento de los Miembros Plenos, por lo menos con quince días calendario de anticipación, mediante un aviso que se publicará por una sola vez en uno de los periódicos de mayor circulación del país, mediante envío de fax, nota escrita o correo electrónico remitido a la dirección registrada de cada uno de los miembros, en las convocatorias se especificará el orden del día, la fecha y el lugar de la reunión.

**ART. 18**

Para que exista el quórum legal en las Asambleas Generales, en primera convocatoria, es indispensable la presencia acreditada de la mitad más uno de todos los Miembros Plenos vigentes. Si transcurridos 60 minutos de la hora fijada en primera convocatoria no existe el quórum requerido, se procederá a la realización de la Asamblea General Ordinaria en segunda convocatoria, con cualquiera que fuese el número de miembros presentes y sus decisiones serán válidas.

**ART. 19**

En las Asambleas tendrán derecho a voz y voto los Miembros Plenos Vigentes presentes o representados, Miembros Afiliados y los Miembros Honoríficos que se encuentren al día en sus compromisos con la Asociación.

Los Miembros Plenos de la Asociación podrán hacerse representar en las Asambleas Generales por un Miembro Pleno vigente, mediante una nota original firmada por él, en la que haga constar la delegación de su voto. Los Miembros Plenos solamente podrán representar a un miembro de la Asociación.

Los Miembros de la Junta Directiva tendrán derecho a voz y solamente a su voto, no podrán ser representados ni representar a ningún otro Miembro de la Asociación.

**ART. 20**

Todas las votaciones se harán en forma nominal y podrán ser públicas o en secreto. En caso de empate en una votación, esta deberá repetirse hasta lograr la Mayoría Calificada aquí establecida, que será del 50% más uno de los votos emitidos. Si el empate se da en la elección de uno o más miembros de la Junta Directiva, la votación se repetirá hasta tres veces, únicamente con los dos candidatos que obtuviesen el mayor número de votos. De no lograrse definir un ganador por esta vía, serán los miembros presentes de la Junta Directiva quienes definan un ganador entre estos dos candidatos. Si aun así el empate persiste, el Presidente de la Junta Directiva o quien haga sus veces, escogerá un ganador emitiendo voto dirimente.

**ART. 21**

Las decisiones o acuerdos se tomarán por mayoría del 50 % más uno de los votos emitidos, exceptuando la disolución de la Asociación o reformas de sus Estatutos; para lo cual se requerirá del consenso por lo menos del 75% de los miembros plenos presentes, atendiendo lo establecido en ellos.

**ART. 22**

Las Actas de las Asambleas deberán ser aprobadas al final de la sesión o en la siguiente. Los acuerdos tomados por la Asamblea General deberán asentarse en el Libro de Actas que para tal efecto llevará el Secretario de la Asociación, de manera numerada y cronológica y, se transcribirá una copia de éstas a la Dirección de la Asociación. Serán firmados por el Presidente y el Secretario de la Junta Directiva y, en el expediente de las mismas se hará constar la lista de asistentes.

**JUNTA DIRECTIVA**

**ART. 23**

Los Miembros de la Junta Directiva serán electos en la Asamblea General Ordinaria correspondiente y tomarán posesión quince días calendario después de la misma o el primer día hábil posterior a este plazo.

Estará integrada por seis Miembros Activos y dos Suplentes, que son: un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero designados de entre sus miembros, dos Directores activos y dos directores suplentes. Estos serán a su vez, Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y Directores de la Asociación **SOCIEDAD NNNNN**.

Podrán formar parte de la Junta Directiva solamente los Miembros Plenos vigentes.

Los Miembros de la Junta Directiva durarán en sus funciones dos años, pudiendo ser reelectos una vez. Para optar nuevamente a cualquier cargo en la Junta Directiva, la persona que ya haya sido reelecta por un periodo, deberá esperar al menos un año para poder ser electa nuevamente.

Los Miembros Plenos solo podrán ocupar cualquier cargo por un total de seis años como máximo, período que será contado a partir de su primera elección.

Los cargos en la Junta Directiva sin excepción serán *ad honorem*.

En caso de falta, impedimento, ausencia o incapacidad definitiva de un miembro de la Junta Directiva, la Asamblea General Extraordinaria podrá designar a su reemplazo.

**ART. 24**

Con el fin de que el período de los miembros de la Junta Directiva sea escalonado y permita la renovación parcial de sus miembros cada año, sin provocar un cambio brusco en la ejecución de los proyectos; se establece la siguiente regulación:

- a) El Presidente, Secretario, el Segundo Director Activo y el Primer Director Suplente, serán electos en los años impares;
- b) El Vicepresidente, el Tesorero, el Primer Director Activo y el segundo Director Suplente, serán electos en los años pares.

Si por motivo de fuerza mayor no se hubiese podido realizar la Asamblea General Ordinaria correspondiente, los Miembros la Junta Directiva continuarán en sus funciones hasta que dicha Asamblea se reúna y nombre sus sustitutos para el resto de los nuevos períodos. Para los efectos correspondientes, dicho motivo deberá ser comunicado a la Dirección de **SOCIEDAD NNNNN**; debiéndose especificar la fecha en que se celebrará la Asamblea General respectiva.

**ART. 25**

Las ausencias de carácter permanente o temporal de los miembros de la Junta Directiva, ocasionarán sustituciones en el siguiente orden:

- a) El Presidente: Será Sustituido por el Vicepresidente,
- b) El Vicepresidente, Secretario y el Tesorero serán sustituidos por el Primer Director Activo,
- c) El Primer Director Activo: Será sustituido por el Segundo Director Activo,
- d) El Segundo Director Activo: Será sustituido por el primer Director Suplente,
- e) El Primer Director Suplente: Será sustituido por el Segundo Director Suplente; y
- f) El Segundo Director Suplente: Será sustituido mediante nombramiento de la Junta Directiva, para que termine el período para el cual el sustituido fue electo.

Este nombramiento se hará únicamente en el caso que la ausencia de la Junta Directiva fuere definitiva o que se encuentre ocupando, también en forma definitiva, una posición en forma permanente dentro de ella.

**ART. 26**

La Junta Directiva sesionará por lo menos una vez cada dos meses, requiriéndose para ello la presencia de cuatro de sus miembros activos y la suma de por lo menos tres votos resolutivos, en caso de empate al momento de las votaciones, el Presidente tendrá voto dirimente.

Las convocatorias podrán ser realizada por el Presidente por su propia iniciativa o por el pedido de al menos dos miembros de la Junta Directiva, en ella se especificarán los puntos del orden del día, el lugar y la fecha de la reunión. Las convocatorias serán realizadas con al menos 10 días de antelación a la fecha de la reunión.

Las convocatorias serán realizadas mediante comunicación escrita enviada por fax, correo o e-mail o, cualquier otro medio que la Junta Directiva determine.

No se requerirá convocatoria previa si se encuentran presentes todos los miembros de la Junta Directiva y unánimemente acuerdan instalarse para conocer sobre los puntos que consideren convenientes.

**ART. 27**

Las resoluciones de la Junta Directiva, se llevarán en actas que deberán estar debidamente

firmadas por todos los asistentes, que se asentarán en el respectivo libro que estará a cargo del Presidente. Serán también válidas las decisiones de la Junta Directiva que consten en un documento escrito ya sea vía fax, télex, telegrama, correo electrónico o cualquier otro medio escrito o mediante medios de comunicación electrónica escrita y que se encuentre suscrita por todos sus miembros que consten en un documento firmado por la totalidad de ellos, aun cuando no hubieren sido convocados ni hubieren celebrado una reunión formal. En este caso la resolución será transcrita al libro de actas del Directorio y una copia firmada del documento será incorporada a dicho libro.

## **OBLIGACIONES Y ATRIBUCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA**

### **ART. 28**

Serán obligaciones y atribuciones de la Junta Directiva:

- A)** Administrar los asuntos de la Asociación, dando cumplimiento a los presentes Estatutos y sus Reglamentos,
- B)** Informar a sus miembros, de las actividades y acontecimientos de trascendencia,
- D)** Preparar las Asambleas Generales y convocar a los asociados oportunamente,
- E)** Elaborar el Programa de Actividades del año y presentarlo a la Asamblea General Ordinaria por medio de su Presidente para su consideración y aprobación,
- F)** Mantener una estrecha comunicación con la coordinación de Asociaciones del MIES
- G)** Asegurar que cada Proyecto, Actividad o Sesión que se realice sea congruente con la calidad y prestigio de la **SOCIEDAD NNNNN**
- H)** Contratar el Personal de la Asociación, así como los Arrendamientos y Créditos necesarios para el buen desarrollo de sus actividades, **SOCIEDAD NNNNN**
- I)** Previa autorización expresa de la Asamblea General: comprar, enajenar o vender los bienes inmuebles de la Asociación,
- J)** Impedir dentro de la Asociación el proselitismo político, religioso e ideológico, así como cualquier clase de discriminación,
- K)** Ser transparente en el manejo de los recursos de la Asociación,
- L)** Informar oportunamente a la coordinación de Asociaciones del MIES la fecha del cambio de la Junta Directiva y enviar las respectivas hojas de registro,
- M)** Enviar un informe anual de resultados y actividades a la Coordinación de Asociaciones del MIES,
- N)** Interponer sus buenos oficios para mantener la armonía entre sus miembros,
- O)** Cumplir y hacer cumplir las disposiciones y resoluciones emanadas de Asambleas Generales,
- P)** Ejecutar el Programa de Actividades y en general, conducir todos los asuntos relacionados con el desarrollo de las actividades de la Asociación,
- Q)** Garantizar el cumplimiento de los Estatutos y Reglamentos de Asociación y las disposiciones adoptadas por las Asambleas. También velará por su estricta observancia durante todas las actividades,
- R)** Realizar aquellas gestiones y actividades necesarias para la buena marcha de sus Proyectos y acciones,
- S)** Amonestar, sancionar o suspender temporal o permanentemente a los miembros que incumplieren los presentes Estatutos y sus Reglamentos. Al efecto, le corresponderá tramitar y resolver en debida forma las solicitudes planteadas por sus asociados,
- T)** Escoger la “Empresa del Año”, dentro de los candidatos propuestos por la Comisión correspondiente,
- U)** Propondrá a la Asamblea General el o los nombres para la designación de los Miembros Honoríficos,
- V)** En general, resolver todos los asuntos encomendados por la Asamblea General y otros que sean de interés para la Asociación; lo cual de ser necesario informará a la Asamblea

General Ordinaria Siguiente.

## **FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

### **ART. 29**

#### **El Presidente**

Las funciones del Presidente son:

1. Presidir las sesiones de la Junta Directiva y de la Asamblea General y emitir su voto,
2. Dar seguimiento a todos los acuerdos que se tomen,
3. Representar a la Asociación,
4. Ejercer la coordinación administrativa de la asociación,
5. Elaborar el Programa Anual de actividades de la Asociación y velar por su estricto cumplimiento,
6. Elaborar el informe periódico de acuerdo con las políticas y estatutos de la Asociación, de las actividades realizadas y presentarlo a la Asamblea General,
7. Elaborar el informe anual y de final de período de la Junta Directiva,
8. Velar por el estricto cumplimiento del presupuesto y supervisar el manejo de los fondos de la Asociación, para lo cual deberá firmar juntamente con el Tesorero los documentos correspondientes,
9. Firmar los Estados Financieros de la Asociación,
10. Observar el cumplimiento de los objetivos, políticas y estatutos de la Asociación,
11. Convocar a las Sesiones de Junta Directiva y conjuntamente con el Secretario a las sesiones de la Asamblea General,
12. Mantener contacto con la Coordinación de Asociaciones del MIES,
13. Registrar en la Coordinación de Asociaciones del MIES sus planes de trabajo,
15. Procurar el ingreso de fondos para la Asociación mediante la obtención de patrocinios y otras actividades lícitas, nombrar al responsable de comunicación ante la Dirección del MIES, que será el encargado de subir y mantener actualizada la información de la asociación con el Secretario.

### **ART. 30**

#### **El Vicepresidente**

Son funciones del Vicepresidente:

1. Reemplazar al presidente en todas las Sesiones de la Junta Directiva y de la Asamblea General,
2. Reemplazar al presidente en los casos de ausencia temporal o definitiva, asumiendo en esa condición todas las funciones que le corresponden al cargo,
3. Participar y emitir su voto
4. Ejecutar las acciones que le sean encomendadas por la Junta Directiva,
5. Brindar apoyo en la ejecución de todos los Proyectos de la Asociación.

### **ART. 31**

#### **El Secretario**

Corresponden al Secretario las funciones siguientes:

1. Participar y emitir su voto en todas las Sesiones de la Junta Directiva y de la Asamblea

General,

2. Elaborar las Actas y asentarlas en el Libro correspondiente,
3. Extender todas las Constancias y Certificaciones de la Asociación,
4. Elaborar y mantener al día el listado de los Miembros de la Asociación,
5. Establecer el control y fluidez de la correspondencia de la Asociación,
6. Llevar el control de asistencia a las Sesiones de la Asamblea General y de la Junta Directiva,
7. Elaborar el informe de los cambios ocurridos en la Junta Directiva y Membrecía de la Asociación y notificarlo a los responsables de la Dirección de Asociaciones del MIES.
8. Conservar bajo su más estricta responsabilidad la correspondencia, los libros de la secretaría y documentos de la Asociación,
9. Mantener informado a los asociados de los asuntos de la Asociación y de todo lo relacionado con el MIES,
10. Llevar el control de las credenciales, así como las solicitudes de éstas con el visto bueno del presidente,
11. Convocar, conjuntamente con el Presidente, a las sesiones de la Asamblea General,
12. Brindar apoyo en la ejecución de todos los Proyectos de la Asociación; y
13. Firmar las Actas de la Asamblea General y de la Junta Directiva, conjuntamente con el Presidente.

#### **ART. 32**

##### **El Tesorero**

Las funciones del Tesorero son:

1. Participar y emitir su voto en todas las Sesiones de la Junta Directiva y de la Asamblea General,
2. Controlar los fondos de la Asociación y mantener legalmente actualizados bajo su custodia y responsabilidad los Libros Contables de la Asociación y toda la documentación relacionada,
3. Firmar conjuntamente con el Presidente los Estados Financieros de la Asociación,
4. Rendir los informes de tesorería a la Junta Directiva, a la Asamblea General y donde corresponda, en el período que establezcan la Ley, los Estatutos, así como los acuerdos de la Junta Directiva y la Asamblea General,
5. Presidir el Comité de Finanzas de la Asociación,
6. Ejecutar el cobro de las cuotas de los asociados,
7. Velar, conjuntamente con el Presidente, por la estricta ejecución del Presupuesto de la Asociación,
8. Autorizar junto con el Presidente las erogaciones conforme a los acuerdos de la Junta Directiva y las políticas de la Asociación,
9. Apoyar al Presidente en la procuración de fondos para la Asociación,
10. Brindar apoyo en la ejecución de todos los Proyectos de la Asociación; y

#### **ART. 33**

##### **Los Directores Activos**

Las funciones siguientes de los Directores Activos son:

1. Participar y emitir su voto en todas las sesiones de la Junta Directiva y de la Asamblea General,
2. Desempeñar las funciones específicas que le sean encomendadas por la Junta Directiva
3. Sustituir las vacantes de la Junta Directiva en la forma establecida por los presentes

Estatutos,

4. Brindar apoyo en la ejecución de todos los Proyectos de la Asociación;

#### **ART. 34**

##### **Los Directores Suplentes**

Son funciones de los Directores Suplentes:

1. Asistir a todas las sesiones de la Junta directiva y de la Asamblea General,
2. Desempeñar las funciones específicas que le sean encomendadas por la Junta Directiva,
3. Sustituir las vacantes de la Junta Directiva en la forma establecida por los presentes Estatutos,
4. Brindar apoyo en la ejecución de todos los Proyectos de la Asociación; y
5. Firmar las Actas.

### **CAPITULO VII REFORMA DEL ESTATUTO**

#### **ART. 35**

El presente estatuto sólo podrá modificarse o derogarse en una sesión de la Asamblea General, convocada especialmente para ello a iniciativa de la Junta Directiva o del 30% de los Miembros Plenos Vigentes de la Asociación, por medio de su Presidente. Para realizar la reforma del Estatuto, se requerirá la aprobación favorable de por lo menos el 75% de todos los miembros presentes.

El Quórum se establecerá de acuerdo a los presentes Estatutos.

### **CAPITULO VIII DISOLUCION DE LA ASOCIACION**

#### **ART. 36**

La Asociación solo podrá ser disuelta por acuerdo de Asamblea General, expresamente convocada para este fin por la Junta Directiva, por medio de su Presidente y con la aprobación del 75% de todos los Miembros Plenos Vigentes presentes; lo que deberá ser por lo menos el 75% de los Miembros Plenos Vigentes al momento de la convocatoria.

En caso de disolución, esa misma Asamblea General decidirá el destino que se le dará al patrimonio de la Asociación, el cual prioritariamente servirá para pagar los compromisos de la Asociación y lo que sobrare, para la ejecución de obras sociales por medio de una fundación o institución benéfica.

La respectiva liquidación deberá ser supervisada por un Comité de cuatro Miembros, nombrados entre los asociados presentes en la misma Asamblea General en la que se tome dicho acuerdo y su liquidación se hará constar en un Acta Notarial que será transcrita a la Dirección de Asociaciones del MIES. También podrá ser disuelta por disposiciones de la Ley, en cuyo caso se actuará conforme a las disposiciones de la misma o de acuerdo al presente artículo.

#### **DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

#### **Art. 38**

El plazo de un año de los Miembros electos en la primera Junta Directiva

(Vicepresidente, Tesorero, Primer Director Activo y Segundo Director Suplente) no será tomado en cuenta para la limitante que establece el Artículo 18 de estos Estatutos.

## **DISPOSICIONES GENERALES**

### **ART. 39**

Todo lo requerido en lo relativo al orden interno de la Asociación y no comprendido en estos Estatutos, se establecerá en el Reglamento que será elaborado por la Junta Directiva y aprobado por la Asamblea General.

### **ART. 40**

La Asociación de avicultores de la ciudad de Ambato se regirá por las normas éticas y principios establecidos por el Reglamento respectivo de la **Dirección de Asociaciones del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)**, por los presentes **Estatutos** y por las demás disposiciones legales aplicables.

### **ART. 41**

Para los efectos legales correspondientes, los presentes Estatutos entran en vigencia el día de su notarización, estableciéndose como la fecha de fundación de la **SOCIEDAD NNNNN** en la República del Ecuador, el día..... a las ....h00 en la ciudad de Ambato-Ecuador.

### **ACTA #1:**

En la ciudad de Ambato, a los .....días del mes de ..... del año 20...., a las ....h00 se reunieron en la Sede Ambato de la **SOCIEDAD NNNNN**, ubicado en la Av....., los abajo firmantes, Miembros (Empresarios dedicados a la actividad avícola en la provincia de Tungurahua), para someter a consideración de los presentes el orden del día, siendo los mismos los siguientes:

- 1.- Constitución de la SOCIEDAD NNNNN**
- 2.- Aprobación del Estatuto de la Asociación**
- 3.- Elección de la Junta Directiva**

Se designa como Presidente Ad Hoc al Señor ..... y como Secretario Ad Hoc al Señor .....

Instalada la Asamblea, el Presidente Ad Hoc, pone en consideración de la sala los puntos del Orden del Día, por lo que, la Asamblea luego de las discusiones pertinentes y tras expresar la voluntad de todos los señores presentes de constituir una Asociación, por unanimidad resuelve:

1. Constituir la **SOCIEDAD NNNNN**.
2. Aprobar en todas sus partes el Estatuto de la Asociación que forma parte integrante de la presente Acta como Anexo.
3. Elegir como miembros de la Junta Directiva hasta el mes de ..... del año 20..... a los señores:

Presidente: .....

Vicepresidente: .....

Tesorero: .....

Secretario: .....

1er Director Activo: .....

2do Director Activo: .....

1er Director Suplente: .....

2do Director Suplente: .....



Los derechos de los Miembros Plenos de la Asociación son:

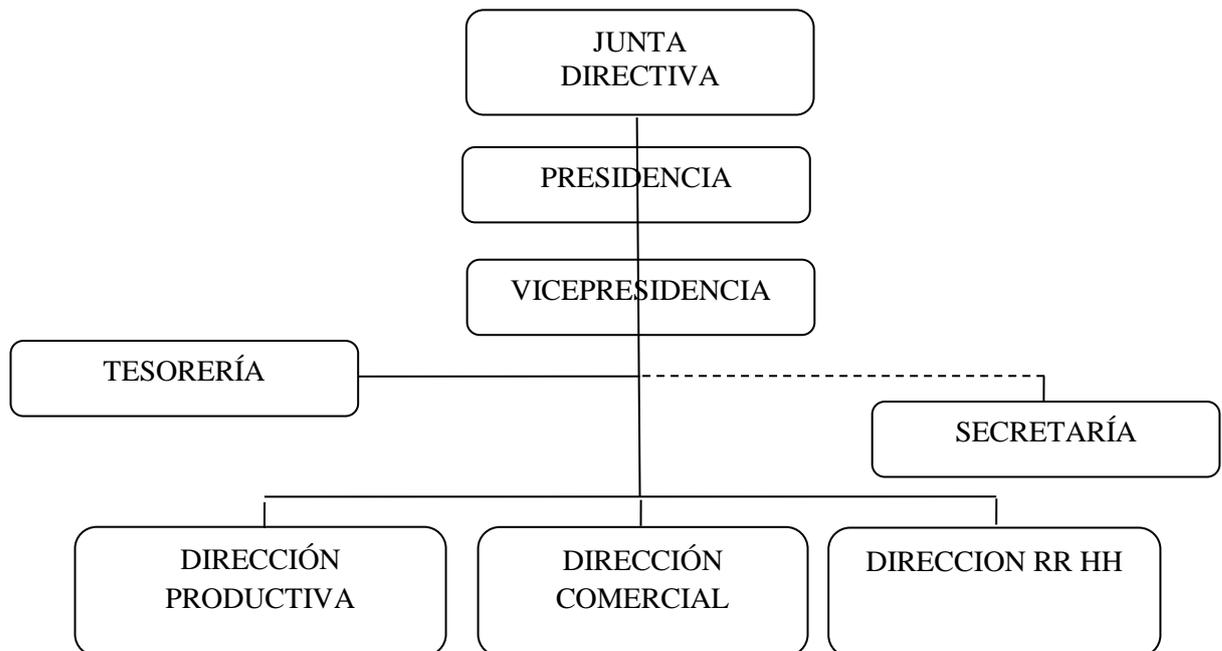
- a) Optar a los cargos de la Junta Directiva y otros que establecen los presentes Estatutos,
- b) Tener Voz y Voto en las sesiones de la Asamblea General; y
- c) Todos los que establezca los presentes Estatutos y sus Reglamentos

Son obligaciones de todos los Miembros de la Asociación:

- a) Asistir a las sesiones de la Asamblea General,
- b) Pagar las cuotas y contribuciones que la Asamblea General establezca, a excepción de los Miembros Honoríficos.
- c) Cumplir lo establecido en los presentes Estatutos y sus Reglamentos y los acuerdos de la Asamblea General; y
- d) Todo lo establecido o señalado por los presentes Estatutos y sus Reglamentos.

## ESTRUCTURA ORGÁNICA

### Estructura y Funciones Administrativas SOCIEDAD NNNNN



**Gráfico No. 40 Estructura propuesta para la asociación**

Elaborado por: Vargas, V. (2017)

### Descripción de puestos y funciones

Los cargos y funciones necesarios para llevar a cabo una buena gestión administrativa de la futura asociación de avicultores de Ambato, están descritos en los artículos correspondientes, a saber:

**Junta directiva:** ART. 23, ART. 24, ART. 25, ART. 26, ART. 27, ART. 28, y ART. 29

**El Presidente:** ART. 30

**El Vicepresidente:** ART. 31

**El Secretario:** ART. 32

**El Tesorero:** ART. 33

## **6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

### **Recursos institucionales**

- Biblioteca
- Salón de conferencias (auditorio)
- Equipos de audio y video

### **Recursos tecnológicos**

- Proyector,
- V.H.S
- Video
- Memoria portátil

## Recursos financieros

**Cuadro No. 20 Presupuesto de aplicación de la propuesta**

<b>FASES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>COSTO USD</b>
<b>FASE 1</b> <b>Detección de necesidades de asociarse</b>	Encuestas Computadora Hojas Materiales de oficina	650.00
<b>FASE 2</b> <b>Presentación y evaluación de información recolectada</b>	Encuestas Computadora Hojas Materiales de oficina	250.00
<b>FASE 3</b> <b>Recopilación de requerimientos legales que respalden la asociación</b>	Formatos Normativas Reglamentos Estatutos Materiales de oficina Computadora Viáticos	300.00
<b>FASE 4</b> <b>Diseño de estatutos u normatividad para la futura asociación</b>	Guías Materiales de Oficina Computadora Recurso económico	800.00
<b>FASE 5</b> <b>Ejecución de la propuesta</b>	Fotocopias Computadora	5000.00
<b>TOTAL</b>		7000.00

ELABORADO POR: Vargas, V. (2017)

### **Financiamiento**

La aplicación del modelo de asociatividad será financiado en su totalidad por los miembros de la futura asociación.

## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

**Cuadro No. 21 Plan de evaluación**

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
<b>¿Qué evaluar?</b>	Eficacia del modelo propuesto Aplicabilidad de la sugerencia Beneficios productivos
<b>¿Por qué evaluar?</b>	Necesidad de contar con indicadores de logro
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Medir el impacto de la aplicación de la sugerencia
<b>¿Con qué criterio evaluar?</b>	Pertinencia, coherencia, efectividad, eficiencia, eficacia
<b>Indicadores</b>	Cualitativos y cuantitativos
<b>¿Quién evalúa?</b>	Banco Internacional Asociación formada
<b>¿Cómo evaluar?</b>	Por Observación científica Por contacto directo Medición de la eficacia
<b>Fuentes de información</b>	Documentos, personas
<b>¿Con qué evaluar?</b>	Registros de observación Cuestionario estructurado Lectura comparativa de documentación

ELABORADO POR: Vargas, V. (2017)

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Abril, V. (2008). *Elaboración y evaluación de proyectos de investigación*. (Universidad.Técnica.de.Ambato, Ed.). Ambato.
- Aguirre, J. (2011). *Introducción al Análisis de Redes Sociales*. Buenos Aires.
- Albarracín, L. (2015). *Propuesta para el mejoramiento del proceso de comercialización, como estrategia para incrementar su nivel de ventas*. Universidad Nacional Abierta.
- Banco-Central-del-Ecuador. (2010). *Estadísticas, sector real y previsiones*. Quito. Retrieved from [http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EvolucionEconEcu\\_06-10.pdf](http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EvolucionEconEcu_06-10.pdf)
- Banco.Central.Ecuador. (2017). *Estadísticas del sector monetario-financiero: tasas de interés*. Quito. Retrieved from <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Benitez, F. Benitez, H y Castillo, O. (2007). *Modelo de asociatividad para mejorar la productividad de los fabricantes de muebles de madera del Municipio de Santo Tomás*. Universidad de el Salvador.
- Cáceres, L. Pardo, C. Torres, A. (2012). La asociatividad en la dinámica productiva del municipio del El Yopal Casanare. *Gest. Soc.*, 5 (2), 37–50.
- Cartier, E. (2017). Como enseñar a determinar costos. Un problema no resuelto. In Asociación.Uruguay.de.costos (Ed.) (p. 6). Montevideo.
- CEI. (2010). *Asociatividad*. Retrieved from [http://www.cei.org.ni/images/file/manual\\_asociativ.pdf](http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf)
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. (Mc Graw Hill, Ed.) (Séptima). México DF.
- CODEL. (n.d.). *Competitividad y desarrollo local*. Retrieved from [http://www.uptc.edu.co/export/sites/default/facultades/f\\_economicas/pregrad/administracion/documentos/CODEL.pdf](http://www.uptc.edu.co/export/sites/default/facultades/f_economicas/pregrad/administracion/documentos/CODEL.pdf)
- Da Ros, G. (2007). El movimiento cooperativo en el Ecuador: Visión histórica, situación actual y perspectivas. *Ciriec-España.Revista de Economía Pública*,

- Social Y Cooperativa*, 57, 249–284.
- Drucker, P. (2011). *Las fronteras de la Administración. Donde las decisiones del mañana, toman forma hoy*. (E. Sudamericana, Ed.) (Tercera). México DF.
- El-Comercio. (2017). 26 granjas avícolas cierran en Tungurahua. *Diario-El-Comercio*, (Negocios). Retrieved from <http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/23230000cf1ae339-11f9-43c0-9e4b-8c25d4d61e17>
- El.sitio.avícola. (2016). *Precio del maíz afecta la producción de pollo y huevos*. Retrieved from <http://www.elsitioavicola.com/poultrynews/31488/precio-del-maaz-afecta-produccion-de-pollo-y-huevo/>
- FIAC. (2006). *Asociatividad*. (UE.Perú, Ed.). Lima.
- Genv. (2010). Lo beneficios de asociarse. Retrieved from <http://www.genv.net/es-es/node>
- Gerencie. (2017). *Razones financieras*. Retrieved from <https://www.gerencie.com/razones-financieras.html>
- González, G. (2005). *Métodos estadísticos y principios de Diseño experimental*. (Universitaria, Ed.) (Quinta Edición). Bogotá.
- H.Consejo.Provincial.Tungurahua. (2016). *Prefecto de Tungurahua se reunió con sector avícola de la zona centro del país*. Ambato.
- Hernández, I. y Cely, N. (2003). *Redes de competitividad y productividad compartida*. (E. Stratega, Ed.) (Primera). Quito.
- Hernández, Luís y Dávila, R. (2013). *Asociatividad y políticas públicas en América Latina: Un espacio para el diálogo social*. Retrieved from <http://www.infoandina.org/sites/default/files/recursos/asociatividadypoliticaspUBLICAS.%0A.pdf>, visitada noviembre de 2017
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (Mc.Graw.Hill, Ed.) (Sexta). México DF.
- Herrera, L. Medina, F. Naranjo, L. (2010). *Tutoria de la investigación científica*. (G. Corona, Ed.) (Cuarta). Ambato.
- INTI. (2009). *Fases para el diseño de productos*. (I. N. de T. Industrial, Ed.). Buenos Aires.
- Jácome, H. y King, K. (2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y*

- mediana empresa.* (FLACSO-MIRPO, Ed.) (1a. edición). Quito.
- Joya, K. Lugo, J. López, M. Colorado, J. (2014). *Planeación y Organización.* (Corporación.Univeritaria.MD, Ed.) (Primera). Bogotá.
- Koontz, W. y C. (2012). *Administración: Ciencia, teoría y práctica* (14th ed.). México.
- Kotler, P. (2009). *Dirección de Mercadotecnia.* (P. Hall, Ed.) (8va ed.). México DF.
- Lawrence, G. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera.* (H. Editorial, Ed.) (Quinta). México.
- López, C. (2013). *Redes empresariales, experiencias en la región andina.* (MINKA, Ed.) (Primera). Trujillo. Retrieved from [http://elearning.cepal.org/moodle/file.php/1/documentos/modulo2/carlos\\_%0Alopez\\_cerdan/RedesEmpresarialesRegionAndina.pdf](http://elearning.cepal.org/moodle/file.php/1/documentos/modulo2/carlos_%0Alopez_cerdan/RedesEmpresarialesRegionAndina.pdf).
- Lozano, F. (2010). La asociatividad como modelo de gestión, para pormover las exportaciones en las Pequeñas y Medianas Empresas de Colombia. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia Y Seguridad*, 5, 161–191. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=92720314006>
- Martínez, R. (2017). *Gestión Comercial y servicio de atención al cliente.* (Mc.Graw.Hill, Ed.) (Primera Ed). México.
- Mc.Graw.Hill.guide. (2017). *La organización en la empresa.* Retrieved from <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>
- Medina, J. (2010). Modelo Integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *Revista EAN*, 69, 110–119.
- Mejía, J. (2007). *Indicadores de Eficacia y Eficiencia en los procesos: Manual de indicadores de productividad.* medellín.
- Ministerio de Agricultura, ganadería, acuicultura y pesca. (2016). *Censo avícola ecuatoriano.* Ambato. Retrieved from <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/censo-avicola-ecuadoriano>
- Murray, S. (2002). *estadística.* (H. Mcgraw, Ed.) (2a.). México DF.
- Naciones.Unidas. (2008). Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. In *Informe de la Conferencia de las Naciones unidas sobre el comercio y desarrollo acerca de su 12 periodo* (p. 25). Acera-Ghana.

- Narváez, M. Fernández, C. Gutierrez, C. Revilla, J. Pérez, C. (2009).  
Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná. *Redalc.org*, 9(2), 157–166.
- Ortiz, A. (2016). *Factores que influyen la Asociatividad en las Pymes del sector avícola Puéllaro-Cotopaxi*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Pérez, A. y Castro, A. (2016). *La presencia de China en América Latina: Comercio, inversión y cooperación económica*. (Á. de C. Creativa & C. F. Restrepo, Eds.) (1a.). Colombia.
- Pérez, S. (2014). *Las condiciones de compra en materia prima y el pago del impuesto a la renta en el sector avícola*. Universidad Técnica de Ambato.
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. (E. Janes- Plaza, Ed.) (Primera).
- Pozo, M. (2016). Escenarios económicos 2016 y 2017: Problemas básicos de Coyuntura (p. 18, 57,).
- Reyes, L. (2008). Redes de actores sociales y liderazgos políticos: hacia nuevas formas de relación entre gobiernos y sociedad. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas Y Sociales.*, L-204, 25–40.
- Riffo, C. (2013). *Asociatividad: Una solución moderna para enfrentar este mundo globalizado*.
- Rivers, D. (2005). *The Seven Challenges: A Workbook and Reader About Communicating More Cooperatively* (Cuarta edi).
- Romero, E. y Novedades, C. (2002). *El Salvador, La asociatividad empresarial entre Pymes* (Primera Ed). San Salvador, SV. Retrieved from <http://www.iberpymeonline.org/noticias.asp?step=1&id=147>
- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PYMES. *Revista Capítulos-SELA*, 51, 234.
- Schediwy, R. (1997). La teoría del ciclo de vida de los Holdings y otros grupos o federaciones corporativos. *Ciriec. Revista de Economía, Pública, Social Y Cooperativa*, 27, 7–21.
- Schulz, H. (1997). The change in the automotive industry - a compariso between Europe, USA, Japan. *Scielo*, 65, 57.

- Temme, D. Kreis, H. Hildebrandt, L. (2010). *A comparison of current PLS path modeling software: Features, ease-of-use, and performance. In Handbook of partial least squares.* (Springer.Berlin.Heidelberg, Ed.) (Primera). Berlin.
- Terry, G. (2008). *Principios de Administración.* (Continental, Ed.) (8va ed.). México.
- Velázquez, O y Aguilar, N. (2005). *Manual ntroductorio al análisis de redes sociales.* México DF.

## ANEXOS.

### Anexo A1. Lista de Avicultores a ser estudiados.

No	Nombre Completo	Agencia
1	ALTAMIRANO LOZADA OSWALDO PLUTARCO	ATAHUALPA
2	ALTAMIRANO PÉREZ OSWALDO PATRICIO	ATAHUALPA
3	AUCAPINA GUATO LIBER ADRIANO	ATAHUALPA
4	AVICOLA SANTA ELENITA SANTEEL CÍA. LTDA	ATAHUALPA
5	AVICOLA YEMASOL CÍA. LTDA.	ATAHUALPA
6	CHICO NUÑEZ OSCAR MARCELO	ATAHUALPA
7	ROSERO DAVID	ATAHUALPA
8	GARZÓN OÑATE RAMIRO EUCLIDES	ATAHUALPA
9	GARZÓN RAMOS ESTHER ELIZABETH	ATAHUALPA
10	MAYORGA KLEVER	ATAHUALPA
11	GARZÓN RAMOS GUILLERMO RAMIRO	ATAHUALPA
12	GUTIERREZ MAYORGA MÓNICA ALEXANDRA	ATAHUALPA
13	MAYORGA ROMERO MÓNICA DEL ROCÍO	ATAHUALPA
14	SÁNCHEZ SÁNCHEZ CARLOS GUSTAVO	ATAHUALPA
15	VELASTEGUI SANTANA DIEGO ROBERTO	ATAHUALPA
16	SÁNCHEZ ELOY	CEVALLOS
17	GUADALUPE S.A.	CEVALLOS
18	JACOME MARTINEZ JORGE RICARDO	CEVALLOS
19	LARA SÁNCHEZ LUDVIN GUSTAVO	CEVALLOS
20	PÉREZ ALTAMIRANO CARLOS IVAN	CEVALLOS
21	PÉREZ ALTAMIRANO EDWIN GUSTAVO	CEVALLOS
22	BIOALIMENTAR	SUC. AMBATO
23	GRUPO CASA GRANDE	SUC. AMBATO
24	H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR S.A.	SUC. AMBATO
25	INCUBADORA ANDINA INCUBANDINA S.A	SUC. AMBATO