



BASES METODOLÓGICAS PARA POTENCIAR LA COMERCIALIZACIÓN DEL PLÁTANO EN LA PROVINCIA DE MANABÍ

Autores:

Ing. Wilson Leonardo Ponce Andrade

Maestría en Administración de Empresas
Instituto de Posgrado Universidad Técnica de Manabí
poncewilson@gmail.com

Ing. Yenniz Aracely Sánchez Briones Mg.

Magister en Administración de Empresas
Profesora Principal Instituto de Postgrado de la Universidad Técnica de Manabí.
ysanchez@utm.edu.ec

Dra. Blanca E. Blanco Campins.

Doctora en Ciencias Económicas y Máster en Administración de Negocios
Profesora Titular de la Facultad de Economía de la Habana
blblanco@fec.uh.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Wilson Leonardo Ponce Andrade, Yenniz Aracely Sánchez Briones y Blanca E. Blanco Campins

(2018): "Bases metodológicas para potenciar la comercialización del plátano en la provincia de

Manabí", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (diciembre 2018). En línea

//www.eumed.net/rev/caribe/2018/12/comercializacion-platano-manabi.html

RESUMEN

Se presenta la caracterización de la producción de plátano en Ecuador, el rol de la provincia de Manabí dentro de las producciones y exportaciones y dentro de esta provincia, los pequeños productores como uno de los principales actores en dicha producción. Además, se describe el proceso de comercialización actual y se formulan las bases metodológicas que conforman la propuesta para el fomento de la comercialización del plátano mediante formas asociativas.

Palabras clave: Plátano, Manabí, Comercialización, metodología.

ABSTRACT

It is presented the characterization of banana production in Ecuador, the role of the province of Manabí within production and exports, and within this province, small producers as one of the main actors in this production. In addition, the current marketing process is described, and it is formulated

the methodological bases that make up the proposal for the promotion of banana commercialization.

Key words: Banana, Manabí, Commercialization, methodology.

1. INTRODUCCIÓN

Los desafíos actuales en relación con el aparato productivo ecuatoriano se concentran en la necesidad de conformar nuevas industrias y a la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen (Plan Nacional, 2015; Córdova Pacheco, A.C. y Paredes, M., 2016). La agricultura impulsa la economía del Ecuador; es una actividad parte del patrimonio e identidad cultural. Además de ser una actividad comercial es una forma de vida.

La economía en el Ecuador ha tenido un crecimiento sostenible durante los últimos 7 años logrando expandirse al ritmo de América Latina y el Caribe, pero la economía ecuatoriana sigue dependiendo de las exportaciones de materias primas, siendo el petróleo la principal fuente de ingresos para el país. El expresidente Rafael Correa al inicio de sus actividades propone cambios en la actual matriz productiva lo cual consiste en cambiar el patrón de especialización de producción de la economía que permita al Ecuador generar un valor agregado a su producción bajo el marco de construcción de una sociedad del conocimiento mediante la aplicación de estrategias para lograr el Ecuador del Buen Vivir (Villena Izurieta, N.P. 2015).

De ahí que la transformación de la matriz productiva constituye uno de los retos más ambiciosos del Ecuador, con el propósito de permitirle al país la oportunidad de superar el actual modelo productivo: concentrador, excluyente y basado en recursos naturales, y que además fomente el conocimiento y promueva las capacidades del talento humano de los ecuatorianos, tal como se refleja en la Estrategia Nacional para el cambio de la matriz productiva (2015). Esta voluntad política está manifestada en el marco jurídico regulatorio del país.

En un contexto agrícola complejo e interrelacionado a nivel mundial, la sociedad de pequeños productores, en países en vías de desarrollo, es una necesidad real y un instrumento de progreso para mejorar sus ingresos y condiciones de vida. En este contexto, las empresas asociativas se presentan como un modelo de asociatividad con potencial para crear valor social y económico para las personas pobres en contextos rurales.

El sector agrícola es uno de los principales sectores productivos de Ecuador. El desarrollo económico del país se sustenta en gran medida en esta actividad, es un importante exportador de banano (líder a nivel mundial en producción y exportación) y el octavo productor mundial de cacao fino de aroma. También es significativa su producción de plátano, flores, caña de azúcar, arroz, algodón, maíz, palmito y café (Pérez Arcos, S.I 2012).

Ecuador cuenta con importantes productos agrícolas, y entre ellos uno de los más significativos es el plátano en sus distintas variedades. Por su versatilidad para ser transformado en la industria y por la preferencia de los consumidores se convierte en una opción válida en el mercado ecuatoriano. Además, la planta en si brinda multiplicidad de usos: las hojas y los tallos son ricos en fibra y celulosa, sustancias que pueden ser usadas como materia prima en la industria, lo que representa una potencialidad en la transformación hacia la nueva matriz productiva.

Las plantaciones de plátano se pueden divisar por todo el territorio ecuatoriano, gracias a que el clima de Ecuador es beneficioso para su cultivo y el de otras frutas exóticas, pues al estar situado en la mitad del mundo cuenta con una zona tropical húmeda que con un óptimo sistema de riego le

permite producir de manera constante durante todo el año. Además, el excelente estado de las carreteras, las cortas distancias entre las plantaciones y los puertos de Ecuador hacen que el tiempo transcurrido desde la recogida de la fruta hasta el envío por vía marítima sea mínimo, generando una de las ventajas competitivas del país.

Manabí lidera las provincias con mayor superficie de labor agropecuaria, de las cuales 886.633 ha corresponden al cultivo de productos transitorios y permanentes. Los cultivos transitorios más destacados entre legumbres, hortalizas y cereales son: el maíz y el arroz, seguido por hortalizas como la cebolla perla y el tomate riñón. En cuanto a los productos permanentes la provincia se ha especializado básicamente en la producción de cultivos tradicionales como el plátano, café y cacao, aportando con cerca del 74% de la superficie en la región y más del 50% de la producción zonal (ESPAC, 2014).

El plátano, por años, se ha constituido en uno de los productos básicos de la dieta alimenticia en los países en vías de desarrollo, que junto con las raíces y tubérculos aporta el 40% del total de la oferta de alimentos en términos de calorías, ubicándose en cuarto lugar a nivel mundial, después del arroz, trigo y maíz. Además de ser un producto considerado básico y de exportación, la FAO lo ha catalogado como un producto generador de ingresos y empleo para las familias campesinas, permitiéndoles que su calidad de vida mejore (Pizco Loja, G.J., 2015; Muñoz, S., 2014).

La inexistencia de un sistema coordinado y articulado entre los productores plataneros que interactúan entre sí no ha permitido definir lineamientos que estructuren las formas de trabajar y actuar en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) y que se puedan aprovechar los emprendimientos innovadores de esos actores de la producción platanera, dando lugar a la comercialización rudimentaria del producto.

La propuesta que se presenta surge por la necesidad de potenciar la comercialización en el sector del plátano para los pequeños productores de la provincia de Manabí.

El objetivo del presente trabajo es elaborar algunas propuestas metodológicas que permitan fortalecer la comercialización del plátano en la provincia de Manabí.

2. METODOLOGÍA

La metodología por utilizar será el método dialéctico-histórico y los procesos propios de la investigación científica, como: análisis y síntesis, de lo abstracto a lo concreto, transitando de lo general a lo particular para obtener una valoración más amplia sobre los fundamentos teóricos asociados al objeto de estudio, la inducción y deducción para el tratamiento de los datos. revisión documental, las entrevistas y el trabajo en grupo utilización de técnicas como: focus grup, tormenta de ideas, talleres, entre otras.

Caracterización de la producción de plátano en Ecuador

Ecuador cuenta con importantes productos agrícolas, y entre ellos uno de los más significativos es el plátano en sus distintas variedades. Por su versatilidad para ser transformado en la industria y por la preferencia de los consumidores se convierte en una opción válida en el mercado ecuatoriano. Además, la planta en si brinda multiplicidad de usos, tanto las hojas como los tallos son ricos en fibra y celulosa, sustancias que pueden ser usadas como materia prima en la industria, lo que representa una potencialidad en la transformación hacia la nueva matriz productiva.

Las plantaciones de plátano se pueden divisar por todo el territorio ecuatoriano, gracias a que el clima de Ecuador es beneficioso para su cultivo y el de otras frutas exóticas, pues al estar situado en la mitad del mundo cuenta con una zona tropical húmeda que con un óptimo sistema de riego le permite producir de manera constante durante todo el año. Además, el excelente estado de las carreteras, las cortas distancias entre las plantaciones y los puertos de Ecuador hace que el tiempo transcurrido desde la recogida de la fruta hasta el envío por vía marítima, sea mínimo, generando una de las ventajas competitivas del país.

Anualmente en Ecuador se cultivan cerca de seis millones de toneladas de plátano; se reportan en el país un aproximado de 122. 000 hectáreas de plátano cosechado; de las cuales 79.012 ha están bajo el sistema de monocultivo y 42 814 ha se encuentran asociadas con otros cultivos. Genera, además, una importante fuente de trabajo con alrededor de 400000 plazas directas, lo que significa que alrededor del 12 % de la población económicamente activa se beneficia de esta actividad de una u otra forma (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC)- Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC, 2016).

La mayor área para cultivos de plátano se encuentra en el cantón El Carmen de la provincia de Manabí. La producción anual de plátano en Manabí representa aproximadamente el 45,1% respecto a la producción nacional de este cultivo y alrededor del 70% de la producción de la región Costa

Los autores Cedeño, (2010) y Sánchez, (2010), citado por Paladines S y Mildred L., (2017) hacen una acotación donde establecen que el cultivo del plátano en Ecuador se ha constituido en un cultivo de creciente importancia socioeconómica, alcanzando en la actualidad el segundo lugar como exportador de esta fruta a nivel mundial.

Sin embargo, la mayor producción está en manos de pequeños productores, cuyo proceso de producción presenta un bajo nivel de tecnificación, acompañado de un bajo capital de inversión con unidades productivas de carácter familiar, donde la comercialización de los productos se realiza principalmente mediante intermediarios.

La participación de intermediarios en la comercialización entre los pequeños productores y las empresas exportadoras obedece, en gran medida, a dos causas fundamentales: por una parte, la falta de canales alternativos más ventajosos para el pequeño productor, y por otra parte el no tener acceso a los medios de transporte requeridos para ello. Todo ello viene condicionado porque en la región no están consolidadas las asociaciones que permitan la articulación entre la producción y la comercialización.

Un estudio realizado por los técnicos locales del MAGAP (2016) en Manabí, señala los principales problemas estructurales del sector platanero de la zona, los que se relacionan a continuación:

- Baja implementación de tecnologías, con sistemas de producción extensivos y de baja productividad, poca planificación en el territorio que establezca una correcta zonificación de cultivos; limitado manejo técnico del cultivo.
- Acceso restringido a créditos y requisitos extensos que impiden que el pequeño productor los obtenga.
- Alta intermediación para la comercialización de los productos, lo que hace que el sistema de precios no favorezca al productor.
- Falta de asociatividad entre pequeños productores, lo que se traduce en problemas para alcanzar economías de escala de producción y bajo poder de negociación en la comercialización.
- Dificultades para transportar el producto desde las zonas rurales hasta los centros poblados.

- Limitado conocimiento en el área de comercio exterior y escasos procesos agregadores de valor.

Por otra parte, la baja productividad, el inadecuado manejo post cosecha del producto y el no pago del precio oficial constituyen las causas fundamentales por la que los pequeños productores en muchas ocasiones obtienen pérdidas con la producción.

Caracterización de la comercialización de plátano en Manabí

En la provincia de Manabí la comercialización del plátano es uno de los problemas críticos dentro del cantón El Carmen. Como ya ha sido planteado, su problemática principal es el sistema de precios al productor, las dificultades para transportar el producto desde las zonas rurales hasta los centros poblados y el bajo poder negociador que alcanzan en la comercialización los productores de forma independiente.

En el proceso de comercialización intervienen diferentes actores: los pequeños productores de plátano, los intermediarios, las empresas proveedora de material de empaque, las empresas exportadoras, las empresas procesadoras artesanales y las empresas comercializadoras en el mercado nacional. Existen otros actores indirectos como son: la Federación Nacional de Productores de Plátano del Ecuador (FENAPROPE), el MAGAP, el Gobierno Provincial de Manabí y los gobiernos locales.

Los pequeños productores de plátano son los encargados de cosechar el producto y realizar la clasificación para su comercialización. En el caso de la exportación se debe cumplir con un conjunto de parámetros que garanticen que el producto sea aceptado por las empresas exportadoras. Sin embargo, los pequeños productores de plátano no clasifican adecuadamente, sólo los que están muy fuera de talla -menos de 9 pulgadas- no son enviados a la exportación y se distribuyen al mercado nacional o local en función de los medios que para ello tengan los pequeños productores, lo que hace que en ocasiones se pierda parte de la cosecha por no tener las condiciones necesarias para su comercialización.

En el caso de que el plátano sea apropiado para la exportación debe ser envasado en cajas, las cuales son suministradas a los pequeños productores por los intermediarios, los que a su vez compran el material de empaque a los proveedores de éste, dado que los pequeños productores no cuentan con los recursos financieros para realizar las compras del material necesario para empacar la producción.

De la misma manera, el transporte desde las plantaciones hacia las empresas exportadoras es garantizado por los intermediarios; el mismo puede ser propio o alquilado a empresas transportistas de la región. Generalmente cada intermediario vende las cajas de plátano a un mismo exportador y para garantizar la demanda de la empresa exportadora, agrupa la producción de varios pequeños productores en la región.

Como el pequeño productor de plátano no hace una clasificación exhaustiva del producto para la exportación, en ocasiones llega a la empresa exportadora sin los requerimientos para ello. Cuando esto ocurre el plátano es devuelto al intermediario para que lo reubique en el mercado nacional o local.

Si se cumple con los requisitos para la exportación se ubican las cajas en los contenedores, que pueden ser de dos tipos: de 960 cajas de capacidad o de 1080 cajas. Estos contenedores son transportados sin demora al puerto marítimo de Guayaquil, para su exportación al país de su destino final.

Las empresas procesadoras artesanales que se dedican a la producción de chifles y harina de plátano reciben de los intermediarios el plátano que por sus características no puede ser exportado

y aquellos que los pequeños productores de plátano pueden enviar directamente. Este plátano se transporta sin empaques especiales.

En no pocas ocasiones el pequeño productor recibe el pago por su cosecha con anticipación de manos del intermediario, el cual de esta forma garantiza la compra de esta producción y paga menos del precio oficial establecido por los organismos reguladores.

Tanto la empresa exportadora como las empresas de transformación pagan al intermediario un precio bastante superior al que recibe el productor por su cosecha. Con este sistema de comercialización los intermediarios son los que más se benefician en cuanto a ingresos recibidos.

Las principales limitaciones del proceso de comercialización antes descrito se pueden concretar en:

- 1) El proceso de clasificación del plátano es deficiente, pues no se tienen en cuenta todos los requerimientos para la exportación.
- 2) No existe marca de origen; la marca la pone el exportador sin importar el lugar donde fue cosechado el plátano, lo cual afecta la imagen del plátano ecuatoriano en el extranjero.
- 3) Los pequeños productores de plátano no tienen capacidad de negociación de precios con los intermediarios, el hecho de que tienen poco acceso a créditos financieros los obliga a vender a los intermediarios que por su alta liquidez cuentan con dinero suficiente para adelantar pagos.
- 4) Los pagos que reciben los pequeños productores de plátano no siempre cubren sus costos de producción.

Es por ello, que se requieren otras alternativas para la comercialización del plátano que, además de favorecer a los pequeños productores, permitan incrementar las producciones mediante la aplicación de nuevos procederes agrotécnicos y, además, favorezcan la imagen de este producto ecuatoriano en el exterior.

A continuación, se presenta una propuesta metodológica para contribuir a este empeño.

3. RESULTADOS

La propuesta consiste en la creación de asociaciones en dos niveles, con el objetivo de favorecer la comercialización del plátano de los pequeños productores. En un primer nivel están las asociaciones de productores, que a su vez se vinculan a un centro de acopio, participando en su gestión y favoreciéndose de sus resultados económicos. Los centros de acopio y un consorcio exportador constituyen las asociaciones de segundo nivel. Sin embargo, cualquier propuesta en el ámbito agrícola debe contar con la aprobación y compromiso de los implicados: pequeños productores, gremios, Estado, etc. Es por ello que se diseñan las siguientes bases metodológicas con el objetivo de "inducir" el proceso de asociatividad.

Las bases metodológicas que se proponen se estructuran en cuatro componentes, que de forma general pueden adaptarse a las características de las diferentes regiones plataneras del país permitiendo su generalización. Estos son:

1. Componente de diagnóstico
2. Componente de formación
3. Componente de rediseño de la cadena de valor para la comercialización sobre la base de la asociatividad de los pequeños productores

4. Componente de monitoreo y evaluación

Componente de diagnóstico

El objetivo de dicha componente es caracterizar el proceso de producción y comercialización del plátano sobre la base de los siguientes aspectos:

1. Aspectos técnicos de la producción y comercialización del plátano: Este incluye dos tipos de estudio: Determinación de la oferta de plátano y determinación de las condiciones en que se desarrolla la producción y comercialización de los pequeños productores de plátano en la provincia.
2. Comportamiento de la asociatividad en el sector y los conocimientos que sobre ello poseen los pequeños productores.
3. Organización y funcionamiento de la cadena de valor del plátano para los pequeños productores con énfasis en el proceso de comercialización.

Los aspectos 1 y 2 a diagnosticar se realizan sobre la base de la revisión documental y la aplicación de encuestas a los pequeños productores, tomando en consideración las variables y los referentes teóricos para la formulación de éstas.

Para ello se realizan las siguientes tareas:

1. Revisión de la información proveniente del MAGAP referida a rendimiento, áreas sembradas, áreas cosechadas y otros aspectos referidos a la producción.
2. Diseño del cuestionario.

Se diseña un cuestionario inicial que se estructura en tres bloques: En el primer bloque se ubican las preguntas que responden al primer aspecto del diagnóstico: Determinación de las condiciones en que se desarrolla la producción y comercialización de los pequeños productores en la provincia. El mismo consta de 19 preguntas cerradas, las que se evalúan utilizando una escala de Likert de 5 niveles ascendente que van desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo.

El segundo bloque y tercer bloque responden al segundo aspecto de diagnóstico: Comportamiento de la asociatividad en el sector y los conocimientos que sobre ello poseen los pequeños productores. Las preguntas que se relacionan en el segundo bloque levantan la información sobre las causas de la baja asociatividad en el sector. Consta de cinco preguntas. Se utiliza una escala dicotómica de sí y no.

El tercer bloque se refiere específicamente a los beneficios esperados con la asociatividad y consta de diez preguntas. Para su evaluación se utiliza una escala de Likert de cinco niveles que van de forma ascendente desde muy poco importante hasta muy importante.

3. Validación del cuestionario

La validación del cuestionario se realiza mediante el criterio de expertos en el tema, para lo cual se proponen profesores universitarios expertos en el tema de investigación, miembros de la FENAPROPE y técnicos del MAGAP. Se hace una selección preliminar de ocho expertos que incluye, además de representantes de los organismos involucrados, a profesores universitarios expertos en el tema.

Los resultados del coeficiente de experticia se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Coeficiente de competencia de expertos

Experto	Grado de conocimiento del tema	Kc	Ka	K	
Experto 1	9	0,9	0,9	0,9	Alto
Experto 2	7	0,7	0,8	0,75	Medio
Experto 3	9	0,9	0,9	0,9	Alto
Experto 4	8	0,8	0,9	0,85	Alto
Experto 5	10	1	0,9	0,95	Alto
Experto 6	10	1	0,9	0,9	Alto
Experto 7	10	1	0,8	0,9	Alto
Experto 8	6	0,6	0,9	0,75	Medio

Sólo seis presentaron competencia alta y son los que se utilizan para validar el cuestionario.

Se somete el cuestionario elaborado a una valoración general y cada una de las preguntas se evalúa atendiendo a los criterios: contenido, pertinencia, escala utilizada y redacción mediante una escala ascendente de uno a cinco puntos, donde:

5: Muy de acuerdo 4: De acuerdo 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2: En desacuerdo

1: Muy en desacuerdo

Para ello se envía a los expertos antes seleccionados vía correo electrónico el cuestionario que permite realizar la validación, el cual se presenta en el anexo 3 y la propuesta de cuestionario elaborada para el diagnóstico.

Los resultados de la evaluación de las preguntas según cada uno de los criterios se presentan en el anexo 4. Como puede apreciarse en todas las preguntas y criterios alrededor del 70% de los expertos otorgaron evaluaciones entre cuatro y cinco, lo que significa que están de acuerdo con la forma en que se presentan cada una de las preguntas.

La valoración general del cuestionario se presenta en la figura 1



Figura 1. Valoración general del cuestionario.

Como puede apreciarse el 66,67 % de los expertos evalúan de forma general el cuestionario de acuerdo y el 33,33 % lo evalúan de muy de acuerdo, lo que demuestra la validez mismo.

En el anexo 4 se presenta el cuestionario que permite realizar el diagnóstico de las condiciones en que se desarrolla la producción y comercialización de los pequeños productores en la provincia y el comportamiento de la asociatividad en el sector, así como los conocimientos que sobre ello poseen los pequeños productores

4. Seleccionar la muestra a la cual será aplicada la encuesta.

Por las características del estudio se propone utilizar el Muestreo Aleatorio Simple para la determinación del tamaño y la selección de la muestra.

5. Aplicar el cuestionario a la muestra seleccionada.

La aplicación del cuestionario debe realizarse de manera personal dada las características de la población a encuestar.

6. Verificar la fiabilidad estadística del cuestionario.

Para verificar la fiabilidad del cuestionario se recomienda utilizar el coeficiente Alfa de Cronbach. En la tabla 2 se presentan los valores de los rangos para dicho coeficiente.

Tabla 2. Rangos del coeficiente Alfa de Cronbach

Rangos	Coeficiente Alfa

Muy alta	0.81 – 1.00
Alta	0.61 – 0.80
Moderada	0.41 – 0.60
Baja	0.21 – 0.40
Muy baja	0.01 – 0.20

Fuente. Elaborado a partir de Hernández Sampiere et al (2003).

Se considera que el cuestionario es fiable por encima de 0,6 es decir que el resultado se ubique en los rangos de Alto y Muy alto.

7. Procesar la información y presentar los resultados.

La información debe ser procesada utilizando un software profesional estadístico, se recomienda el SPSS, versión 22.0 mediante el cual se obtienen los resultados del diagnóstico para estos dos aspectos.

El tercer aspecto del diagnóstico referido a la organización y funcionamiento de la cadena de valor para los pequeños productores de plátano se realiza sobre la base de la revisión documental, las entrevistas y el trabajo en grupo, tomando en consideración las variables y los referentes teóricos para la formulación de las mismas, tal como se muestra en la tabla 3.

Aspecto a diagnosticar	Variabes	Referentes teóricos
Organización y funcionamiento de la cadena de valor para los pequeños productores	Eslabones de la cadena, actores directos e indirectos, relaciones entre eslabones y actores	Pardillo (2013), López (2014) Ruiz (2017)

Tabla 3. Revisión documental de variables y referentes teóricos

Para ello se realizan las siguientes tareas:

1. Mapeo de la cadena de valor actual del plátano para los pequeños productores en la provincia de Manabí. Esta tarea se realiza con la finalidad de identificar los eslabones y los actores directos e indirectos de la cadena de la cadena de valor del plátano en los que intervienen los pequeños productores, así como las interrelaciones que se establecen entre ellos.

2. Diagnóstico de la pertinencia y funcionamiento de los eslabones con énfasis en los referidos a la comercialización. Las principales herramientas que se utilizan para la realización del diagnóstico son: el análisis documental, la observación directa, las entrevistas y el trabajo en grupo. Para esto último se propone la utilización de técnicas como: focus grup, tormenta de ideas, talleres, entre otras.

Componente de formación

Su objetivo es desarrollar las condiciones preliminares desde el punto de vista formativo para el fomento de la asociatividad como mecanismo para potenciar la comercialización del producto en la región en condiciones de equidad, teniendo en cuenta las aptitudes, actitudes, habilidades y responsabilidad global de los distintos actores de la cadena, en particular los pequeños productores y los resultados del diagnóstico realizado.

Para ello se proponen se realicen las siguientes tareas:

1. Establecer las alianzas con los colaboradores de la cadena para los temas de formación y capacitación.
2. Definir la estrategia general de formación a partir de las capacidades de actuación de los actores de la cadena, en particular los pequeños productores, lo cual debe ser coordinado con las entidades colaboradoras como el MAGAP, las universidades, los institutos tecnológicos y los centros de investigación.
3. Definir el programa de capacitación para lograr una adecuada preparación técnica, ética, económica y socialmente responsable de los actores como factor indispensable para el desarrollo de la asociatividad y el funcionamiento de la cadena. Esta formación se define y planifica a partir de las entidades colaboradoras o con los propios miembros de la cadena.
4. Desarrollar el programa de capacitación. El programa se desarrolla mediante talleres en correspondencia con las temáticas a desarrollar. Se utilizan los métodos de la educación popular, de forma participativa. La efectividad de este proceso se garantiza en alianzas con las universidades, institutos tecnológicos y centros de investigación.

Componente de rediseño de la cadena de valor para la comercialización sobre la base de la asociatividad de los pequeños productores

Su objetivo es realizar el rediseño de la cadena de valor sobre la base de propuestas de formas de asociatividad de los pequeños productores para potenciar la comercialización y la exportación del plátano en la región.

Las tareas que se proponen son las siguientes.

- Definición y caracterización general del mercado según su alcance: local, regional, nacional y de exportación. En este sentido se debe hacer un análisis de los principales mercados tanto para la exportación como en el mercado local, nacional y regional en términos de calidad y variedad de la oferta. así como la demanda que respalda dichas producciones.
- Rediseño de la cadena de valor para los pequeños productores con énfasis en la comercialización a partir de los resultados del diagnóstico realizado. A partir de considerar las principales limitaciones que presenta la comercialización del plátano en la región y el diagnóstico de la cadena de valor para los pequeños productores de plátano realizado en el componente de diagnóstico, se redefinen los eslabones, los actores y las interrelaciones tomando como base la metodología de cadena de valor inclusiva utilizada por Ruiz (2017). Es por ello que para lograr la inclusión de los pequeños productores de plátano en la cadena de valor hasta el mercado de exportación se propone la creación de dos actores claves: centros de acopio y empresa exportadora, ambos actores tienen la participación directa de los pequeños productores.
- Definir las formas asociativas para los pequeños productores de plátano a considerar en los eslabones de la cadena a partir de los fundamentos de la EPS.

Una vez definidos los eslabones del sistema de comercialización de la cadena se deben definir las formas asociativas que garantizan la inclusión de los pequeños productores de plátano en el proceso de comercialización y exportación.

Desde la EPS se reconocen diversas formas organizativas para implementar los procesos de asociatividad. Se consideran como organizaciones asociativas o asociaciones al conjunto de asociaciones constituida por personas naturales con actividad económica similar o complementaria con el objetivo de autoabastecerse de materias primas, herramientas y equipos o comercializar su producción de forma solidaria y autogestionada (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria .2011)

Bajo esta consideración la propuesta que se presenta propone dos niveles de asociatividad:

- Asociaciones de primer nivel formadas por los pequeños productores que se concentran en una determinada área geográfica, con vistas a lograr el abastecimiento del primer eslabón del sistema de comercialización de la cadena: los centros de acopio.
- Asociaciones de segundo nivel, formadas por las asociaciones antes mencionadas con vistas a participar como propietarios de los centros de acopio y la empresa exportadora. Este tipo de asociación podría adoptar la forma de consorcio el cual sería gestionado bajo los principios de la EPS e integrarse a la cadena de valor.

Desde los dos niveles de asociatividad propuestos se obtienen ventajas que apoyan no solo al proceso de comercialización sino también al proceso de producción, entre las que se destacan:

- Se logra mayor acceso a las tecnologías y se desarrollan capacidades para utilizar procesos innovadores, de manera tal que les permita diferenciarse y crear valor agregado a sus producciones.
- Se implementan estrategias de comercialización en los mercados nacionales e internacionales para ampliar su mercado y la base de clientes.
- Se facilita un mayor poder de negociación con proveedores, a partir de poder realizar compras conjuntas, lo que disminuye los costos.
- Se logra una disminución en los costos fijos a partir de la combinación de la pequeña producción con las economías de escala a nivel de la asociación.
- Se disminuyen los gastos de formación, asesoría, mantenimiento, gestión y de inversión, a partir de la colaboración con entidades de apoyo y asistencia sin fines de lucro.

Tal como plantea Ruiz (2017) el integrar las formas asociativas de los pequeños productores rurales a cadenas de valor inclusivas, permite que la EPS no sea solo una economía de pobres para pobres, sino para el desarrollo tanto en el ámbito local como nacional.

- Desarrollar la propuesta de actores claves vinculados al proceso de comercialización

Los actores claves vinculados al proceso de comercialización que se proponen son la creación de centros de acopio y de una empresa exportadora que operen bajo formas asociativas de gestión.

Los centros de acopio

Un centro de acopio es una organización y operación de una infraestructura comercial en el área rural, que permite introducir mejoras tecnológicas y económicas en el sistema de comercialización ya sea de uno o varios productos. Representan el acercamiento inicial entre los productores y el proceso de comercialización de sus cosechas, por lo que se considera que un centro de acopio no es solo una instalación física, sino que es medio de mejora en el sistema de comercialización. (Oballe A. Et.al. 1974. Manual sobre centros de acopios).

La propuesta consiste en la creación de diferentes centros de acopio cuya función es concentrar o reunir la producción de plátanos de pequeños productores, para que puedan competir en los mercados internacionales con productos de calidad y con la cantidad suficiente para hacer frente a la demanda. Se ubican estratégicamente en aquellas zonas donde existan grandes concentraciones de pequeños productores y se puedan beneficiar grandes volúmenes de producción, de tal manera que su capacidad sea utilizada al máximo. Además, se deben tener en cuenta las vías de acceso.

El período de funcionamiento es permanente, pues, aunque existen momentos en que la cosecha de plátano es más alta, se mantiene un nivel mínimo de producción durante todo el año. Su alcance es principalmente cantonal.

En los centros de acopio se realiza el proceso de separación y selección de los plátanos según variedad, tamaño y calidad con vistas a su destino final, el mercado nacional, local o regional y la exportación. Aquellas producciones que cumplan con la calidad establecida para la exportación son trasladadas a la empresa exportadora, el resto según la calidad irá directamente al consumo nacional, regional o local, o a las plantas de transformación de alimentos, en las que se realizarán procesos que lo conviertan en productos con un valor agregado, como por ejemplo chifles y harina.

El centro de acopio debe contar con las condiciones y el equipamiento necesario que permita realizar el proceso de selección y empaque del producto, así como las facilidades para la transportación. Se recomienda que desde este eslabón se considere oportuna la inclusión de la marca del producto.

La implementación de los centros de acopio lleva implícito un conjunto de estudios previos:

- Estudio de Viabilidad Técnica: Con vistas a evaluar la viabilidad técnica del proyecto se deben realizar un estudio del equipamiento y la tecnología, así como las condiciones que existan en el territorio con vistas a su utilización.
- Estudio de Viabilidad Económica Financiera: Por la naturaleza del proyecto, que es de desarrollo agropecuario y de carácter social, no tiene como objetivo fundamental la rentabilidad, sin embargo, requiere también ser sostenible por sí misma, por ello los productores deberán aportar con capital de trabajo a través de la entrega de un porcentaje de su producción. Antes de su puesta en práctica se requieren los cálculos de flujo de efectivo, TIR, VAN, relación costo beneficio y período de recuperación con vistas a evaluar su factibilidad financiera.
- Estudio de Sostenibilidad Ambiental: Realizar análisis de impacto ambiental y de riesgos. A partir de lo anterior se debe elaborar la matriz de impactos ambientales y realizar un análisis de las medidas de mitigación en caso de existir riesgos.
- Estudio de Sostenibilidad Social: El proyecto se enfoca a promover la equidad, la igualdad de género y la inclusión social.

Para generar la sostenibilidad a largo plazo se sugiere ajustar el modelo de negocio asociativo formulado por Ruiz (2017) según las necesidades y particularidades de este tipo de organización. En consonancia con lo anterior, es necesario desarrollar los estatutos y el reglamento interno, para lo cual se establecerán claramente los aportes de los socios y las condiciones de ingreso para nuevos socios.

Propuesta de estructura organizativa

La estructura que se proponga debe ser flexible y estar en correspondencia con las características del centro de acopio y los actores que intervienen en su gestión.

Desarrollo de marca

Se propone mediante la asesoría de un técnico especializado la creación de una marca propia la cual será registrada y se debe realizar un plan de mercadeo para su posicionamiento.

Obligaciones financieras en los primeros años de funcionamiento

Es importante que, para el funcionamiento adecuado de la empresa asociativa, se considere el pago de obligaciones financieras y financiamiento para ampliación y mejoramiento de la capacidad instalada, para lo cual es necesario dejar como fondo de reinversión una parte de las utilidades generadas previo a la distribución de utilidades a los socios, lo que deberá ser aprobado por la Junta General.

El éxito del funcionamiento adecuado de la capacidad instalada está directamente vinculado a lograr estándares de calidad homogéneos y la sincronización en la cosecha.

La Empresa Exportadora

La empresa exportadora debe cumplir las siguientes condiciones:

- Tener capacidad de producción para satisfacer la demanda de los compradores internacionales.
- Poseer la tecnología que permita satisfacer las especificaciones de calidad de los mercados de exportación.
- Cumplir las normas técnicas y ambientales.
- Disponer de infraestructura de exportación.
- Desarrollar técnicas eficaces de comercialización y creación de una imagen mediante una marca reconocida.
- Tener capacidad administrativa e instalaciones administrativas.
- Conciencia de los incentivos de exportación de los planes gubernamentales.

Tomando en consideración las condiciones antes expuestas y la forma en que se organiza la comercialización, se propone que la empresa exportadora opere bajo la forma de consorcio de exportación.

Se entiende por consorcio de exportación a la alianza voluntaria de empresas con el objetivo de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas. Se puede considerar que el consorcio de exportación es un medio formal para la cooperación estratégica de mediano a largo plazo entre empresas que sirve para prestar servicios especializados a fin de facilitar el acceso a los mercados extranjeros (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, 2004).

A los efectos de la propuesta el consorcio estaría formado por las asociaciones de segundo nivel que se forman y fungen como propietarios de los centros de acopio. Las alianzas voluntarias entre estas asociaciones formarían la empresa exportadora con el apoyo en términos financieros y organizativos del GAD, el MAGAP y FRENAPROPE.

Los principios básicos para la formación del consorcio de exportación son los siguientes:

- o **Objetivos claros:** Es muy importante definir objetivos precisos y realistas, porque determinarán las actividades a realizar y la contribución financiera de cada miembro.
- o **Establecimiento de un consenso:** El establecimiento de un consenso es uno de los principales factores que determinan el éxito de un consorcio. No puede esperarse que los miembros establezcan de un día para otro la confianza necesaria para coordinar eficazmente sus

actividades. Sin embargo, las operaciones de un grupo solamente pueden tener éxito cuando éste es capaz de lograr un consenso y ha alcanzado cierto grado de estabilidad interna (Welch y Joynt, 1987).

El establecimiento del consorcio de exportación lleva implícitas las siguientes medidas:

- o Identificación del coordinador. En este caso la responsabilidad será de FENAPROPE.
- o Identificación de posibles miembros: Estaría formado por las asociaciones de segundo nivel donde participan los pequeños productores de plátano.
- o Designación de representantes: Cada asociación deberá designar a su principal persona de contacto, que se encargará de representarla y defender sus intereses.
- o Realización de un estudio de viabilidad y redacción de un plan de actividades con vistas a establecer la sostenibilidad de la propuesta.
- o Identificar el modelo de negocio que permitirá la gestión del mismo. Se propone utilizar el modelo de negocio propuesto por Ruiz (2017) adaptándolo a las particularidades del cultivo del producto que se pretende exportar.

Con la creación del consorcio de exportación se pretende.

- La inserción en redes internacionales de Comercio Justo, de esta forma se garantiza que se mejorará la situación de los productores, al tener los productos Sello de Comercio Justo.
- Mejorar el precio que se le paga al productor debido a la reducción del número de intermediarios para la exportación.
- Generar una nueva oferta exportable y a la vez promover el concepto de asociatividad para apoyar el desarrollo integral del sector.
- Tener un idéntico canal de distribución, así como eventos promocionales comunes, para todos los productos que los centros de acopio aportan al consorcio.
- Establecer normas que regulan lo que aporta cada uno de los miembros y los derechos y deberes respectivos.
- Fomentar alianzas estables con el transportista del producto final hasta el puerto de exportación, con vistas a que se cumplan todos los requisitos que garanticen la calidad del plátano que se exporta.

Componente Monitoreo y evaluación.

El objetivo de la misma es evaluar el funcionamiento de la propuesta según el impacto desde la EPS en cada una de las dimensiones: económica, social y ambiental. Se llevará a cabo a través de la valoración cualitativa y cuantitativa del comportamiento de los indicadores que evalúan la efectividad de la implementación.

Las tareas que se proponen son las siguientes.

- Seleccionar los factores de medición que permite evaluar cada una de las dimensiones.
- Identificar los indicadores que permiten evaluar los factores, así como su forma de cálculo.
- Realizar el monitoreo continuo con vistas a realizar los ajustes en caso de desviaciones.

4. CONCLUSIONES

- La mayor producción de plátano en el Ecuador se encuentra en el cantón El Carmen, provincia de Manabí. El mayor número de productores se caracterizan por ser pequeños

productores, los que concentran la mayor producción de hectáreas plantadas convirtiéndose en los principales actores en dicha producción.

- La mayor producción del plátano se destina al mercado internacional. Los pequeños productores de plátano tienen escaso poder de negociación y son los intermediarios los que se apoderan del mercado.
- La dispersión de los pequeños productores rurales es uno de los problemas que enfrenta la pequeña agricultura para lograr un desarrollo sostenible, de ahí la necesidad de determinar formas apropiadas de asociatividad que permitan brindar la asesoría y los apoyos necesarios para que puedan lograr un efectivo proceso de comercialización e inserción en los mercados nacionales e internacionales y de esta forma mejorar sus condiciones de vida.
- Las bases metodológicas para el fortalecimiento de la comercialización mediante formas asociativas en la provincia de Manabí permiten la articulación de todos los actores que intervienen en el proceso de comercialización y potencia las formas asociativas como vía para lograr la inclusión de los pequeños productores.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AGUINAGA, Consuelo (2015). Aprendizajes de los procesos de asociatividad en las organizaciones sociales de Ecuador. Disponible en: <https://consueloaguinaga.files.wordpress.com/2015/07/aprendizajes-asociatividad-en-ecuador.pdf> . Consultado el 28 de marzo de 2017.
2. ARANGO, L. M., & Martínez, C. F. (2007). Propuesta de un Modelo de Asociatividad aplicado a los Restaurantes de la zona Aledaña a la Pontifica Universidad Javeriana de Bogotá. Bogotá: Pontifica Universidad Javeriana.
3. ARAQUE. W. (2013). Factores determinantes de asociatividad como alternativa para el fortalecimiento de pequeñas y medianas industrias. Consultado en 8 de enero de 2015, disponible en formato electrónico en (PDF), en el sitio web institucional: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3438/1/TD032-Araque-Factores.pdf>.
4. ARIAS, L., Portilla, L., & Castaño, J. (2010). Modelo de Asociatividad para producción de piña deshidratada. Redalyc, 73, 77.
5. ARAYA Arnoldo, L. (2006). Cooperación empresarial en PYMES. TEC Empresarial. Vol.1 Ed.1. En <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2881098.pdf>.
6. Banco Central del Ecuador (2017). Boletín de Cuentas Nacionales Trimestrales N0.99, valores constantes USD 2007 y corrientes, periodo: 2000.I – 2017.IT., Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763>.
7. Banco Central del Ecuador (2016). Reporte de coyuntura sector agropecuario. No. 88 – IV-2015. ISSN N° 1390 – 0579. .Ecuador.
8. BÁRCENA, Alicia (2015). La Unión Europea y América Latina ante la nueva coyuntura económica y social. Santiago de Chile: CEPAL.
9. BEDREGAL A. (2014). La asociatividad como factor de sostenibilidad en asociaciones de productores agrícolas y agroindustriales. Revista 27 de la Universidad del Valle de Guatemala.
10. BONILLA L. (2010). Guía metodológica del Desarrollo Organizacional Participativo. Bogotá.
11. CÁCERES Gómez, L. S., Pardo Enciso, C. E. y Torres, A. M. (2013). La asociatividad y las cadenas productivas: una alternativa de desarrollo para el municipio de Yopal, Casanare. Cooperativismo & Desarrollo, 21(102), 69-75. Disponible en: [http:// Dialnet-LaAsociatividadDeLasCadenasProductivasUnaAlternati-4866440](http://Dialnet-LaAsociatividadDeLasCadenasProductivasUnaAlternati-4866440).
12. CIRO, A., & Miranda, A. (2014). Estrategias para el desarrollo sostenible y posicionamiento de la cadena productiva del plátano del departamento de Arauca, monitoreo y evaluación. Obtenido de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8735/1018425389-2014.pdf?sequence=4>.
13. CÓDIGO Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010). Publicado: registro oficial suplemento # 351. Estatus: vigente. Asamblea Nacional.

14. ENCUESTA de Superficie y Producción Agropecuaria Continua. ESPAC. (2016), Ecuador.
15. ENCUESTA de Superficie y Producción Agropecuaria Continua. ESPAC. (2014), Ecuador.
16. ESTRATEGIA nacional para el cambio de la matriz productiva (2015). Vicepresidencia de la república del ecuador. Edición – Quito, marzo 2015, pág. 116. En www.vicepresidencia.gob.ec.
17. HURTADO H. (2016). Descripción de la agrocadena de plátano en Colombia, Tesis de Grado. Universidad de La Salle. Facultad de Ciencias Agropecuarias. Bogotá. D.C. Colombia.
18. INSTITUTO nacional autónomo de investigaciones agropecuarias (INIAP) (2013). Proyecto de investigación agropecuaria para el cambio de la matriz productiva. Ecuador.
19. INSTITUTO de promoción de exportaciones e inversiones (PRO ECUADOR) (2015). Boletín mensual de comercio exterior. Ecuador.
20. INSTITUTO ecuatoriano de estadísticas y censos –INEC-.Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC). 2016.
21. LEY orgánica de economía popular y solidaria del sistema financiero (2011). Registro oficial 444 de 10-may-2011. Estado: vigente. Presidencia de la República.
22. MANABÍ (2011). Agenda para la transformación productiva territorial. Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. En www.produccion.gob.ec/wp-content/.../AGENDA-TERRITORIAL-MANABI.pdf.
23. MINISTERIO de agricultura, ganadería, acuacultura y pesca (2017). Boletines zonales integrales y temáticos. Ecuador.
24. OBALLE A. Et.al. (1974). Manual sobre centros de acopios). Recuperado en: https://books.google.com/cu/books?id=wnAOAQAIAAJ&pg=PA13&lpg=PA13&dq=CENTROS+DE+ACOPIO&source=bl&ots=fjcdhrqb0J&sig=Elag1m5P2uPxi2nJhr6Y4jX_d8k&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjzkv6A5IzaAhXSq1MKHeZ2DWU4ChDoAQhAMAU#v=onepage&q=CENTROS%20DE%20ACOPIO&f=false.
25. ORGANIZACIÓN de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (2004). Guía de los consorcios de exportación. Viena.
26. CEDEÑO, (2010) y Sánchez, (2010), citado por Paladines M. (2017). Evaluación de tres productos eliminadores de látex en el manejo poscosecha del plátano en el Cantón El Carmen, provincia de Manabí. Tesis de Pregrado. Universidad de Santiago Católica de Guayaquil. Ecuador
27. PÉREZ Arcos, S.I (2012). Evaluación y análisis de la huella hídrica y agua virtual de la producción agrícola en el Ecuador. Proyecto especial presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniera en Administración de Agronegocios en el Grado Académico de Licenciatura. En <https://bdigital.zamorano.edu/bitstream/11036/911/1/AGN-2012-T025.pdf>

28. PIZCO Loja, G.J. (2015). Producción y comercialización de derivados de plátano a través de chifles salados y dulces en la parroquia Bellavista cantón Santa Rosa provincia de El Oro. Tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial mención en administración de empresas. Universidad Técnica de Machala, Unidad académica de Ciencias Empresariales.
29. PLAN nacional, 2015; Córdova Pacheco, A.C. y Paredes, M., 2016
30. RUIZ, C. S. M. (2017). Modelo de negocio asociativo en el sector agroalimentario en la provincia de Manabí, Ecuador. Tesis Doctoral en Ciencias Económicas. Universidad de La Habana.
31. VILLENA Izurieta, N.P. (2015). El Ecuador y el proceso de cambio de la matriz productiva: consideraciones para el desarrollo y equilibrio de la balanza comercial. Universidad Estatal de Guayaquil. Revista Eumednet. Observatorio de la económica latinoamericana. En <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2015/matriz-productiva.html>
32. ZAMBRANO R. (2015). El Cambio de la Matriz Productiva: Manabí. ASAMBLEA NACIONAL. REPUBLICA DEL ECUADOR. [Online].2015, [Revisado 2016-07-30], Disponible en: <http://www.asambleanacional.gob.ec/es/contenido/el-cambio-de-la-matriz-productiva-manabi>.