

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA APLICACIÓN DE
PRÁCTICAS COOPERATIVAS EN UNA RED DE PYMES
PRODUCTORAS DE UVILLA A TRAVÉS DEL MODELO DE
ANÁLISIS DE GESTIÓN DE REDES DE COOPERACIÓN
HORIZONTAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

JORGE EDUARDO NAULA RODRIGUEZ

edunaula@hotmail.com

Directora: Ing. Ximena Bernarda Rojas Lema MSc.

ximena.rojas@epn.edu.ec

2016

DECLARACIÓN

Yo, Jorge Eduardo Naula Rodríguez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Jorge Eduardo Naula Rodríguez

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Jorge Eduardo Naula Rodríguez bajo mi supervisión.

Ing. Ximena Bernarda Rojas Lema MSc.

DIRECTORA

AGRADECIMIENTOS

La agradezco a Dios por darme salud, fortaleza, responsabilidad, sabiduría y haberme permitido dar un paso más en el camino de mi vida, y porque tengo la certeza y el gozo de que siempre va a estar conmigo.

Agradezco a mi querida familia, por su apoyo y preocupación, han sido mi inspiración para la culminación de este proyecto.

A todos los profesores y personal administrativo de la carrera de Ingeniería Empresarial, pero en especial a la Ing. Ximena Rojas por demostrar no solo ser una excelente profesional sino una excelente persona.

A mis compañeros de clases quienes me acompañaron en esta trayectoria de aprendizaje y conocimientos

A las Pymes que colaboraron con el proyecto de investigación y en especial al Ing. Gabriel Monteros

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios que ha sido la guía para poder enfrentar cualquier reto y en este caso poder alcanzar esta meta tan anhelada, a mi familia, amigos pero en especial a mis padres por su apoyo incondicional y a mi querida hija por ser la fuente de mi motivación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
<i>ABSTRACT</i>	v
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. PROBLEMA	1
1.2. JUSTIFICACIÓN	2
1.3. OBJETIVOS.....	3
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	3
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1. PYMES.....	4
2.1.1. PYMES A NIVEL MUNDIAL.....	5
2.1.1.1. Número de Pymes con respecto a la población total de empresas	5
2.1.1.2. Generación de empleo.....	6
2.1.1.3. Contribución al Producto Interno Bruto (PIB).....	8
2.2. MODELOS DE GESTIÓN DE REDES COOPERATIVA	9
2.2.1. DEFINICIÓN DE COOPERATIVISMO Y ASOCIATIVIDAD.....	9
2.2.2. ORIGEN Y BENEFICIOS DE LA ASOCIATIVIDAD.....	10
2.2.3. OBSTÁCULOS DE LA ASOCIATIVIDAD.....	11
2.2.4. CADENA PRODUCTIVA	11
2.2.5. CLUSTER.....	12
2.2.6. REDES ORGANIZACIONALES.....	12
2.2.7. ANÁLISIS DE GESTIÓN DE REDES.....	13
2.2.7.1. Modelo de análisis de gestión de redes de cooperación horizontal.....	14

2.3.	UVILLA	16
2.3.1.	ORIGEN	16
2.3.2.	NOMBRES COMUNES.....	17
2.3.3.	COMPOSICIÓN NUTRICIONAL	17
2.3.4.	REQUERIMIENTOS AGROCLIMÁTICOS.....	18
2.3.5.	ZONAS DE PRODUCCIÓN	18
2.3.6.	REQUISITOS DE COMERCIALIZACIÓN DE LA UVILLA EN EL ECUADOR.....	19
2.3.6.1.	Definición.....	19
2.3.6.2.	Requisitos generales.....	19
2.3.6.3.	Requisitos complementarios.....	20
2.3.6.4.	Madurez de las uvillas según su color	21
2.3.6.5.	Clasificación de la uvilla	21
2.3.6.6.	Calibre	22
2.3.6.7.	Tolerancias de calibre	23
2.3.6.8.	Tolerancias de calidad.....	23
2.3.6.9.	Inspección.....	23
2.3.6.10.	Embalaje.....	24
2.3.6.11.	Rotulado	24
3.	METODOLOGÍA	26
3.1.	NATURALEZA.....	26
3.2.	ALCANCE	26
3.3.	DISEÑO	26
3.4.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	27
3.5.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	28
3.5.1.	IDENTIFICACIÓN DEL ENTORNO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO DE LA RED DE PYMES PRODUCTORAS DE UVILLA.....	29
3.5.2.	ADAPTACIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS DE GESTIÓN DE REDES DE COOPERACIÓN HORIZONTAL.....	30
3.5.3.	MEDICIÓN Y EVALUACION DEL MODELO DE ANÁLISIS DE GESTIÓN DE REDES DE COOPERACIÓN HORIZONTAL	31
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	33

4.1.	IDENTIFICAR EL ENTORNO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO DE RED DE PYMES PRODUCTORAS DE UVILLA.....	33
4.1.1	PYMES EN ECUADOR.....	33
4.1.1.1	Entorno productivo ecuatoriano.....	33
4.1.2.1	Sectores de las Pymes.....	36
4.1.3.1	Sector agrícola.....	37
4.1.3.1.	Análisis Financiero.....	37
4.2.1.	ENTORNO ECONÓMICO.....	38
4.2.1.1.	Ubicación.....	38
4.2.1.2.	Ingresos.....	41
4.2.1.3.	Aspectos legales.....	41
4.2.1.4.	Financiamiento e inversión.....	42
4.2.1.5.	Demanda y oferta.....	43
4.2.1.6.	Impuestos.....	44
4.2.1.7.	Personal administrativo - financiero.....	44
4.2.2.	ENTORNO PRODUCTIVO.....	46
4.2.2.1.	Producción.....	46
4.2.2.2.	Logística.....	47
4.2.2.3.	Control de Calidad.....	48
4.2.3.	MATRIZ FODA DEL ENTORNO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO DE LAS PYMES.....	48
4.3.	ADAPTAR EL MODELO DE ANÁLISIS DE GESTIÓN DE REDES DE COOPERACIÓN HORIZONTAL AL CONTEXTO ECUATORIANO.....	50
4.3.1.	CUESTIONARIO EN BASE AL MODELO DE ANÁLISIS DE GESTIÓN DE REDES DE COOPERACIÓN HORIZONTAL.....	50
4.3.1.1.	Estrategia.....	50
4.3.1.2.	Estructura.....	50
4.3.1.3.	Coordinación.....	51
4.3.1.4.	Liderazgo.....	51
4.3.1.5.	Relaciones.....	51
4.3.1.6.	Procesos.....	52

4.4.	MEDIR Y EVALUAR LOS RESULTADOS ALCANZADOS DEL MODELO DE ANÁLISIS DE GESTIÓN DE REDES DE COOPERACIÓN HORIZONTAL.....	53
4.4.1.	ESTRATEGIA.....	53
4.4.2.	ESTRUCTURA.....	54
4.4.3.	COORDINACIÓN.....	56
4.4.4.	LIDERAZGO.....	59
4.4.5.	RELACIONES.....	61
4.4.6.	PROCESOS.....	62
4.4.7.	NIVEL DE MADUREZ DE LA RED.....	64
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
5.1.	CONCLUSIONES.....	69
5.2.	RECOMENDACIONES.....	70
	BIBLIOGRAFÍA.....	72
	ANEXOS.....	77

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tamaño de empresas según la región.....	6
Figura 2 – Distribución de la creación neta total de empleo	7
Figura 3 – Participación de las empresas en el PIB según regiones	8
Figura 4 – Uvilla.....	17
Figura 5 – Madurez de la uvilla según su color.....	21
Figura 6 – Empresas nacionales por tamaño.....	34
Figura 7 – Aporte a la generación de empleo.....	35
Figura 8 – Aporte a la generación de ingresos por ventas	35
Figura 9 – Participación productiva nacional.....	36
Figura 10 – Mapa Intiñay – San Pablo del Lago	39
Figura 11 – Mapa UCUPEM – San Pablo del Lago	39
Figura 12 – Mapa Asoproagro Marzo – San Pablo del Lago	40
Figura 13 – Diferencias significativas – Estrategia.....	53
Figura 14 – Análisis de varianzas – Estrategia.....	54
Figura 15 – Diferencias significativas – Estructura	55
Figura 16 – Análisis de varianzas – Estructura	55
Figura 17 – Diferencias significativas – Coordinación	57
Figura 18 – Análisis de varianzas – Coordinación	57
Figura 19 – Porcentaje de uso de medios de notificación.....	58
Figura 20 – Diferencias significativas – Liderazgo	59
Figura 21 – Análisis de varianzas – Liderazgo	60
Figura 22 – Diferencias significativas – Relaciones	61
Figura 23 – Análisis de varianzas – Relaciones	62
Figura 24 – Diferencias significativas – Relaciones	63
Figura 25 – Análisis de varianzas – Relaciones	64
Figura 26 – Pymes vs Factores	66
Figura 27 – Diferencias significativas – Relaciones	67

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Clasificación de Pymes según la UE	4
Tabla 2 – Clasificación de Pymes según la CAN	5
Tabla 3 – Factores a evaluar	16
Tabla 4- Nombre según el país	17
Tabla 5- Requerimientos agroclimáticos.....	18
Tabla 6 – Características del entorno económico y productivo	29
Tabla 7 – Fortalezas y debilidades	49
Tabla 8 – Oportunidades y amenazas	49
Tabla 9 – Factores a evaluar - Estrategia.....	53
Tabla 10 – Factores a evaluar - Estructura	55
Tabla 11 – Factores a evaluar - Coordinación.....	56
Tabla 12 – Contacto al mes con los productores	58
Tabla 13 – Factores a evaluar - Liderazgo.....	59
Tabla 14 – Tasa de abandono	60
Tabla 15 – Factores a evaluar - Relaciones	61
Tabla 16 – Factores a evaluar - Procesos	63
Tabla 17 – Pymes vs factores	65

LISTA DE ANEXOS

Anexo A – Cuestionario destinado para entrevista semi-estructurada.....	77
Anexo B – Análisis de varianzas – Estrategia.....	82
Anexo C – Análisis de varianzas – Estructura	83
Anexo D – Análisis de varianzas – Coordinación	84
Anexo E – Análisis de varianzas – Liderazgo.....	85
Anexo F – Análisis de varianzas – Relaciones.....	86
Anexo G – Análisis de varianzas – Procesos	87
Anexo H – Fotos sobre la red de Pymes de uvilla	88
Anexo I – Encuesta en base al modelo.....	91
Anexo J – Encuestas llenas	99

RESUMEN

Se realizó un estudio de caso en una red de Pymes productoras de uvilla para lo cual se plantearon los siguientes objetivos: i) Identificar el entorno económico y productivo de la red, ii) Adaptar un modelo de análisis de gestión de redes de cooperación horizontal propuesto por Bortolaso, Vershoore y Antunes (2013) al contexto ecuatoriano y iii) Medir y evaluar el nivel de madurez en la gestión de prácticas cooperativas en la red de estudio. La investigación tuvo un alcance descriptivo y un diseño no experimental-transversal, la muestra evaluada se constituyó por 4 Pymes productoras de Uvilla, San Pablo del Lago, Intiñay, Asoproagro Marzo y UCUPEM, ubicadas en las provincias de Pichincha e Imbabura. Para evaluar el nivel de madurez de la red de Pymes productoras de uvilla, el estudio empleó la investigación documental, entrevistas, observación no participativa y encuestas en base al modelo y los 6 factores con los que éste consta: estrategia, estructura, coordinación, liderazgo, relaciones y procesos. Los resultados alcanzados señalaron que la Pyme San Pablo del Lago posee el nivel más alto de madurez con el 91 % y la Pyme UCUPEM posee el nivel más bajo de madurez con el 42 % y dos Pymes Intiñay y Asoproagro Marzo en el centro con el 66 % y el 51 % respectivamente ; así también se determinó el nivel de madurez de cada factor en la red, determinándose un desarrollo del 50 % en estrategia, 63 % en estructura, 75 % en coordinación, 92 % en liderazgo, 40 % en relaciones y 54 % en procesos.

Palabras clave: Uvilla, Pymes, nivel de madurez, asociatividad, modelos de análisis de gestión cooperativa..

ABSTRACT

A case study was conducted in a network of producing SMEs uvilla for which the following objectives: i) Identify the economic and productive network environment, ii) Adapt an analysis model network management horizontal cooperation proposed by Bortolaso, Vershoore and Antunes (2013) to the Ecuadorian context and iii) Measure and assess the level of maturity in the management of cooperative practices in network study. The research had a descriptive scope and a non-cross experimental design, the evaluated sample consisted of 4 SMEs producing Uvilla, San Pablo del Lago, Intiñay, Asoproagro March and UCUPEM, located in the provinces of Pichincha and Imbabura. To assess the level of maturity of the network producing SMEs uvilla, the study used documentary research, interviews, non-participant observation and surveys on the model and the 6 factors with which it has: strategy, structure, coordination, leadership , relationships and processes. The results obtained indicated that the SME San Pablo del Lago has the highest level of maturity with 91%, and the SME UCUPEM has the lowest level of maturity to 42% and two SMEs Intiñay and Asoproagro March at the center with 66 % and 51% respectively; and the maturity level of each factor on the network was also determined, determining a development of 50% strategy, 63% in structure, 75% in coordination, 92% in leadership, 40% in relationships and 54% in processes.

Keywords: Uvilla, SMEs, level of maturity, associativity, analysis models cooperative management

1. INTRODUCCIÓN

1.1. PROBLEMA

En el entorno cambiante y desafiante en el cual se encuentran las pequeñas, medianas y grandes empresas ecuatorianas es imprescindible que estos actores del desarrollo industrial generen plataformas estables donde se fusionen conocimiento, capacidad de producción e innovación con los retos nacionales e internacionales guiados hacia un desarrollo competitivo estructurado. La implementación de prácticas cooperativas así como el uso de información compartida se visualiza como la estrategia para alcanzar una ventaja competitiva maximizando el valor agregado con un crecimiento empresarial consolidado.

De acuerdo al Plan Nacional para el Buen Vivir (2013-2017) en el cual se promulga el fortalecimiento de las Pymes para un desempeño social y económico, potencializando las capacidades de sus actores y generando condiciones para su sustentabilidad, se visualiza oportunidades para el fomento productivo desde la manufactura del sector alimenticio generado desde Pymes ecuatorianas (SENPLADES, 2013).

Es por ello que en el entorno competitivo del país las Pymes ecuatorianas están obligadas a emplear su conocimiento y capacidad empresarial tanto individual como cooperativo para alcanzar niveles de desarrollo estructurado y así poder ayudarse mutuamente, es decir entre las organizaciones asociadas buscar objetivos comunes que potencien sus actividades y a su vez consolidarse como un frente unido ante cualquier eventualidad.

Al momento, el desconocimiento de los beneficios de factores cooperativos desfavorece el desarrollo de sectores agrícolas que buscan a través de la estructura

de Pymes alcanzar niveles de competitividad superiores; es aquí donde nace la necesidad de evaluar el nivel de madurez en la aplicación de prácticas cooperativas de las Pymes, buscando definir una línea base que posteriormente permita el desarrollo de estrategias formales de gestión cooperativa de redes. Este caso de estudio se focaliza en la evaluación del sector productor de uvilla, para lo cual se plantea la siguiente interrogante.

¿Cuál es el nivel de madurez en la aplicación de prácticas cooperativas en una red de Pymes productoras de uvilla a través del modelo de análisis de gestión de redes de cooperación horizontal propuesto por Bortolaso, Verschoore, & Antunes (2013)?

Al responder esta pregunta el estudio permitirá reconocer el nivel de madurez de las prácticas colaborativas desarrolladas en esta red de Pymes, lo cual permitirá evidenciar el nivel en que se encuentra este conjunto de Pymes logrando extender las oportunidades de mejora para este sector, en varios factores los cuales serán estrategia, coordinación y liderazgo, estructura, procesos y relaciones (Bortolaso, Verschoore, & Antunes, 2013).

1.2. JUSTIFICACIÓN

Esta iniciativa de estudio se enmarca en lo planteado en el objetivo 10 del Plan Nacional para el Buen Vivir (2013) donde se busca impulsar el Cambio de la Matriz Productiva ecuatoriana contemplando que los desafíos actuales deben orientar la conformación de nuevas industrias y la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen.

Para poder cumplir con el mencionado objetivo primero se debe conocer la situación actual para posteriormente realizar mejoras, aquí es donde se enmarca el presente estudio en donde se busca proveer insumos que apoyen al desarrollo de

estrategias en el sector alimenticio específicamente en la red de Pymes productoras de uvilla.

Como consecuencia la investigación ayudará con el desarrollo productivo ecuatoriano vinculando a la universidad, las instituciones de gobierno y el sector privado. De donde los potenciales usuarios de la presente investigación serán las Pymes del sector alimenticio, específicamente la red de Pymes productoras de uvilla, también se beneficiara la facultad de ciencias administrativas y sus estudiantes tanto de pregrado como de postgrado.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar el nivel de madurez en la aplicación de prácticas cooperativas en una red de Pymes productoras de uvilla a través del modelo de análisis de gestión de redes de cooperación horizontal propuesto por Bortolaso, Verschoore, & Antunes (2013).

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el entorno económico y productivo de la red de Pymes productoras de uvilla.
- Adaptar el modelo de análisis de gestión de redes de cooperación horizontal propuesto por Bortolaso, Verschoore & Antunes al contexto ecuatoriano.
- Medir y evaluar los resultados alcanzados del modelo de análisis de gestión de redes de cooperación horizontal propuesto por Bortolaso, Verschoore & Antunes.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. PYMES

El concepto de Pyme puede verse afectado por varios factores determinando así que sea mediana, pequeña o microempresa, en gran medida depende del sector donde estén ubicadas, sin embargo por lo general se toman los siguientes criterios (Garza, 2000):

- Número de colaboradores o trabajadores.
- Volumen de ventas o producción.
- Valor del capital invertido.

A continuación se presenta la clasificación de las Pymes en relación a dos organismos, la Unión Europea y la CAN:

Según la Unión Europea, para pertenecer a una categoría se debe cumplir el límite de número de trabajadores y no superar la cifra de volumen de ventas o la de balance general, a continuación se presenta la tabla 1 con la clasificación.

Tabla 1 – Clasificación de Pymes según la UE

Categoría de empresa	Trabajadores	Volumen de ventas (EUR)	Balance general (EUR)
Mediana	<250	< = 50'000.000	< = 43'000.000
Pequeña	<50	< = 10'000.000	< = 10'000.000
Micro	<10	< = 2'000.000	< = 2'000.000

(Gobierno de España, 2014)

En la tabla 2 se presenta la clasificación de las Pymes según la normativa implantada por la Comunidad Andina de Naciones.

Tabla 2 – Clasificación de Pymes según la CAN

Categoría de empresa	Personal ocupado	Valor bruto de las ventas anuales (USD)	Montos activos (USD)
Mediana	50 – 199	1'000.000 - 5'000.000	750.001 - 3'999.999
Pequeña	10 – 49	100.001 – 1'000.000	100.001 – 750.000
Micro	1 – 9	< = \$ 100.000	< = \$ 100.000

(CAN, 2010)

2.1.1. PYMES A NIVEL MUNDIAL**2.1.1.1. Número de Pymes con respecto a la población total de empresas**

Alrededor del 95 % de las organizaciones en todo el mundo se encuentran en las categorías de Pymes, es decir aproximadamente existen entre 420'000.000 y 510'000.000, de donde el 80 % al 95 % de Pymes se ubican en países subdesarrollados, ubicando tan solo al 9 % en la economía formal sin contar con las microempresas. Además 375'000.000 de trabajadores pertenecen al sector informal de donde el 29 % son mujeres y el 71 % son hombres, 156'000.000 son trabajadores sin dependencia siendo el 34 % mujeres y el 66 % hombres (OIT, 2015).

En la figura 1, se presenta el tamaño de empresas según la región.

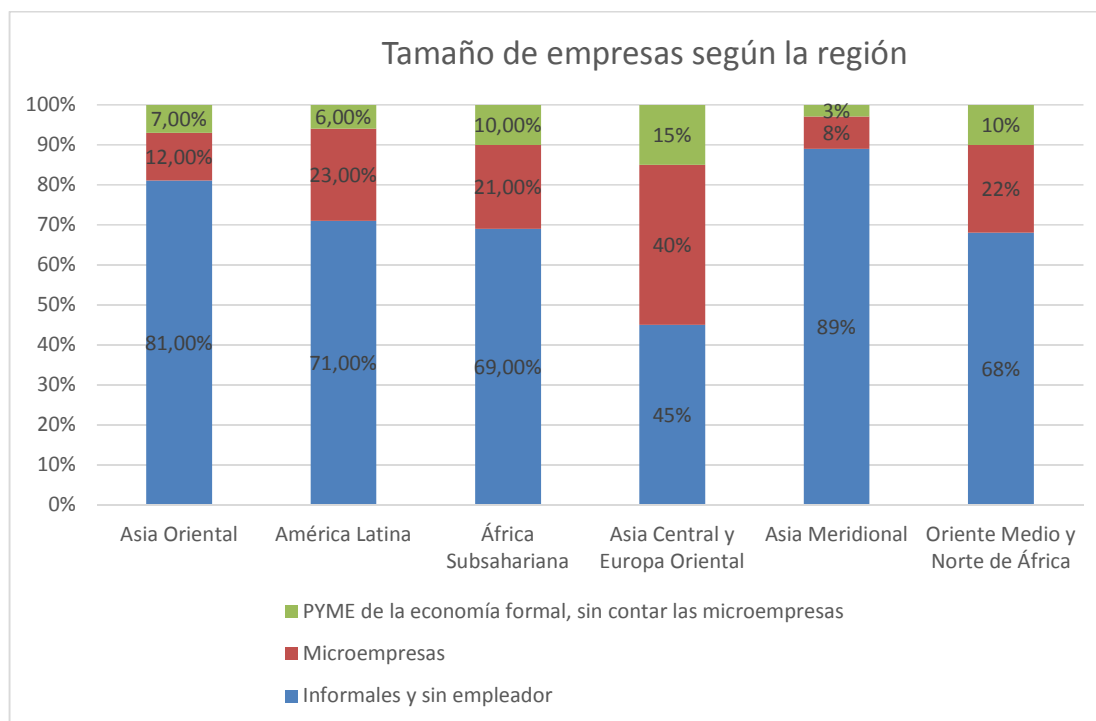


Figura 1 – Tamaño de empresas según la región
(OIT, 2015)

En la figura 1, se evidencia que en Asia Central y Europa Oriental existe el mayor porcentaje de Pymes dentro de la economía formal con el 15 %, mientras que América Latina tan solo el 6 %, Por otro lado la región con mayor Pymes dentro de la economía informal es Asia Meridional con el 89 % dejando a América Latina con el 71 % en el tercer lugar detrás de Asia Oriental con el 81 %.

2.1.1.2. Generación de empleo

El empleo que generan las Pymes en todo el mundo es muy importante y esto debido a que representan las dos terceras partes, para entender de mejor manera se emplea el término creación neta de trabajo, que significa la diferencia entre nuevos empleos o existentes y empleos destruidos. Gran cantidad de países

generan más del 50 % de la creación neta de trabajo en organizaciones ubicadas en el rango de 5 a 99 trabajadores (OIT, 2015).

En la figura 2, se presenta la creación neta total de empleo por tamaño de empresas y por regiones.

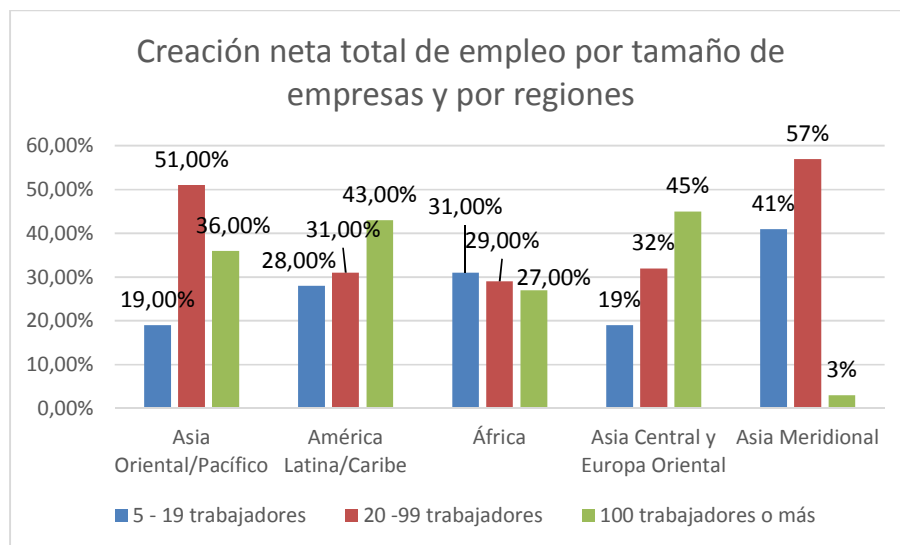


Figura 2 – Distribución de la creación neta total de empleo (OIT, 2015)

En América Latina y el Caribe se puede apreciar que las empresas que generan mayor cantidad de creación neta son las que cuentan con más de 100 trabajadores con el 43 %, seguido por las empresas por las empresas entre 20 y 99 trabajadores con el 31 % y finalmente las que cuentan entre 5 y 19 trabajadores con el 28%. Un estudio presenta que entre 50.000 Pymes evaluadas de 6 países en desarrollo, tan solo el 1 % de las microempresas logran subir a la siguiente categoría, es decir a ser una pequeña empresa (Berner, Gomez, & Knorringa, 2012).

2.1.1.3. Contribución al Producto Interno Bruto (PIB)

Aproximadamente la contribución al PIB de las Pymes es del 60 % y el 70 %, a continuación se presenta la figura 3 con la participación en el PIB por regiones.

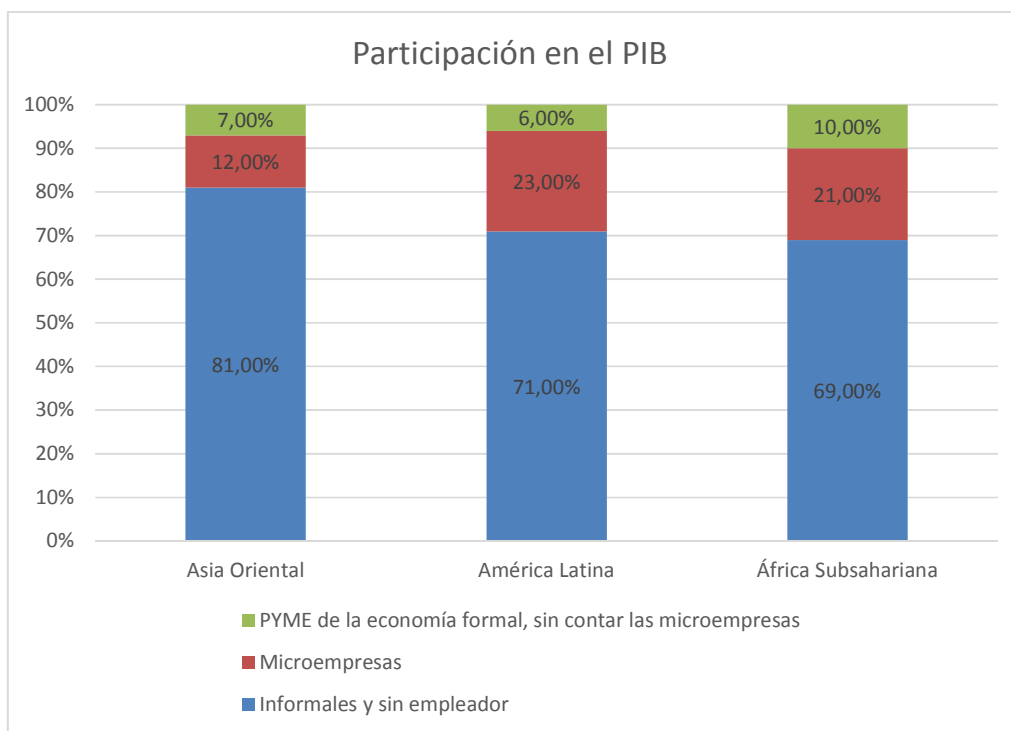


Figura 3 – Participación de las empresas en el PIB según regiones (OIT, 2015)

En la figura 3 se evidencia que en América Latina las empresas informales y sin empleador son las que más aportan en el PIB con el 71 %, seguidas por las microempresas con el 23 % y las Pymes de la economía formal con el 6 %. Como consecuencia del aglutinamiento de empresas aparece el término “vacío intermedio”, en el cual los extremos son las microempresas informales y grandes empresas, es decir aquí existe la mayor cantidad de Pymes, dejando fuera muy pocas del sector formal. El problema de este fenómeno trae consigo múltiples

consecuencias negativas que son; baja productividad, poco crecimiento, etc, y esto se evidencia en especial en países subdesarrollados (OIT, 2015).

2.2. MODELOS DE GESTIÓN DE REDES COOPERATIVA

2.2.1. DEFINICIÓN DE COOPERATIVISMO Y ASOCIATIVIDAD

Hay múltiples definiciones acerca del cooperativismo y la asociatividad, con diferentes perspectivas de acuerdo con el entorno en el que se desenvuelven, a continuación se presentan las más relevantes

El cooperativismo se considera como el grupo de empresas creadas con necesidades en común, que a través de acciones sistemáticas logran satisfacerlas generando ayuda entre los miembros por medio de un funcionamiento democrático (Bleger & Vuotto, 2006).

La asociatividad es un mecanismo en el cual las Pymes cooperan entre sí, en donde cada miembro mantiene su independencia tanto jurídica como administrativa y en forma voluntaria participa en la búsqueda de mejoras para alcanzar un objetivo común (CEI, 2010)

El sector asociativo es un conjunto de Pymes compuestas por personas naturales que se relacionan por tener el mismo giro de negocio, es decir producir, comercializar o prestar los mismos servicios o a su vez por actividades complementarias, de donde el principal objetivo es colaborar en la obtención de insumos, materia prima, tecnología, y en general todos los recursos que necesiten los miembros (SEPS, 2011).

Todas estas definiciones sobre cooperativismo y asociatividad presentan varios elementos similares como la cooperación, asociación, independencia jurídica,

compromiso, objetivos comunes, por lo que se puede tomar como dos términos con características similares que tienen como objetivo principal fortalecer y competir en un mercado competitivo logrando un desarrollo sostenible de las empresas.

2.2.2. ORIGEN Y BENEFICIOS DE LA ASOCIATIVIDAD

El origen de la asociatividad se enmarca en la evolución del ser humano, es decir a través del tiempo se ha venido experimentando efectos positivos en el trabajo en conjunto, lo cual evidencia mejores resultados que el trabajo individual, es así que desde la Comunidad Primitiva se formaban grupos para la caza, derivando esto como una necesidad para las personas de ese tiempo, por tanto la asociatividad es la forma en que los miembros pueden acordar y elegir actividades en base a un determinado fin, que sumando esfuerzos llegan a cumplirlo. Siendo el factor económico uno de los más importantes debido a que los beneficios impactan de forma directa en los miembros, es decir afectan a los ingresos y egresos de cada organización (Zambrano, 2015).

Otro de los beneficios que se logra gracias a la asociatividad es mayor productividad y competitividad que en la actualidad es tan necesario para sobrevivir y mas aún en el sector de las Pymes en donde la gran cantidad de estas no sobrepasan los 5 años de vida. También se evidencia beneficios en la generación de economías de escala, lo cual permite la reducción de costos, acceso a nuevas tecnologías y mayor especialización. El aprendizaje que se obtiene con la interacción de los miembros es otro beneficio que se palpa puesto que al adquirir experiencias se logra aumentar la capacidad de tomar decisiones acertadas, creación de nuevos productos, mayor capacitación y mejoras en logística, es decir se logra un desarrollo sostenible y sistemático. Finalmente, otros beneficios que se destacan son: incrementar el poder de negociación con clientes y proveedores gracias al valor agregado en toda la cadena de producción de los bienes y servicios que se ofertan, obteniendo así mejoras en calidad y por ende cantidad; explotación de recursos promoviendo

el respeto al medio ambiente y; mejoras en el nivel de empleos logrando una mejor calidad de vida (Acevedo & Buitrago, 2009).

2.2.3. OBSTÁCULOS DE LA ASOCIATIVIDAD

Los obstáculos en la asociatividad se da por fenómenos culturales o paradigmas de la sociedad, es decir se hace referencia a la falta de flexibilidad que tienen organizaciones o a su vez los empresarios en trabajar bajo una red, cadenas asociaciones, etc, y esto se debe al temor que tienen por cambiar, perder lo que han obtenido o perder el control de la gestión. Y si a esto se le agrega la falta de compromiso por parte de los empresarios y que la asociatividad da frutos al mediano y largo plazo, se puede obtener una barrera muy grande.

2.2.4. CADENA PRODUCTIVA

La cadena productiva es una forma de organización asociativa en donde los miembros participan en los diferentes eslabones de la producción, es decir desde la compra de materia prima hasta la comercialización, por tanto es aquel proceso que dispone de etapas sucesivas que generalmente encierran a compras, diseño, producción y distribución, las cuales son realizadas por los diferentes miembros u organizaciones.

Un característica con la que cuenta este tipo de asociatividad es el encadenamiento vertical en donde las organizaciones disponen de diferentes posiciones dentro de la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas, determinando los puntos críticos de la cadena de valor para dar respuesta a las necesidades de la demanda. Otro beneficio importante de trabajar bajo esta forma de organización radica en que pueden identificar fortalezas y debilidades de cada eslabón, pudiendo así por medio de estrategias y de ayuda conjunta mejorar continuamente con el fin de obtener un producto de calidad y bajo precio. También

se puede trabajar bajo un encadenamiento horizontal en donde organizaciones que ofrecen el mismo producto o servicio cooperan entre sí en algunas actividades pero sin dejar de competir entre ellas (Acevedo & Buitrago, 2009).

2.2.5. CLUSTER

Cluster es un término inglés que traducido al español quiere decir racimo o conjunto, de donde para la administración es un grupo de organizaciones que se relacionan entre sí, que tienen como características: pertenecer a un mismo sector o segmento de mercado, encontrarse próximas geográficamente y colaborar para ser más competitivas.

Los clusters se asocian por semejanzas en producción o comercialización sin necesidad de tener relaciones sociales como si ocurre en las redes, en este tipo de organización sus miembros pertenecen a un mismo sector o territorio, donde proveedores, productores, clientes y todos aquellos que participan en la producción se aglutinan con el fin obtener mejoras en los resultados. Un factor importante que envuelven a los clusters es que generan nuevos eslabones determinando así el uso de nuevas tecnologías en los procesos.

2.2.6. REDES ORGANIZACIONALES

Las redes organizacionales o empresariales son otro tipo de asociatividad que se define como el conjunto de organizaciones independientes que se asocian en forma voluntaria y sin perder su autonomía para alcanzar un objetivo que no podrían lograr actuando en forma individual, estas pueden tener encadenamiento horizontal y vertical (Dini, 2010). Las redes comparten con las otras formas de asociatividad 3 características que son: el grupo de empresas participantes asume una identidad colectiva que les permite su reconocimiento como miembros de un grupo; cuentan con un acuerdo básico sobre un conjunto de metas generales hacia las cuales los

miembros del grupo orientarán sus esfuerzos colectivos y finalmente, adoptan mecanismos de toma de decisiones que deben ser explícitos y compartidos por todos los miembros. Sin embargo, las redes se diferencian de otras formas de asociatividad en 2 aspectos: poseen un horizonte de actuación de mediano o largo plazo y todas las acciones que desarrollan son altamente beneficiosas para sus miembros. (BID, 2011).

2.2.7. ANÁLISIS DE GESTIÓN DE REDES

El mayor obstáculo de las Pymes, no es el tamaño sino la capacidad limitada de negociar con clientes, proveedores y en general de enfrentar su competencia; la alianza con otros empresarios les brinda oportunidades que de manera individual estarían fuera de su alcance. La estrategia de conformación de redes está apoyando al desarrollo de las Pymes y es aquí donde nacen diferentes modelos para su gestión.

El modelo basado en la creación de competitividad por medio de la interrelación cooperativa entre empresas del mismo sector que se integran para acceder a proyectos de alto riesgo aprovecha la creación de nuevos mercados mediante el desarrollo de actividades encaminadas a construir una estrategia competitiva conjunta (Wilson, 2011). También se puede evidenciar otro modelo, donde se resaltan algunos instrumentos conceptuales que permiten analizar la asociatividad; siendo estos, la vinculación con las dimensiones tecnológicas y comerciales que inciden sobre los sectores en los que la red opera, el sistema territorial para considerar los factores locales y culturales y; la historia y las características sociales de la comunidad de pertenencia (CEPAL, 2010). Finalmente se presenta un modelo que permite el análisis de gestión de redes de cooperación horizontal el cual se detalla a continuación:

2.2.7.1. Modelo de análisis de gestión de redes de cooperación horizontal

El modelo consta de 6 factores específicos de que son: estrategia, coordinación, liderazgo, estructura, procesos y relaciones, a través de los cuales se realiza el análisis de la gestión de una red, su grado de evolución, puntos de mejora y ayudan en la identificación de prácticas exitosas, además facilita llevar las prácticas de gestión de la red bajo análisis sistemático que sirve como instrumento de apoyo para la gestión de la evolución y consolidación de redes (Bortolaso, Verschoore, & Antunes, 2013).

La estrategia dentro de la lógica de la red permite la conducción del proceso, concilia objetivos y requerimientos de los miembros, es decir los administradores, equipos de trabajo y actores envueltos se alinean procurando el progreso de la red. La estrategia debe ser compatible con la aplicación de las decisiones tomadas colectivamente (Park, 1996) y es crucial en la arquitectura de la red, pues guía las políticas de gestión de los recursos, el uso y el posicionamiento de la red para alcanzar los objetivos propuestos (Jaramillo, 1993).

La estructura tanto física como financiera apoya la gestión de la red, la misma que se entiende como una condición necesaria para el funcionamiento de la misma, es decir engloba disponibilidad de: infraestructura, profesionales con la habilidad de gestionar problemas operativos de la red e independencia financiera. La existencia de una estructura física de apoyo contribuye sustancialmente a la superación de los obstáculos ayudando en la promoción de procesos de cooperación. En lo que respecta a la independencia financiera se resalta la capacidad que la red tiene para generar recursos para su entorno, es decir, la captación de recursos de terceros para ejecutar proyectos en beneficio de la red.

Las redes están formadas por empresas independientes entre sí, por lo que no existe una estructura jerárquica y las relaciones están constituidas por objetivos comunes. Por lo tanto, las redes buscan mecanismos destinados a hacer frente a

sus problemas a través de la coordinación y el liderazgo. En este contexto, las decisiones no pueden ser tomadas de manera unilateral, los cambios tienden a ser llevados a cabo después del consentimiento mutuo de los miembros, es así que el liderazgo tiene un papel importante en la organización de la red debido a que asume el desafío de fomentar motivación, crecimiento y preservar la armonía de los diferentes actores involucrados. En lo que respecta a la coordinación, ésta permite el control y la orientación de las actividades entre los participantes, teniendo un enfoque diferente que el liderazgo, que es visto esto como algo que resulta de las acciones informales, mientras que la coordinación como algo formal.

De los dos factores antes mencionados se pone de relieve la importancia de las relaciones para construir nexos personales y de confianza para establecer normas y reglamentos (Granovetter, 1985). Las relaciones se centran en la interacción de las partes interesadas para la identificación de la política cooperativa entre ellos. Se evidencian interacciones con el mercado, proveedores, socios, entidades gubernamentales y la academia. Las redes se componen de relaciones horizontales con los miembros de la red, ya que son verticales con proveedores, competidores, autoridades y clientes (Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000).

Finalmente, otro factor de importancia es la evaluación de los tipos de procesos y su diseño, ya que estos facilitan las actividades de la red, es decir ponen en práctica las acciones necesarias para el desarrollo de la gestión y la alineación de los actores involucrados. Los procesos contribuyen a una mayor eficiencia para lograr que un producto o servicio tenga una mejor adaptación al cambio, una mejor integración y una mayor capacidad de aprendizaje. Cuando una red no tiene el proceso debidamente documentado el proceso de manera informal produce pérdidas asociadas con el aprendizaje colectivo. (Paim, Cardoso, Caulliraux, & Clemente, 2009).

En la tabla 3, se presentan los factores a evaluar según el modelo de análisis de gestión de redes de cooperación horizontal:

Tabla 3 – Factores a evaluar

Factores a evaluar	Autor (es)	Descripción
Estrategia	Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman	Determina cual es el entorno del negocio, oportunidades y amenazas que tiene la red, objetivos de crecimiento que será preciso alcanzar.
Coordinación	Ricardo Enriquez Sancho	Integra a los diferentes miembros, evitando contradicciones y reduciendo disfunciones.
Liderazgo	V. Oltra, M Pilar, C. Díaz, J. Rodríguez. R. Teba, J. Tejero	Dirige e influye a los miembros en sus diferentes actividades.
Estructurar	Augusto Ramón Chávez Marín	Dispone la manera como está constituida cada entidad u organismo, puede ser tangible o intangible.
Procesos	Gonçalves	Establece el conjunto de actividades que toma una entrada, le añade valor a la misma y proporciona una salida a un cliente específico.
Relaciones	Granovetter	Fomenta la interacción de la red con las partes interesadas, identificación de la política y la relación con los socios.

(Bortolaso, Verschoore, & Antunes, 2013)

2.3. UVILLA

2.3.1. ORIGEN

La uvilla es también llamada uchuva, tiene su origen en América del Sur, y su producción está en la mayor parte en la cordillera de los andes desde Venezuela hasta Argentina, y en la actualidad se cultiva en Estados Unidos, Alemania, España, Kenya, México, etc. Uno de los principales mercados para la uvilla ecuatoriana es la unión europea donde se la prefiere por su gran calidad, sin embargo en la actualidad se evidencia grandes esfuerzos para poder ingresar en el mercado norteamericano donde las restricciones fitosanitarias son muy estrictas. Las zonas de mayor aptitud para este cultivo en el Ecuador se encuentran en el callejón interandino, Imbabura, Pichincha, Tungurahua, Chimborazo, Carchi y Azuay (PRO ECUADOR, 2016). La fruta de la uvilla se presenta en la figura 4

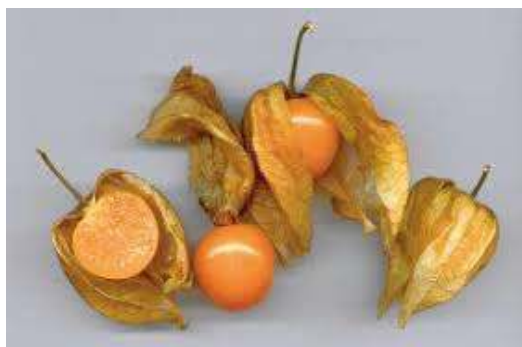


Figura 4 – Uvilla
(PRO ECUADOR, 2016)

2.3.2. NOMBRES COMUNES

En la tabla 4, se presenta los diferentes nombres de la uvilla dependiendo del país.

Tabla 4- Nombre según el país

PAÍS	NOMBRE
Ecuador	Uvilla
India	Teparee
Estados Unidos	Cape gosseberry
Colombia	Uchuva
Bolivia	Motojobobo embolsado
Chile	Amor en bolsaí
México	Cereza del Perú
Brasil	Mapatí
España	Alquequenje
Perú	Awaymanto
Alemania	Judaskirsche

(Altamirano, 2010)

2.3.3. COMPOSICIÓN NUTRICIONAL

La composición nutricional de la uvilla tiene diversos componentes y entre los más destacados están: agua, calorías, carbohidratos, fibra, fósforo, vitamina A, Hierro, grasa, etc. Gracias a su favorable contenido la uvilla posee características

beneficiosas para la salud humana que ayudan a: fortalecer al nervio óptico, purificar la sangre, tratar infecciones de la garganta, adelgazar, tratar la artritis, tratar la diabetes, reducir el colesterol y tratar la próstata. (Fisher & Flores, 2000).

2.3.4. REQUERIMIENTOS AGROCLIMÁTICOS

En la tabla 5, se presenta los principales requerimientos agroclimáticos para la producción de la uvilla.

Tabla 5- Requerimientos agroclimáticos

Nombre	Requerimiento
Altitud	Los sitios en los que crece la uvilla es entre los 1.300 y 3.500 msnm, pero la altitud idónea se encuentra entre los 2.000 y 3.000 msnm.
Temperatura	La temperatura para que la planta crezca en buenas condiciones esta entre los 11 y 17 °C.
Precipitación	El rango idóneo de precipitación se encuentra en 600 a 1.500 mm.
Humedad	La humedad que soporta el fruto es del 50 al 80 %.
Requerimientos edáficos	El pH debe tener un rango de 5,5 y 7,0.
Luminosidad	Entre 1.500 y 2.000 horas luz / año se puede obtener un fruto de gran calidad.

(Acres, 1998)

2.3.5. ZONAS DE PRODUCCIÓN

Ecuador está ubicada dentro de la Cordillera de los Andes, específicamente en la región de la Sierra, en donde se tienen características las cuales cumplen con especificaciones agroclimáticas se hacen que se pueda desarrollar la producción de frutas tropicales como la uvilla.

Cotopaxi fue una de la primeras provincias en producir y comercializar la uvilla, luego se amplió la producción a Tungurahua y Pichincha y hace pocos años Imbabura comenzó con esta actividad en plantaciones en Urcuquí y Atuntaqui, de donde a la especie comercial de uvilla en el Ecuador se la conoce como *Physalis peruviana* (Brito, 2002).

2.3.6. REQUISITOS DE COMERCIALIZACIÓN DE LA UVILLA EN EL ECUADOR

Según la norma técnica ecuatoriana INEN 2485:2009 requisitos de la uvilla para la comercialización, se debe cumplir con parámetros idóneos para la compra-venta de la uvilla, a continuación se presenta los conceptos más relevantes de la norma.

2.3.6.1. Definición

La uvilla es una fruta tropical andina que tiene forma redonda y posee un color que va desde el verde cuando es inmadura y el naranja cuando ya está madura, es jugosa y cuenta con semillas amarillas pequeñas y suaves que pueden comerse. Está cubierto por un capuchón o vejiga, que es un conjunto de sépalos u hojas unidas que encierran al fruto y lo protegen de agentes externos (INEN 2485, 2009).

2.3.6.2. Requisitos generales

A continuación se presentan los requisitos generales que deben cumplir las uvillas para cumplir con las norma INEN:

- Aptas para el consumo humano, sanas, y exentas de podredumbre o deterioro.
- Limpias y exentas de cualquier materia extraña visible;
- Poseer una piel suave y brillante;

- Sin plagas que afecten al aspecto general de la uvilla;
- Sin humedad externa anormal, salvo la condensación consiguiente a su remoción de una cámara frigorífica;
- No deben tener olores y/o sabores extraños;
- Consistencia firme;
- Enteras, con o sin capuchón;
- Poseer un aspecto fresco;
- Si el capuchón está presente, el pedúnculo (tallo) no debe superar los 25 mm de longitud.

2.3.6.3. Requisitos complementarios

A continuación se describen los requisitos complementarios que deben cumplir las uvillas para cumplir con las norma INEN:

- Las uvillas deben recolectarse con pedúnculo.
- El desarrollo y condición de las uvillas deben ser tales que les permitan:
 - a) Soportar el transporte y la manipulación, y
 - b) Llegar en estado satisfactorio al lugar de destino.
- Se debe tomar en cuenta que el fruto no puede madurar después de salir de la planta.
- El producto puede comercializarse con o sin capuchón.
- Para evitar daños al fruto no debe exponerse al sol.

Al momento de almacenarse y transportarse, estas áreas deben ser lugares frescos que no demeriten su calidad (INEN 2485, 2009).

2.3.6.4. Madurez de las uvillas según su color

El color de la uvilla determina su madurez, es decir varía de verde a naranja siendo este último color muestra de que ya es apta para el consumo, su condición puede confirmarse determinando el contenido total de sólidos solubles. Por otro lado la coloración del capuchón no determina la madurez del fruto. La escala de color de la uvilla para determinar su madurez es la que se indica a continuación en la figura 5.

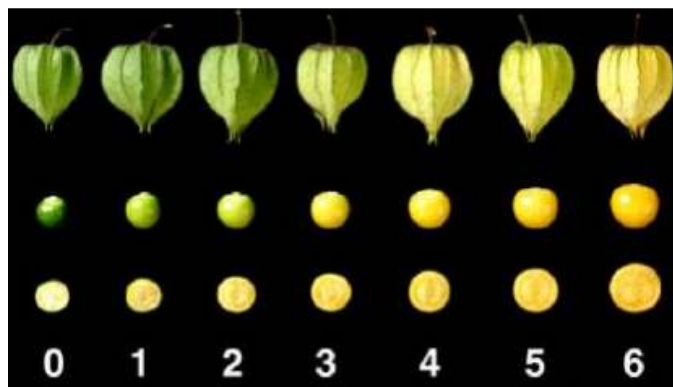


Figura 5 – Madurez de la uvilla según su color
(INEN 2485, 2009)

2.3.6.5. Clasificación de la uvilla

La clasificación de la uvilla se la puede determinar en 3 grados: grado extra, grado I y grado II.

Grado extra: Este grado comprende a las uvillas que cumplan requisitos generales y que no tengan ningún defecto que demerite la calidad del fruto, se acepta manchas superficiales ocasionadas por la humedad y/o hongos hasta un 5 % del área total.

Grado I: Este grado comprende a las uvillas que cumplan requisitos generales y que no tengan ningún defecto que demerite la calidad del fruto, se acepta manchas superficiales ocasionadas por la humedad y/o hongos hasta un 10 % del área total, se aceptan los siguientes defectos, siempre que éstos no afecten a la pulpa.

- Defectos leves de la forma;
- Defectos leves en la coloración;
- Defectos leves de la piel.

Grado II: Este grado comprende a las uvillas que no califican en los grados anteriores, pero que si cumplan con los requisitos generales. Se podrán permitir los siguientes defectos. -

- Defectos de la forma;
- Defectos de la coloración;
- Defectos de la piel;
- Pequeñas grietas cicatrizadas en el capuchón que no representen más del 5% de la superficie total.

Los defectos en ningún caso pueden afectar a la pulpa del fruto. El capuchón debe estar libre de hongos, puede presentar manchas superficiales ocasionadas por la humedad y/o hongos hasta un 20 % del área total (INEN 2485, 2009).

2.3.6.6. Calibre

Se determina el calibre en tres categorías que son: grande, mediana y pequeña.

Grande: El diámetro ecuatorial debe ser mayor a 22 mm, tener masa mayor a 3 g cuando es con capuchón y 2,8 g cuando es sin capuchón.

Mediana: El diámetro ecuatorial debe ser entre 18 y 22 mm, tener masa entre 2 y 3 g cuando es con capuchón y entre 1,8 y 2,8 g cuando es sin capuchón.

Pequeña: El diámetro ecuatorial debe ser menor a 18 mm, tener masa menor a 2 g cuando es con capuchón y 1,8 g cuando es sin capuchón.

Las tolerancias de calibre y calidad que se detallan a continuación, hacen referencia a una unidad de empaque de productos que no cumpla con los requisitos del grado indicado.

2.3.6.7. Tolerancias de calibre

Se acepta para cada grado hasta el 10 % de diferencia en masa o en número, al señalado en el empaque

2.3.6.8. Tolerancias de calidad

Grado extra: Se permite hasta el 5 % de diferencia en número o en masa de las uvillas con o sin capuchón, que no correspondan a los requisitos de este grado.

Grado I: Se permite hasta el 10 % de diferencia en número o en masa de las uvillas con o sin capuchón, que no correspondan a los requisitos de este grado.

Grado II: Se permite desde el 10% hasta el 20 %, en número o en masa de las uvillas con capuchón o sin él, que no correspondan a los requisitos de este grado. (INEN 2485, 2009).

2.3.6.9. Inspección

En caso de que la muestra inspeccionada no cumpla con alguno de los requisitos, se considera rechazada, considerando que:

- Cuando estén en desacuerdo las dos partes interesadas se realizará una nueva inspección.
- En caso de que la segunda inspección sea no satisfactorio, se determinará como lote fuera de norma, siendo este rechazado.

2.3.6.10. Embalaje

En el caso del embalaje se deben considerar los siguientes requisitos:

- Cada unidad de empaque debe poseer contenido homogéneo compuesto por productos del mismo grado, calibre y color, dejando al contenido más representativo en la parte visible.
- Los empaques deben tener características que no demeriten la calidad del producto, es así que se recomienda que el embalaje se realice en cajas de madera, cartón corrugado y otro material que sea adecuado para que en cualquier momento se mantenga el estado original.

2.3.6.11. Rotulado

El rotulado debe realizarse por medio de impresiones o etiquetas que posean letras, número o signos legibles y durables, que no sean afectados bajo condiciones normales, debiendo contener la información mínima siguiente:

- Identificación del productor, empacador y/o distribuidor (marca comercial, nombre, dirección o código).
- Nombre del producto.
- País de origen y región productora.
- Características comerciales: grado, calibre, contenido neto expresado en unidades del Sistema Internacional.

- Fecha de empaque.
- Impresión con la simbología que indique el manejo adecuado del producto

(INEN 2485, 2009)

3. METODOLOGÍA

3.1. NATURALEZA

La investigación se desarrolló en dos etapas, la primera fue de tipo cualitativa debido a que se utilizó investigación documental, entrevistas semi-estructuradas y observación no participativa para recolectar información del entorno económico y productivo de la red de Pymes productoras de uvilla, aquí se abarcó el primer objetivo específico. La segunda etapa fue de tipo cuantitativa debido a que se utilizó encuestas para recolectar información en base a los factores del modelo de análisis de gestión de redes de cooperación horizontal de la red de Pymes productoras de uvilla, aquí se abarcaron los objetivos específicos 2 y 3. Las dos etapas sirvieron para determinar el nivel de madurez de la mencionada red.

3.2. ALCANCE

El estudio abordó la investigación desde un carácter descriptivo, ya que este tipo de investigación tuvo como principal objetivo la descripción de la realidad (Malhotra, 1997). En el caso de la presente investigación se determinó cual es el nivel de madurez de una red de Pymes productoras de uvilla.

3.3. DISEÑO

El diseño en toda la investigación fue no experimental-transversal descriptivo es decir se recolectó datos del objeto de estudio en un solo momento, en un tiempo único (Sampieri, 2010). Es decir en el presente caso la situación actual de una red de Pymes productoras de uvilla de las provincias de Pichincha e Imbabura.

3.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de la información se realizó por medio de 4 herramientas las cuales fueron: i) entrevistas semi estructuradas, ii) observación no participativa, iii) investigación documental, para la primera etapa y iv) encuestas para la segunda etapa.

Las entrevistas semi-estructuradas las cuales son las herramientas que sirven como una guía de asuntos o interrogantes que el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre temas deseados (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2003), se aplicó a los representantes de las 4 Pymes productoras de uvilla de la provincia de Pichincha e Imbabura. Además al técnico de la Pyme San Pablo del Lago.

La observación no participativa la cual es una herramienta que el hombre a través de todos sus sentidos, no solo de la vista, sin participar de manera activa dentro del grupo utiliza para captar la realidad que lo rodea para luego organizarla intelectualmente en la búsqueda de los datos que necesita (Sabino, 1992), se realizó en forma general a todas las Pymes, estableciendo información complementaria del entorno económico y productivo pudiendo así captar: el ambiente físico, social y humano y, actividades individuales y colectivas.

La investigación documental la cual es la herramienta que tiene como propósito principal ampliar y profundizar el conocimiento, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos (UPEL, 2003), se utilizó en toda la investigación puesto que por medio de esta se pudo detallar de mejor manera el entorno de esta red de Pymes, teniendo como principales fuentes de investigación a las instituciones públicas y privadas que trabajan directa o indirectamente con el sector agrícola especialmente con la producción de uvilla como los GAD, ministerios, universidades, etc, y por otro lado instituciones que puedan proveer análisis

estadísticos relevantes en el entorno económico y productivo de las Pymes productoras de uvilla como el INEC, BCE, etc.

La encuesta la cual es un instrumento que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables (Sampieri, 2010), se elaboró en base a la información proporcionada en el objetivo 1 sobre el entorno económico y productivo de la red de Pymes productoras de Uvilla haciendo énfasis en las características de la muestra evaluada, procurando en gran medida optar por preguntas de fácil entendimiento y que se adapten a las condiciones de las Pymes, además se usó el modelo de análisis de gestión de redes de cooperación horizontal elaborado por: Ingridi Vargas Bortolaso, Jorge Renato Verschoore y José Antônio Valle Antunes Jr. de donde se identificaron características de 6 factores que son; estrategia, estructura, coordinación, liderazgo, relaciones y procesos, que sirvieron para la estructura del cuestionario.

3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

A continuación se presenta en cada uno de los objetivos cuales fueron las técnicas que se usaron para el análisis de la información, pero antes se realizó un análisis sobre la determinación de las Pymes evaluadas, es así que se conoce que existen aproximadamente 6 Pymes productoras de uvilla en el sector de Pichincha e Imbabura, convirtiéndose estas en la población del estudio, pero no todas cumplen con características que las hacen idóneas para la investigación, ni con el acceso pertinente para poderlas evaluar, es así que se tomó en cuenta a las Pymes que tienen características como: personería jurídica, estabilidad productiva y comercial y lo más importante estar asociadas en red cumpliendo con las características descritas en el modelo de análisis de gestión de redes de cooperación horizontal. Las Pymes evaluadas de la provincia de Imbabura fueron San Pablo del Lago e Intiñay; y las de Pichincha Asoproagro Marzo y UCUPEM. Los representantes de estas 4 Pymes constituyeron la muestra a evaluar. Con respecto a las otras 2

Pymes se conoce que al momento no se encuentran asociadas dentro de una red, no cuentan con personería jurídica y el acceso es muy limitado hacia ellas.

3.5.1. IDENTIFICACIÓN DEL ENTORNO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO DE LA RED DE PYMES PRODUCTORAS DE UVILLA

Para la identificación del entorno económico y productivo se elaboró un cuestionario (Anexo A) basado en dos variables que son el entorno económico y productivo, la construcción de las preguntas fueron abstraídas de diferentes características de las dos variables que se muestra a continuación en la tabla 6.

Tabla 6 – Características del entorno económico y productivo

Entorno Económico	Entorno Productivo
Ubicación	Etapas de producción
Ingresos o ventas	Volumen de producción
Financiamiento e Inversión	Ciclo productivo
Demanda y oferta	Personal ocupado
Impuestos	Área de producción
Personal	Logística

Elaborado por el autor

Las entrevistas se realizaron en la Pyme San Pablo del lago debido a que este es el punto en donde los representantes de las Pymes realizan sus reuniones. Sin embargo en esta reunión únicamente se contó con la presencia de 3 representantes de Pymes (San Pablo del Lago, Intiñay y Asoproagro Marzo), además se tuvo acceso a entrevistar al técnico agrónomo que presta ayuda a estas Pymes por medio del consejo nacional de gobiernos parroquiales rurales del Ecuador, dependencia Imbabura. Para cubrir a la Pyme restante UCUPEM se realizó una visita de donde se pudo conocer de primera mano el entorno económico y

productivo debido a que se realizaron entrevistas a los representantes y productores. Las entrevistas realizadas a los representantes, productores y al técnico, duraron aproximadamente 30 minutos cada una.

3.5.2. ADAPTACIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS DE GESTIÓN DE REDES DE COOPERACIÓN HORIZONTAL

Para esta etapa se utilizaron los factores del modelo de análisis de gestión de redes de cooperación horizontal, los cuales tienen características destacables es decir con respecto a la estrategia se buscó determinar si se cumplen con las especificidades que arroja el modelo como son: planificación estratégica, misión y visión, metas y objetivos y proyectos. Para la estructura física y financiera, se buscó encontrar si se posee: centro de acopio, centro administrativo, computador, acceso a internet, financiamiento interno y mecanismos de ayuda. En la coordinación, se tomó en cuenta: proyectos internos, medios de notificación, contacto con los miembros de las Pymes. Para el liderazgo la tasa de abandono, participación de productores, conflicto de intereses y resolución de inconformidades. Con respecto a las relaciones, se tomó en cuenta: temor en divulgar información, proyectos entre miembros, resolución de problemas, vínculos y mecanismos de relación con el cliente. Finalmente para los procesos, se tomó en cuenta la comunicación interna, administración, negocios y compra en conjunto, expansión, la producción, apoyo técnico, capacitación y penalizaciones (Bortolaso, Verschoore, & Antunes, 2013). Todas las características relevantes de cada uno de los factores fueron las bases para plantear las preguntas, que tienen como característica principal que son cerradas, es decir son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas (Sampieri, 2010).

La validación del cuestionario estuvo a cargo del técnico agrónomo de la Pyme San Pablo del Lago el cual es el experto en el asesoramiento y producción de Uvilla, además de la directora de esta investigación la cual proporciono con los conceptos adecuados para la formulación de las preguntas.

3.5.3. MEDICIÓN Y EVALUACION DEL MODELO DE ANÁLISIS DE GESTIÓN DE REDES DE COOPERACIÓN HORIZONTAL

Para medir y evaluar el modelo de análisis de gestión de redes de cooperación horizontal se aplicó el cuestionario a los productores de cada una de las Pymes, después se tabuló los datos utilizando Microsoft Office Excel logrando formar una matriz con las preguntas del cuestionario para posteriormente clasificar de acuerdo a los 6 factores: estrategia, estructura, coordinación, liderazgo, relaciones y procesos.

La codificación para la tabulación se usó asignando el número 1 a la respuesta *no* y el 2 a la respuesta *si*, con el resultado de todas las preguntas se empleó el software estadístico Minitab 17, en donde se realizó un análisis de varianzas (ANOVA) en comparaciones múltiples para determinar las diferencias significativas de medias de las 4 Pymes. Para cual se evaluó varias pruebas estadísticas y entre las más conocidas están: diferencia mínima significativa (LSD por sus siglas en inglés), Dunnet, Duncan, Tukey, Newman-Keuls y Scheffé. Sin embargo, para determinar las diferencias significativas en esta investigación se utilizó la prueba Tukey debido a que fue la que mejor se alinea a las características de las Pymes productoras de uvilla, es decir poseer características similares entre las partes evaluadas estadísticamente (Wong, 2010).

Las respuestas que tenían más de una opción se realizó un análisis específico o detallado, es decir por cada pregunta se creó una representación gráfica o una tabla y después se discutió el resultado

Para determinar el nivel de madurez de la red de Pymes se empleó las medias obtenidas del software estadístico Minitab 17, y se pasó a valores porcentuales en donde la media igual a 2 significaba el 100% y la media igual a 1 el 0%. Con estos valores se creó dos análisis, el primero en base al promedio de los 6 factores

evaluados con respecto a cada Pyme y el otro al promedio de las 4 Pymes con respecto a cada factor.

Con esto se puede evidenciar que se cumple con un estudio descriptivo, que consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan, buscando especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Sampieri, 2010). Trasladado este concepto al estudio se pudo identificar que se describió la situación actual o nivel de madurez de la red de Pymes productoras de uvilla.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. IDENTIFICAR EL ENTORNO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO DE LA RED DE PYMES PRODUCTORAS DE UVILLA

4.1.1. PYMES EN ECUADOR

4.1.1.1. Entorno productivo ecuatoriano

Ecuador cuenta con 4 regiones que se dedican a la agricultura que son Sierra, Costa, Amazonia e Insular; además es atravesado por la cordillera de los andes que en su mayor parte está en la región Sierra, donde encuentra gran cantidad de agricultores convirtiéndola en una de las más tradicionales en este sentido, sin embargo la producción en la mayor parte es dirigida al consumo nacional, por lo que el estado con el fin de mejorar este tipo de prácticas y a través del Cambio de la Matriz Productiva impulsa esta industria con el fin de darle valor agregado para que se pueda vender internacionalmente (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2016). Sin embargo exportar frutales no tradicionales como la uvilla ha sido un camino tortuoso puesto que para aquellos los países desarrollados están constantemente decidiéndose por el proveedor que cumpla con la mayor cantidad de requisitos los cuales son: regulaciones fitosanitarias, límites máximos de residuos químicos, requisitos de calidad (normas ISO, GLOBALGAP), requisitos ambientales, comercio justo para productos alimenticios y trazabilidad (CICO, 2009).

Teniendo en cuenta este conjunto de requisitos que exigen países desarrollados y en especial la Unión Europea, se debe trabajar en generar estrategias de mejora que ayuden a las Pymes a tener un modelo de gestión exitoso y sostenible que se traduzca en competitividad tanto nacional como internacional.

Es por ello que se hace de gran importancia evaluar el segmento de las Pymes en el Ecuador en donde se puede evidenciar la situación actual en diferentes ámbitos. Es decir con respecto al tejido empresarial según el Censo Nacional económico realizado en el año 2010, de cada 100 empresas, aproximadamente 99 pertenecen a las categorías de Pymes. A continuación en la figura 6 se muestra los porcentajes repartidos en el tejido empresarial ecuatoriano (INEC, 2014).

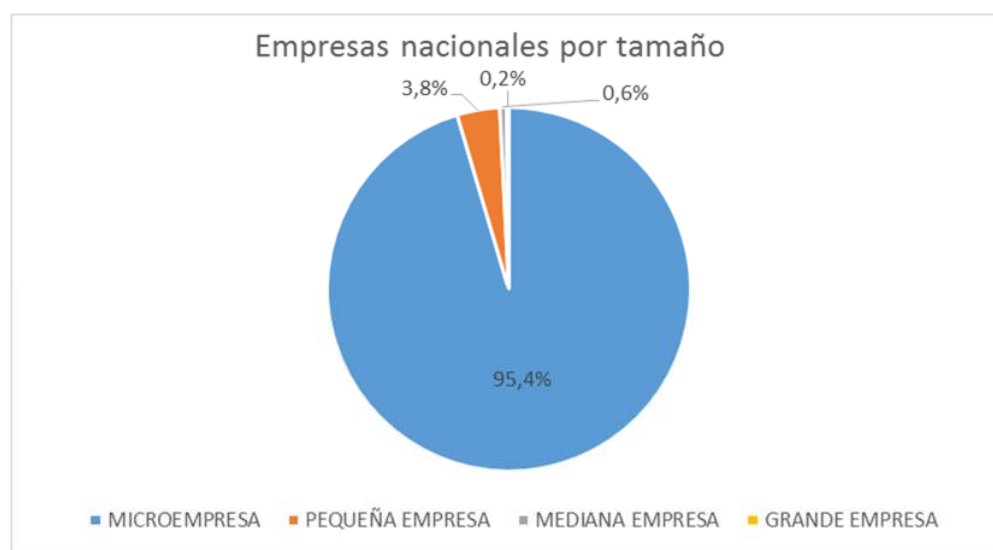


Figura 6 – Empresas nacionales por tamaño
(INEC, 2014)

En la figura 6 se evidencia el importante tamaño de las Pymes debido a que sumando todas sus categorías ocupan el primer lugar con el 99 % del total del tejido empresarial ecuatoriano. Otra característica importante es su colaboración en tasa de empleo puesto que de cada 3 puestos de trabajo, 4 pertenecen a las Pymes (INEC, 2014). A continuación en la figura 7 se muestra los porcentajes del aporte de generación de empleo ecuatoriano.

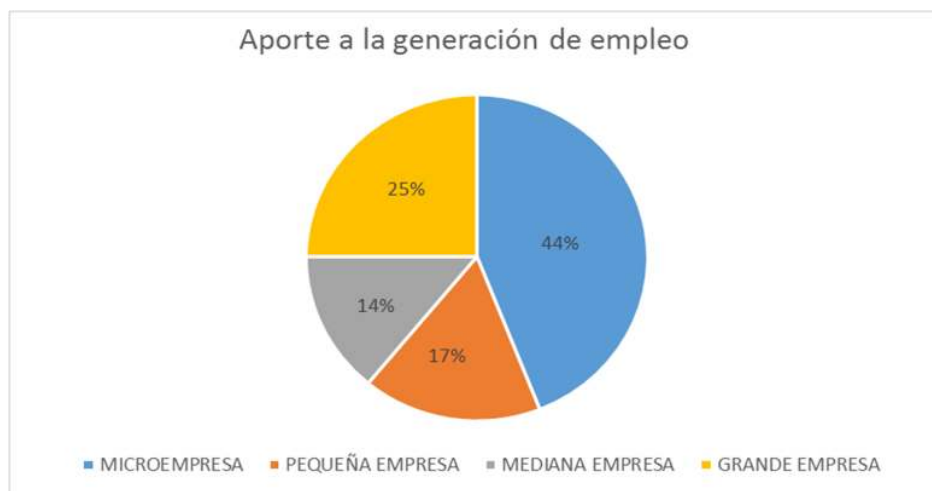


Figura 7 – Aporte a la generación de empleo
(INEC, 2014)

En la figura 7 se demuestra como las Pymes tienen un aporte muy importante en la generación de empleo puesto que sumando todas las categorías ocupan el primer lugar con el 75 %. Otro aspecto a tomar en cuenta es el aporte de las Pymes a la generación de ingresos por ventas y esto debido a que de cada 100 dólares generados por concepto de ventas, 39 dólares corresponde al mencionado sector. A continuación en la figura 8 se muestra los porcentajes del aporte de ingresos por ventas en Ecuador.

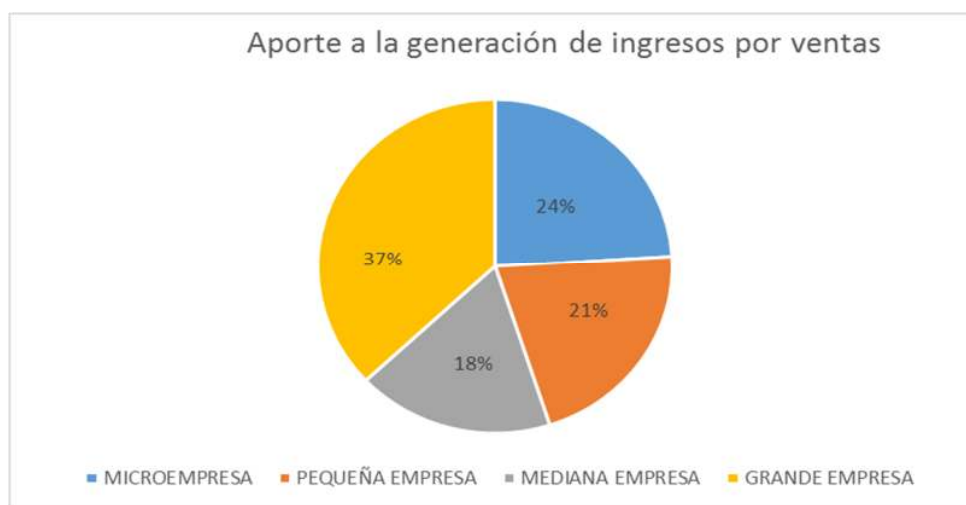


Figura 8 – Aporte a la generación de ingresos por ventas
(INEC, 2014)

Como se puede evidenciar en el análisis del tamaño, generación de empleo e ingreso por ventas las Pymes ocupan un lugar privilegiado en Ecuador puesto que son las encargadas de dinamizar la economía del país.

4.1.1.2. Sectores de las pymes

La distribución de los sectores por actividad productiva en Ecuador se da en mayor parte en actividades de servicio, debido a que de cada 10 Pymes, 7 están en este sector, le sigue el comercio con el 22%, la manufactura y otras actividades como la agricultura, minas, etc. A continuación en la figura 9 se muestra los porcentajes de la participación productiva nacional.



Figura 9 – Participación productiva nacional
(UASB, 2012)

Como se puede palpar la menor parte de las organizaciones se dedican a la agricultura, pero esto es debido a que gran parte se encuentra en la economía informal, y otra parte en la grande empresa que para este caso de estudio no se toma en cuenta.

4.1.1.3. Sector agrícola

El sector agrícola gracias a la grande industria dentro de la economía ha venido siendo una de las actividades económicas más importantes en el Ecuador debido a varios factores como la representatividad en el Producto Interno Bruto (PIB), que, registró el 7,33% (BCE, 2014), además constituye una fuente de divisas a través de exportaciones, dado que la agricultura empresarial ecuatoriana está orientada al exterior destacándose productos como: banano, café, cacao y flores

El sector de la agricultura enfrenta riesgos que provienen de la fluctuación de precios para productores y comerciantes, derivada por causas del exterior como la desaceleración de la economía mundial, donde lo que se debe tomar en cuenta son los principales países de exportación (Banco Mundial, 2012).

4.1.1.4. Análisis Financiero

El sector agrícola en el período 2000-2014 ha mostrado una tendencia progresiva, según cifras oficiales del BCE la economía en el Ecuador aumento el 3,51% entre 2013 y 2014, donde el sector contribuyó con el 0,34% del crecimiento total, colocándose en el cuarto lugar detrás de petróleos y minas 0,87%, construcción 0,68% y actividades profesionales y técnicas 0,34% (BCE, 2014).

Además otras cifras importantes del sector agrícola son las que excluyen a las exportaciones petroleras, representando el 47,31% del total (2014), donde productos no tradicionales de mayores ventas al exterior fueron camarón con el 9,92 %, banano y plátano 9,90%. Por otra parte el producto que registró mayor crecimiento en las exportaciones no petroleras tradicionales, de noviembre 2013 a noviembre 2014 fue la exportación de cacao y elaborados con un crecimiento de 30,13% (BCE, 2014).

Con el antecedente presentado se evidencia la importancia que tienen las Pymes en Ecuador y en especial en el sector agrícola el cual tiene un potencial muy grande, sin embargo por falta de estudios y apoyo a este sector no han existido avances significativos, en especial en productos no tradicionales como la uvilla. Por otro lado el desconocimiento de prácticas cooperativas ha mermado la evolución de las mismas puesto que trabajando individualmente no han llegado a objetivos grandes. Es por ello que a continuación se presentan los resultados de una red de Pymes productoras de uvilla con el fin de determinar la situación actual y proponer acciones de mejora.

Para el entorno económico y productivo se identificaron varias características las cuales se detallan a continuación:

4.1.2. ENTORNO ECONÓMICO

4.1.2.1. Ubicación

Las Pymes se encuentran ubicadas en las provincias de Imbabura y Pichincha, específicamente en parroquias como San Pablo de Lago, Gonzalez Suarez, Yaruqui - El Quinche, Tocachi, La esperanza, Tabacundo, Tupigachi, Cayambe, Olmedo y Cangahua.

Para el estudio se tomó en cuenta el cantón de Otavalo con sus dos parroquias González Suarez y San Pablo para las Pymes Intiñay y San Pablo del Lago respectivamente (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Otavalo, 2011), además el cantón Cayambe con sus parroquias Cayambe, Cangahua, Olmedo y Pedro Moncayo con sus parroquias Tabacundo, Tupigachi, La Esperanza y Tocachi que representan a la Pyme UCUPEM; y el cantón Distrito metropolitano de Quito con sus parroquias Yaruquí y El Quinche que representan a la Pyme Asoproagro Marzo (Gobierno de la Provincia de Pichincha, 2012). Las 4 Pymes cumplen con una característica representativa debido a que tienen un único

cliente en común. A continuación se presenta la figura 10 con el mapa desde la Pyme Intiñay hacia la Pyme San Pablo del lago.

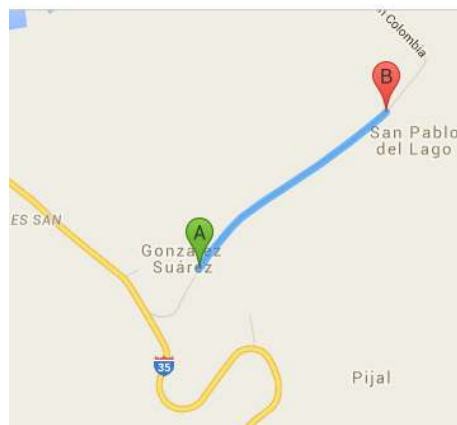


Figura 10 – Mapa Intiñay – San Pablo del Lago
(Google Maps, 2016)

La distancia entre la Pyme Intiñay y San Pablo del Pago es de 1,9 km aproximadamente y el tiempo en carro es de 4 minutos aproximadamente. A continuación se presenta la figura 11 con el mapa desde la Pyme UCUPEM hacia la Pyme San Pablo del lago.

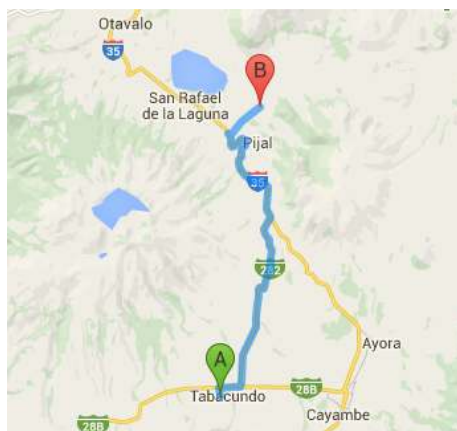


Figura 11 – Mapa UCUPEM – San Pablo del Lago
(Google Maps, 2016)

La distancia entre la Pyme UCUEM y San Pablo del Lago es de 22,4 km aproximadamente y el tiempo en carro es de 26 minutos aproximadamente.

A continuación se presenta la figura 12 con el mapa desde la Pyme Asoproagro Marzo hacia la Pyme San Pablo del lago.



Figura 12 – Mapa Asoproagro Marzo – San Pablo del Lago
(Google Maps, 2016)

La distancia entre la Pyme Asoproagro Marzo y San Pablo del Lago es de 70,2 km aproximadamente y el tiempo en carro es de 1h 21 min aproximadamente.

La ubicación de las Pymes con respecto al punto donde realizan sus reuniones para la gestión como red es decir la Pyme San Pablo del lago muestra que la más cercana es Intiñay y la más lejana es Asoproagro Marzo, por lo que esta última sería la que tendría mayor inconveniente al trasladarse. Adicionalmente se puede evidenciar que en los puntos de ubicación de cada Pyme señalados en los mapas se encuentran los centros de acopio de la uvilla, en otras palabras los productores de los alrededores que se encuentran asociados a cada una de las Pymes llevan su producto a estos puntos de donde se entrega al cliente, donde para las 4 Pymes es el mismo. Finalmente otra característica que se encontró es que las Pymes se encuentran en parroquias rurales, por tanto se rigen a los GAD parroquiales rurales.

4.1.2.2. Ingresos

Las Pymes perciben ingresos cada mes en relación al volumen de producción que aporten el total de los productores, cada kg lo venden a \$1,35. El personal administrativo-financiero se encarga de facturar a su único cliente.

Adicionalmente se pudo determinar que en el país los ingresos por la venta de uvilla sin capuchón al consumidor final registran datos variables, según la situación del mercado puede ubicarse desde USD 1,50 hasta USD 4.00 por kg. Además 1 kg de uvilla se cotiza en los mercados mayoristas de Europa a EUR 6,70, es decir USD 9 aproximadamente (Fresh Plaza, 2009).

Como se mencionó los ingresos que se perciben únicamente son generados por un solo cliente, lo que les hace dependientes de él, por otro lado otra característica que resulta es que cada Pyme depende del volumen de producción, es decir en los 4 casos se tiene producciones de: 4.000 kg en la Pyme Asoproagro Marzo, 8.000 kg en la Pyme UCUPEM, 10.000 kg en la Pyme Intiñay y 20.000 kg en la Pyme San Pablo del Lago, por lo que se puede evidenciar la variabilidad que se tiene respecto una Pyme con otra, y esto se debe a varios factores como son: número de productores asociados a cada una de las Pymes como son 22, 100, 120 y 180 personas respectivamente como se detalló en el volumen de producción; otro factor importante que determina el ingreso es la calidad de la uvilla debido a que por incumplimiento de ciertos parámetros básicos se tienen penalizaciones, esto implica que al mes de producción se les descuenta \$ 3 a las Pymes Intiñay y Asoproagro Marzo y más de \$ 9 a las Pymes San Pablo del Lago y UCUPEM. Por lo que fácilmente se puede evidenciar que Pyme tiene mayor control de calidad.

4.1.2.3. Aspectos legales

Todas las Pymes poseen un RUC para facturar al cliente, y a su vez algunos productores utilizan el RISE para facturar a las Pymes. Además se puede resaltar

que las Pymes se encuentran legalmente constituidas como asociaciones sin fines de lucro. Por otro lado se puede destacar que aproximadamente el 90% de los productores utiliza el RISE y el 10% de los productores utiliza el RUC, y este último porcentaje se justifica debido a que los productores tienen otros oficios además de la agricultura como: artes o servicios profesionales.

Con esto las Pymes cumplen con los requisitos para poder vender a su cliente que es tener RUC, y para no tener ningún problema con la tributación que los productores tengan RISE o RUC. Pero esto no ha sido un proceso fácil debido a que se evidenció que existía mucha resistencia por cumplir con estos requisitos por parte de los productores, sin embargo al ser obligatorio en forma paulatina se fue consiguiendo cumplir con estos requisitos.

4.1.2.4. Financiamiento e inversión

Varios productores de las Pymes han logrado acceder a créditos financieros a una tasa del 11,25% anual en montos hasta USD 3.000 con cuotas semestrales de USD 862 aproximadamente. El dinero obtenido ha sido destinado a insumos agrícolas como postes, alambres, cintas, semillas, abonos, etc. Por otro lado se conoce que el 60% de productores financian los gastos del cultivo con dinero propio. El 40% restante de productores, localizados en las provincias de Pichincha e Imbabura, tienen que recurrir a préstamos a través de bancos o cooperativas. (Altamirano, 2010)

Como se mencionó algunos productores han logrado acceder a créditos para mejorar su producción, esto es algo muy importante debido a que se evidencia el mejoramiento que se realiza en la producción de uvilla es decir darle valor agregado a los productos, lo que a su vez ayuda a incrementar el volumen de producción y tener mayores ingresos, pero algo muy real es que el financiamiento no alcanza para dar el siguiente paso que se pretende el cual es formar una organización que pueda procesar la uvilla. Es por ello la importancia de poder optar con

financiamiento a nivel de una red en donde todos los miembros puedan ser parte del beneficio y se pueda acceder a créditos de mayor monto.

4.1.2.5. Demanda y oferta

La demanda en el mercado la realiza su único cliente, el cual es una empresa multinacional dedicada a la producción y comercialización de alimentos, la cual compra cualquier volumen de producción de uvilla, siempre que se cumpla con ciertos parámetros de calidad como son: maduras, sin enfermedades, sin podredumbre, etc, es decir aquellas características que la fruta debe poseer para ser apta al consumo humano. Además, el cliente no solo fija reglas de calidad sino que también fija el precio.

También se determinó que el mercado en el que se desenvuelven las Pymes en donde existe un solo comprador y muchos vendedores se denomina monopsonio, (Mankiw, 2012). Es decir la oferta de la uvilla está determinada por las Pymes y la demanda por su único cliente.

En el mercado en el que se desenvuelven, las Pymes tienen poder anulado de negociación y deben actuar como “tomadores de precios”. La falta de poder de negociación se ve aumentada por la perecibilidad de los productos agrícolas, lo que obliga a una rápida aceptación de los precios que el mercado ofrezca. Lo único que un administrador agrícola puede hacer en estas circunstancias es cambiar de producción la próxima temporada, lo que no siempre es posible cuando existen actividades agrícolas de largo plazo como en este caso la uvilla (Troncoso & Villalobos, 2004).

Por todo lo mencionado anteriormente se puede concluir que las Pymes se encuentran en situación de desventaja con relación a su cliente y deben acatarse a las reglas que se impongan para al momento de negociar. Sin embargo al estar agrupadas como red se evidenció que tienen objetivos a mediano plazo de poder

acceder a otros clientes, siendo estas pretensiones muy reales debido al volumen de producción que poseen y al personal con el que cuentan.

4.1.2.6. Impuestos

Los impuestos de las Pymes son manejados por personas externas o contadores, los cuales una vez al mes realizan las declaraciones del IVA y cuando corresponde de la RENTA. Se exige el RISE a los productores para poderles realizar sus pagos, de donde se pudo determinar que pagan por el RISE montos entre \$1 y \$15 anuales dependiendo de las ventas que pueden llegar hasta los \$ 500 mensuales (SRI, 2014). Un problema muy importante que se presenta es la resistencia que tienen los campesinos a inscribirse en el RISE, esto se debe a que no tienen una cultura tributaria y no saben cómo se debe manejar (El Comercio, 2009)

Como se puede evidenciar los impuestos no son un egreso representativo para los productores, esto debido a que como monto máximo anual por poseer el RISE se paga \$ 15.

4.1.2.7. Personal administrativo - financiero

En cada Pyme existe personal que se encarga de las actividades administrativas-financieras, es decir gestionar actividades para el acopio, ayuda técnica, reuniones, en general buscar mejoras que se vean reflejadas en mayores ingresos; además del manejo de facturas y retenciones de clientes, roles de pago y demás actividades relacionadas. Se contrata un contador externo que es el encargado de la gestión financiera formal, es decir esta persona tiene la capacidad intelectual y legal de declarar en el fisco. Se destina un porcentaje de recaudación del total de las uvillas vendidas para el pago del personal administrativo financiero, este porcentaje varía dependiendo de cada Pyme.

También se determinó que la gestión administrativa agrícola debe tomar en cuenta varias características que las hacen especial de la administración en general. Por lo que mencionarlas se hace indispensable:

1. El carácter biológico de la producción que se refiere tener en cuenta la influencia determinada por leyes naturales, en donde una decisión primordial es la fecha en que se inicia la producción y todas las intervenciones marginales (fertilizantes, plaguicidas, fungicidas, herbicidas, manejo del agua, sistema de pastoreo, etc) que puedan reducir los riesgos.
2. La naturaleza temporal de los procesos de producción se refiere a un aspecto importante en la agricultura que es el tiempo, específicamente las estaciones del año, que puede traer consigo beneficios o dificultades según se vayan tomando decisiones acertadas o erróneas. Es decir se deberán tomar decisiones en momentos de reemplazo del cultivo, fechas de aplicación de insumos, etc.
3. La estructura de recursos que se refiere a características como: mayor inversión en activos fijos, mayor cantidad de costos fijos, mayor presión en el cuidado del medio ambiente y dificultades en aumentar escala de producción.
4. El pequeño tamaño de las Pymes en cualquier dimensión es limitante para su crecimiento ya sea esta una aspiración industrial nacional hasta una pretensión de exportación. Además de que obliga a una administración menos profesionalizada debido a no tener definida una estructura organizacional y solo recaer el peso de la administración generalmente sobre una persona.
5. La relación empresa- familia se fundamenta en que se genera bienestar no solo a través de sus eventuales resultados económicos sino que, también, a través de los servicios como son el desarrollo de la familia en un entorno sano y natural (Troncoso & Villalobos, 2004)

La administración de las Pymes está mejorando y esto debido a que se han dado cuenta de las necesidades que tienen para poder crecer sosteniblemente, la

organización es un punto muy relevante que se pone a discusión puesto que al encontrarse asociadas pueden lograr cosas más importantes como son llegar a cumplir objetivos con mayor eficiencia. Sin embargo todavía existe un largo camino por recorrer para poder llegar a donde anhelan que es poder conseguir nuevos clientes tanto nacionales como extranjeros.

4.1.3. ENTORNO PRODUCTIVO

4.1.3.1. Producción

La producción depende de múltiples factores, como el clima, la temperatura, cuidado del suelo, control de enfermedades, etc. Entre mayor cuidado se tenga de estos factores la producción será de mejor calidad y por ende en más volumen.

Los principales fenómenos que atacan a los cultivos son las lluvias y sequías. Por lo tanto son factores que llegan a ser determinantes en la producción de uvilla, la temperatura de las Pymes oscilan entre 8 grados °C y 23 grados °C aproximadamente.

Las etapas de producción son:

1. Sembrar
2. Abonar
3. Amarrar
4. Cosechar
5. Sacar el capuchón
6. Clasificar

Adicionalmente se menciona que el tiempo entre la siembra y la primera cosecha es aproximadamente de 6 a 8 meses, dependiendo de la altitud. Bajo invernadero el desarrollo del cultivo es más rápido (30%) comparado con campo abierto (Brito, 2002), sin embargo al momento las Pymes no cuentan con esta última característica.

Con respecto a la producción se puede destacar el cuidado que se debe dar a cada uno de los pasos para poder obtener uvilla fresca, teniendo una característica importante de las Pymes la cual es trabajar con agricultura orgánica la cual consiste en ser un sistema de producción que trata de utilizar al máximo los recursos del terreno, dándole énfasis a la fertilidad del suelo y la actividad biológica y al mismo tiempo minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana (FAO, 2014). Las exigencias del cliente radican en este tipo de producción además de cumplir con normas generales como el estado idóneo para el consumo humano, es por todo lo mencionado que las Pymes y sus productores intentan de cualquier forma tener una producción sana.

4.1.3.2. Logística

La única organización que provee con semillas a las Pymes es su cliente, es decir también se convierte en proveedor, siendo este el primer paso de logística, la compra de semillas, posteriormente se identifica el proceso productivo hasta su cosecha de donde la uvilla se transporta hacia el centro de acopio de cada una de las Pymes por medio de baldes y fundas. Ya en el centro de acopio se pesa y se ubica en gavetas para posteriormente ser almacenadas, cabe destacar que no poseen acondicionamiento ambiental para la uvilla, para finalizar es pesado nuevamente y entregado al cliente. Todo este proceso se lo realiza cada martes, todas las semanas en todas las Pymes.

Además se evidenció la importancia de contar con un centro de acopio debido a que los pequeños productores tienen múltiples ventajas como la compra en común de insumos, uso compartido de maquinaria y asistencia técnica (Troncoso & Villalobos, 2004). Por otro lado ayuda al acercamiento eficiente con el actual cliente puesto que toda la entrega se realiza en el centro de acopio y finalmente poder contar con controles de entrega y salida del producto.

4.1.3.3. Control de Calidad

Los controles de calidad se llevan a cabo desde que comienza el sembrío hasta que se entrega la uvilla. Se realizan registros de control ocasionalmente dependiendo de cada Pyme para saber cuáles son los mayores problemas que se registran y quienes son los productores que más incurren. La mayoría de las Pymes tienen ayuda para mejorar su calidad por medio de instituciones como el MAGAP (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca), AGROCALIDAD (Agencia ecuatoriana de aseguramiento de la calidad del agro) y CONAGOPARE (Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales de Ecuador)

Las exigencias de calidad que impone el mercado, se refieren a frutos de apariencia llamativa por su color y tamaño, ausencia de plagas y enfermedades y por supuesto, buen sabor. También se debe tomar en consideración la norma INEN 2485:2009, en la cual se especifica los requisitos y tolerancias que debe cumplir la uvilla, en la actualidad es la única norma ecuatoriana con la que se cuenta para este tipo de producción (INEN 2485, 2009)

De todo lo expuesto se puede determinar que las Pymes poseen un control de calidad empírico puesto que solo se basan en la observación y el tacto para determinar si existe un producto apto para el consumo humano, no se toma en cuenta la norma INEN 2485:2009 para su correcto control ni otra norma que contemplen las buenas prácticas agrícolas.

4.1.4. MATRIZ FODA DEL ENTORNO ECONÓMICO Y PRODUCTIVO DE LAS PYMES

En la tabla 7, se presentan las fortalezas y debilidades del entorno económico y productivo de la red de Pymes

Tabla 7 – Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Interés de trabajar en red • Disponer del recurso tierra • Producción agrícola orgánica. • Pymes constituidas y con RUC • Contar con una directiva comprometida. • Nuevos proyectos • Apoyo técnico • Disponer de un centro de acopio 	<ul style="list-style-type: none"> • Lejanía de Pymes • Recursos económicos limitados • No disponer de mano de obra permanente. • Resistencia a la tributación por parte de los productores • Falta de registros de control de calidad

Elaborado por el autor

En la tabla 8, se presentan las oportunidades y amenazas del entorno económico y productivo de la red de Pymes

Tabla 8 – Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crear una red sólida que en donde se tenga mayor accesos a financiamiento a la banca privada y estatal (Ban Ecuador) • Mercados potenciales internacionales basados en producción orgánica. • Apoyo de instituciones estatales y ONG. • Acceso a generar otros productos bajo agricultura orgánica • Ampliar la red integrando nuevas Pymes y productores 	<ul style="list-style-type: none"> • Extinción de la red. • Disminución del precio • Aumento de costos en insumos agrícolas • Crecimiento de la pobreza • Cambios bruscos de clima • Disminución de la demanda

Elaborado por el autor

Se evidencia que la red de Pymes productoras de Uvilla presenta más fortalezas que debilidades siendo este un aspecto positivo para el crecimiento en conjunto puesto que se pueden aprovechar estos aspectos para realizar diferentes estrategias. Por otro lado se evidencia que existen más amenazas que oportunidades por lo que se deberá tomar los debidos recaudos y manejar los diferentes riesgos de ocurrencia.

4.2. ADAPTAR EL MODELO DE ANÁLISIS DE GESTIÓN DE REDES DE COOPERACIÓN HORIZONTAL AL CONTEXTO ECUATORIANO

4.2.1. CUESTIONARIO EN BASE AL MODELO DE ANÁLISIS DE GESTIÓN DE REDES DE COOPERACIÓN HORIZONTAL

A continuación se presentan las preguntas con relación a los factores del modelo de análisis de gestión de redes de cooperación horizontal en donde se muestran las características antes mencionadas en la metodología, la encuesta completa se presenta en el Anexo I.

4.2.1.1. Estrategia

1. ¿Conoce lo qué es planificación estratégica?
2. ¿Posee misión y visión?
3. ¿La Pyme que usted dirige, posee metas u objetivos claros?
4. ¿Ha propuesto algún proyecto fomentando la mejoría de la producción de uvilla?

4.2.1.2. Estructura

5. ¿Posee un centro de acopio?
6. ¿Posee un centro administrativo?
7. ¿Posee un computador?
8. ¿Cómo se financia su organización?

9. ¿Qué mecanismos de apoyo posee para su gestión?

4.2.1.3. Coordinación

10. ¿Se han coordinado proyectos internos?

11. ¿Por qué medios se notifican las actividades?

4.2.1.4. Liderazgo

12. ¿Cuántas veces al mes tiene contacto con los miembros de la organización?

13. ¿En los últimos seis meses cuántas personas han abandonado la organización?

14. ¿Toma en cuenta lo que los productores le sugieren?

15. ¿La organización ha resuelto algún conflicto de intereses?

16. ¿En caso de dificultades o inconformidades como se han resuelto?

4.2.1.5. Relaciones

17. ¿Tiene temor de divulgar información sobre el proceso productivo dentro de las reuniones con las demás Pymes?

18. ¿Conoce usted el desarrollo de algún proyecto entre los miembros de la Pyme?

19. ¿La relación con los miembros de la Pyme ha permitido resolver algún problema sobre la producción de uvilla?

20. ¿Tiene algún vínculo/convenio?

21. ¿Qué mecanismos utiliza para relacionarse con el cliente?

4.2.1.6. Procesos

22. ¿Qué procesos existen?
23. ¿Qué manuales, instructivos o, normas escritas o digitales poseen para realizar sus actividades productivas?
24. ¿Posee manuales/instructivos escritos o digitales para realizar su proceso productivo?
25. Ha recibido ayuda práctica (campo) de cómo realizar sus actividades productivas?
26. ¿Ha recibido capacitación sobre el manejo de problemas en el proceso productivo ya sea esto por el clima, enfermedades o animales?
27. ¿Cuál es el valor promedio de penalización que reciben por la entrega del producto al mes?
28. ¿Identifique los beneficios que ha generado la producción de uvilla en las familias productoras?

El cuestionario fue elaborado tomando en cuenta características del entorno en donde se desenvuelven las 4 Pymes, por tal motivo se realizaron las preguntas en forma puntual y claras, sin usar en mayor parte términos técnicos, sino mas bien empleando el lenguaje común, teniendo como prioridad que sea entendido por los directivos de las Pymes para cual va dirigido el cuestionario. También se puede evidenciar que las preguntas se dividen y abarcan los factores que expone el modelo de análisis de gestión de redes de cooperación horizontal, las encuestas llenas se aprecian en el Anexo J.

4.3. MEDIR Y EVALUAR LOS RESULTADOS ALCANZADOS DEL MODELO DE ANÁLISIS DE GESTIÓN DE REDES DE COOPERACIÓN HORIZONTAL

4.3.1. ESTRATEGIA

En la tabla 9, se presenta los resultados de las Pymes; San Pablo del Lago, UCUPEM, Asoproagro Marzo e Intiñay en relación al cumplimiento de las características del factor estrategia que son: Planificación estratégica, misión y visión, metas y objetivos y proyectos de mejora.

Tabla 9 – Factores a evaluar - Estrategia

Características	San Pablo del Lago	UCUPEM	Asoproagro Marzo	Intiñay
Planificación estratégica	2	1	1	2
Misión y visión	2	1	1	1
Metas y objetivos	2	2	1	1
Proyectos de mejora	2	2	1	2

Realizado por el autor

A continuación se presenta la figura 13 y 14, con los resultados de diferencias significativas para el factor estrategia, el detalle del análisis de varianzas se puede apreciar en el Anexo B.

Comparaciones en parejas de Tukey			
Agrupar información utilizando el método de Tukey y una confianza de 95%			
Factor	N	Media	Agrupación
San Pablo del Lago	4	2,000	A
Intiñay	4	1,500	A B
UCUPEM	4	1,500	A B
Asoproagro Marzo	4	1,000	B
Las medias que no comparten una letra son significativamente diferentes.			

Figura 13 – Diferencias significativas – Estrategia

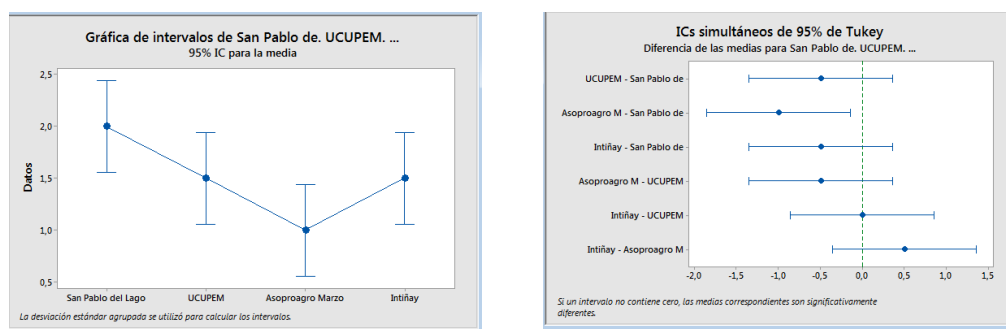


Figura 14 – Análisis de varianzas – Estrategia

Por medio de la figura 13 y 14 se puede observar cómo se distinguen 2 Pymes que tienen diferencias de medias en el factor estrategia, San Pablo del Lago posee una media de 2 y se encuentra en el límite positivo es decir cumple con todas las características que son; planificación estratégica, misión y visión, metas y objetivos y proyectos de mejora. Mientras que Asoproagro Marzo posee una media de 1 y se encuentra en el límite negativo es decir no se evidencia el cumplimiento de ninguna característica. Con respecto a las dos Pymes restantes no se encontró diferencia de medias, de donde UCUPEM cuenta con metas y objetivos y proyectos de mejora e Intiñay con planificación estratégica y proyectos de mejora.

4.3.2. ESTRUCTURA

En la tabla 10, se presenta los resultados de las Pymes; San Pablo del Lago, UCUPEM, Asoproagro Marzo e Intiñay en relación al cumplimiento de las características del factor estructura que son: centro de acopio, centro administrativo, computador, internet, financiamiento interno y mecanismo de apoyo.

Tabla 10 – Factores a evaluar - Estructura

Características	San Pablo del Lago	UCUPEM	Asoproagro Marzo	Intiñay
Centro de acopio	2	2	2	2
Centro administrativo	2	1	1	1
Computador	2	1	1	1
Internet	2	1	1	1
Financiamiento interno	2	2	2	2
Mecanismo de apoyo	2	2	2	2

Realizado por el autor

A continuación se presenta la figura 15 y 16 con los resultados de diferencias significativas para el factor estructura el detalle del análisis de varianzas se puede apreciar en el Anexo C.

Comparaciones en parejas de Tukey

Agrupar información utilizando el método de Tukey y una confianza de 95%

Factor	N	Media	Agrupación
San Pablo del Lago	6	2,000	A
Intiñay	6	1,500	A
Asoproagro Marzo	6	1,500	A
UCUPEM	6	1,500	A

Las medias que no comparten una letra son significativamente diferentes.

Figura 15 – Diferencias significativas – Estructura

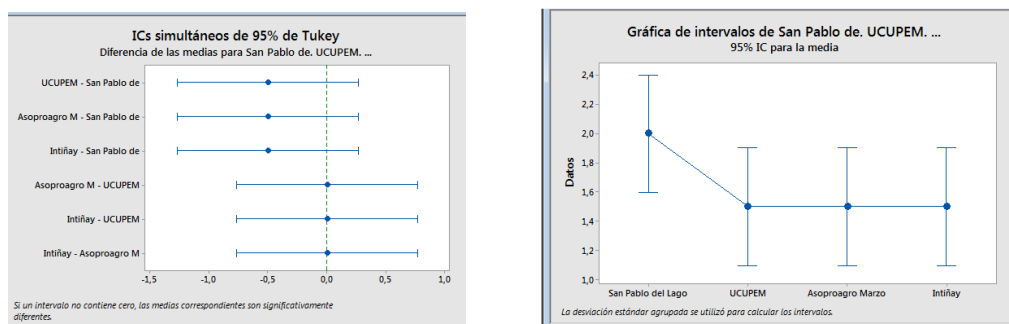


Figura 16 – Análisis de varianzas – Estructura

Por medio de la figura 15 y 16 se puede observar que no se distinguen Pymes con diferencias significativas de medias en el factor estructura, sin embargo la Pyme

San Pablo del Lago posee una media de 2 y se encuentra en el límite positivo es decir cumple con todas las características que son; centro administrativo, computador, acceso a internet, financiamiento interno y mecanismos de ayuda. Mientras que en el resto de Pymes no se evidencia que poseen un centro de administración, computador ni conexión a internet. Además algo destacable en todas las Pymes es que cuentan con balanzas y gavetas lo que les permite hacer el acopio de mejor manera. Estas 2 herramientas son dotadas por su único cliente.

4.3.3. COORDINACIÓN

A continuación se presenta la tabla 11, con los resultados de las Pymes; San Pablo del Lago, UCUPEM, Asoproagro Marzo e Intiñay en relación al cumplimiento de las características del factor coordinación que son: proyectos internos, medios de notificación, contacto con los miembros.

Tabla 11 – Factores a evaluar - Coordinación

Características	San Pablo del Lago	UCUPEM	Asoproagro Marzo	Intiñay
Proyectos interno	2	1	1	1
Medios de Notificación	2	2	2	2
Contacto con los miembros	2	2	2	2

Realizado por el autor

A continuación se presenta la figura 17 y 18 con los resultados de diferencias significativas para el factor coordinación, el detalle del análisis de varianzas se puede apreciar en el Anexo D.

Comparaciones en parejas de Tukey

Agrupar información utilizando el método de Tukey y una confianza de 95%

Factor	N	Media	Agrupación
San Pablo del Lago	3	2,000	A
Intiñay	3	1,667	A
Asoproagro Marzo	3	1,667	A
UCUPEM	3	1,667	A

Las medias que no comparten una letra son significativamente diferentes.

Figura 17 – Diferencias significativas – Coordinación

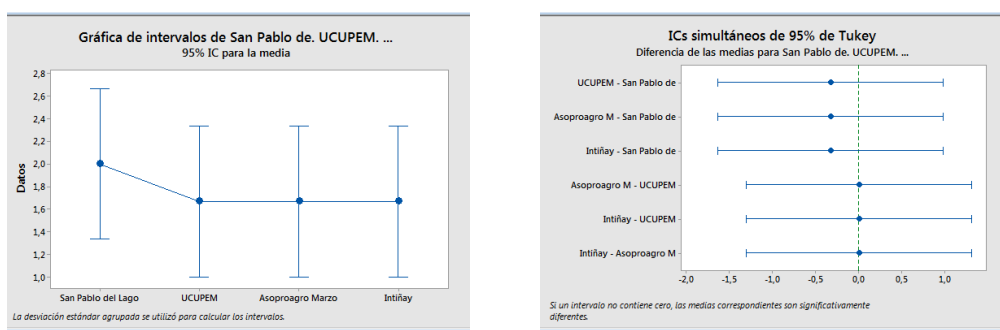


Figura 18 – Análisis de varianzas – Coordinación

En las figuras 17 y 18 se evidencia que las Pymes no muestran diferencias significativas de medias, sin embargo se puede destacar que la Pyme de San Pablo del Lago posee una media de 2, es decir cumple con todas las características para tener una coordinación eficiente que con: proyectos internos, medios de notificación y contacto con los miembros de la Pyme al menos una vez al mes. Por otro lado el resto de las Pymes no cuentan con una característica que es: generar proyectos internos, y esto se puede asociar a que no se evidencia que cuenten con un espacio físico para realizar este tipo de gestiones es decir un centro administrativo. Además si se asocia el no contar con misión y visión, característica del factor estrategia, como consecuencia se tiene Pymes sin un horizonte de trabajo en el que se puedan enfocar.

Adicionalmente se pudo evidenciar el porcentaje del uso de cada medio de notificación que se muestra a continuación por medio de la figura 19:

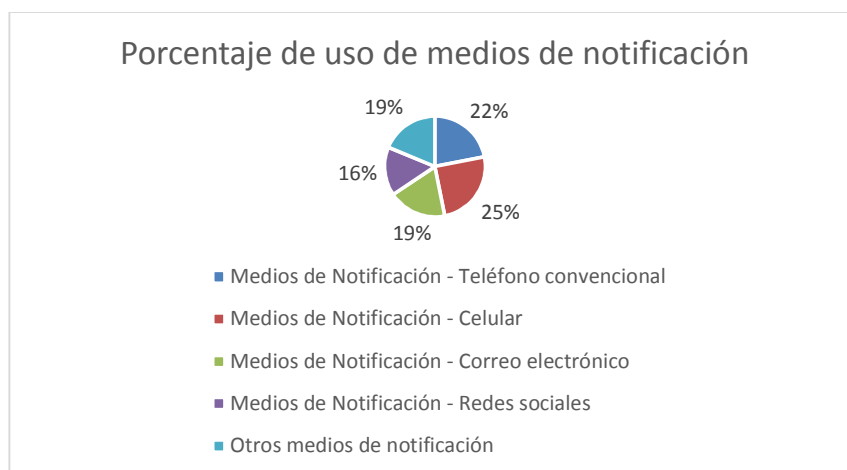


Figura 19 – Porcentaje de uso de medios de notificación
Elaborado por el autor

En donde se puede apreciar que el medio de notificación que más se usa es el celular con el 25 % seguido por el teléfono convencional con el 22 %, después en igual proporción el correo electrónico y otros medios de notificación (cartelera, altoparlantes) con el 19 % y finalmente al último las redes sociales con el 16 %.

Finalmente en la tabla 12 se representa el número de veces que las Pymes tienen contacto con los productores.

Tabla 12 – Contacto al mes con los productores

	San Pablo del Lago	UCUPEM	Asoproagro Marzo	Intiñay
1 o 2 veces			X	X
3 o 4 veces				
4 o 5 veces	X	X		
más de 5 veces				

Elaborado por el autor

De donde se puede evidenciar que los representantes de las Pymes Asoproagro Marzo e Intiñay tienen contacto 1 o 2 veces al mes con los productores, mientras que las Pymes San Pablo del Lago y UCUPEM tienen contacto 4 o 5 veces al mes con los productores.

4.3.4. LIDERAZGO

A continuación se presenta la tabla 13, con los resultados de las Pymes; San Pablo del Lago, UCUPEM, Asoproagro Marzo e Intiñay en relación al cumplimiento de las características del factor liderazgo que son: participación de productores, resolución de conflicto de intereses y resolución de inconformidades

Tabla 13 – Factores a evaluar - Liderazgo

Características	San Pablo del Lago	UCUPEM	Asoproagro Marzo	Intiñay
Participación de productores	2	2	2	2
Resolución de conflicto de intereses	2	2	2	2
Resolución de inconformidades con el cliente	2	1	2	2

Realizado por el autor

A continuación se presenta la figura 20 y 21 con los resultados de diferencias significativas para el factor liderazgo, el detalle del análisis de varianzas se puede apreciar en el Anexo E.

Comparaciones en parejas de Tukey			
Agrupar información utilizando el método de Tukey y una confianza de 95%			
Factor	N	Media	Agrupación
Intiñay	3	2,000	A
Asoproagro Marzo	3	2,000	A
San Pablo del Lago	3	2,000	A
UCUPEM	3	1,667	A
Las medias que no comparten una letra son significativamente diferentes.			

Figura 20 – Diferencias significativas – Liderazgo

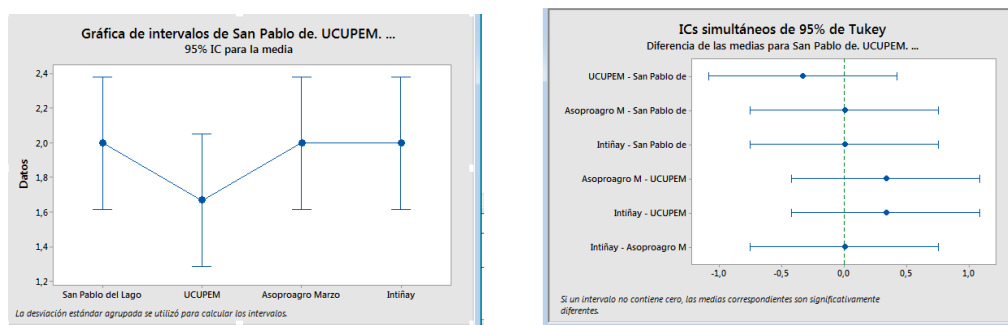


Figura 21 – Análisis de varianzas – Liderazgo

En la figura 20 y 21 se evidencia que no existe diferencias significativas debido a que la mayoría de Pymes cumplen con las características para tener un liderazgo eficiente, es decir cuentan con: participación activa de productores, resolución de inconformidades internas o conflicto de intereses y resolución de inconformidades con el cliente, solamente en la Pyme UCUPEM no se pudo evidenciar resolución de inconformidades con el cliente, y esto se debe a que en la subida de precios se ha evidenciado dificultad en socializar a los productores, por lo que el mismo cliente ha tenido que explicar porque razones han pasado estos eventos, sin que el representante o la directiva pueda solucionar

Además se pudo evidenciar el abandono de la Pyme por parte de los productores que se representa en la tabla 14.

Tabla 14 – Tasa de abandono

Tasa de abandono	San Pablo del Lago	UCUPEM	Asoproagro Marzo	Intiñay
1 a 5 personas	x			X
Más de 5 personas		X	x	

Realizado por el autor

De donde se puede resaltar que en la tasa de abandono de más de 5 personas se encuentran las Pymes UCUPEM y Asoproagro Marzo mientras que en el rango de entre 1 a 5 personas se encuentran las Pymes San Pablo del Lago e Intiñay.

4.3.5. RELACIONES

A continuación se presenta la tabla 15, con los resultados de las Pymes; San Pablo del Lago, UCUPEM, Asoproagro Marzo e Intiñay en relación al cumplimiento de las características del factor relacion que son: proyectos entre productores, resolución de problemas, vínculos externos y mecanismo de relación con el cliente.

Tabla 15 – Factores a evaluar - Relaciones

Características	San Pablo del Lago	UCUPEM	Asoproagro Marzo	Intiñay
Proyectos entre productores	1	1	1	1
Resolución de problemas en base a la Pyme	2	1	1	2
Vínculos externos	2	1	1	2
Mecanismo de relación con el cliente	2	2	2	2

Realizado por el autor

A continuación se presenta las figuras 22 y 23 con los resultados de diferencias significativas para el factor relaciones, el detalle del análisis de varianzas se puede apreciar en el Anexo F.

Comparaciones en parejas de Tukey			
Agrupar información utilizando el método de Tukey y una confianza de 95%			
Factor	N	Media	Agrupación
Intiñay	5	1,600	A
San Pablo del Lago	5	1,600	A
Asoproagro Marzo	5	1,200	A
UCUPEM	5	1,200	A
Las medias que no comparten una letra son significativamente diferentes.			

Figura 22 – Diferencias significativas – Relaciones

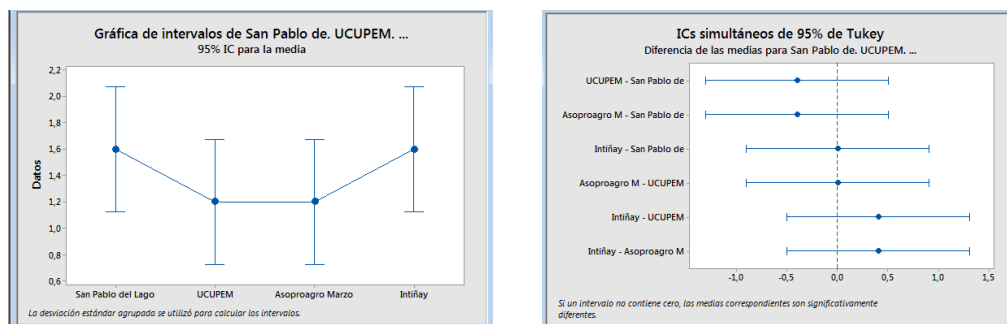


Figura 23 – Análisis de varianzas – Relaciones

En las figuras 22 y 23 se evidencia que las Pymes no muestran ninguna diferencia significativa de medias, sin embargo se pueden destacar 2 Pymes en el análisis debido a que sus medias son mayores y estas son San Pablo del Lago e Intiñay puesto que cumplen con casi todas las características del factor relaciones, sin embargo deben crear iniciativas en los productores para crear nuevos proyectos, con el fin de marcar mejorías en las relaciones internas. Por otro lado en las 2 Pymes restantes solo se puede evidenciar que existen mecanismos de relación con el cliente mientras que las demás características no se cumplen, es decir se evidencia un aislamiento de estas 2 Pymes, mostrando características de organizaciones cerradas.

4.3.6. PROCESOS

A continuación se presenta la tabla 16, con los resultados de las Pymes; San Pablo del Lago, UCUPEM, Asoproagro Marzo e Intiñay en relación al cumplimiento de las características del factor proceso que son: procesos de comunicación interna, administrativo-financiero, negocios y compra en conjunto, expansión, marketing y productivos

Tabla 16 – Factores a evaluar - Procesos

Características	San Pablo del Lago	UCUPEM	Asoproagro Marzo	Intiñay
Procesos de comunicación interna	2	1	2	2
Procesos administrativo financiero	2	1	2	2
Procesos de negocios y compra en conjunto	2	1	2	1
Procesos de expansión	2	1	1	1
Procesos de marketing	1	1	1	2
Procesos del proceso productivo	2	1	2	2

Realizado por el autor

A continuación se presenta en las figuras 24 y 25 con los resultados de diferencias significativas para el factor procesos, el detalle del análisis de varianzas se puede apreciar en el Anexo G.

Comparaciones en parejas de Tukey			
Agrupar información utilizando el método de Tukey y una confianza de 95%			
Factor	N	Media	Agrupación
San Pablo del Lago	6	1,833	A
Intiñay	6	1,667	A B
Asoproagro Marzo	6	1,667	A B
UCUPEM	6	1,000	B
Las medias que no comparten una letra son significativamente diferentes.			

Figura 24 – Diferencias significativas – Relaciones

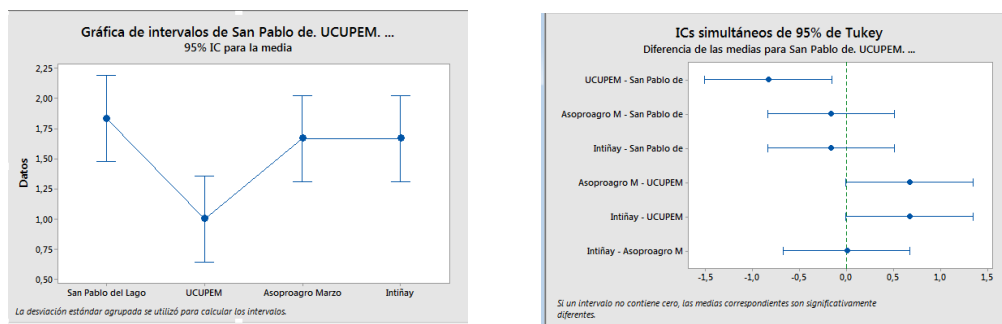


Figura 25 – Análisis de varianzas – Relaciones

Por medio de la figura 24 y 25 se puede observar cómo se distinguen 2 Pymes que tienen diferencias de medias en el factor proceso, San Pablo del Lago posee una media de 1,83 y se encuentra cerca del límite positivo es decir posee la mayoría de características que son; procesos de comunicación interna, administrativo financiero, de negocios y compra en conjunto de expansión y productivos, únicamente no cuenta con procesos de marketing. Mientras que UCUPEM posee una media de 1 y se encuentra en el límite negativo es decir no se evidencia el cumplimiento de ninguna característica. Asoproagro Marzo no posee procesos de expansión, y de marketing; e Intiñay no posee procesos de negocios, compra en conjunto y marketing, estas carencias puede ser motivos de falta de centros de administración y también de acceso a internet. Adicionalmente se pudo captar que no existe ningún tipo de documentos escritos para gestionar cada uno de los procesos de las Pymes.

4.3.7. NIVEL DE MADUREZ DE LA RED

A continuación se presenta la tabla 17, con valores porcentuales de cada Pyme en relación a los factores, además de los promedios con respecto a las Pymes y a cada factor.

Tabla 17 – Pymes vs factores

FACTORES	SAN PABLO DEL LAGO	INTIÑAY	UCUPEM	ASOPROAGRO MARZO	PROMEDIO DE MODELO POR FACTOR
ESTRATEGIA	100%	50%	50%	0%	50%
ESTRUCTURA	100%	50%	50%	50%	63%
COORDINACIÓN	100%	67%	67%	67%	75%
LIDERAZGO	100%	100%	67%	100%	92%
RELACIONES	60%	60%	20%	20%	40%
PROCESOS	83%	67%	0%	67%	54%
PROMEDIO DEL MODELO POR PYME	91%	66%	42%	51%	

Elaborado por el autor

Como se puede apreciar en la tabla 17 las 4 Pymes tienen su respectivo nivel de madurez representado en porcentajes, en donde se puede apreciar que la Pyme San Pablo del Lago es la más eficiente, debido a que cumple con todas las características en estrategia, estructura, coordinación y liderazgo puesto que tiene los límites más máximos que son 100%. Por otro lado se puede evidenciar que Pymes como UCUPEM y Asoproagro Marzo tienen los límites más bajos con el 0% en procesos y estrategia respectivamente.

A continuación se presenta la figura 26, con el nivel de madurez de las Pymes respecto a cada factor.

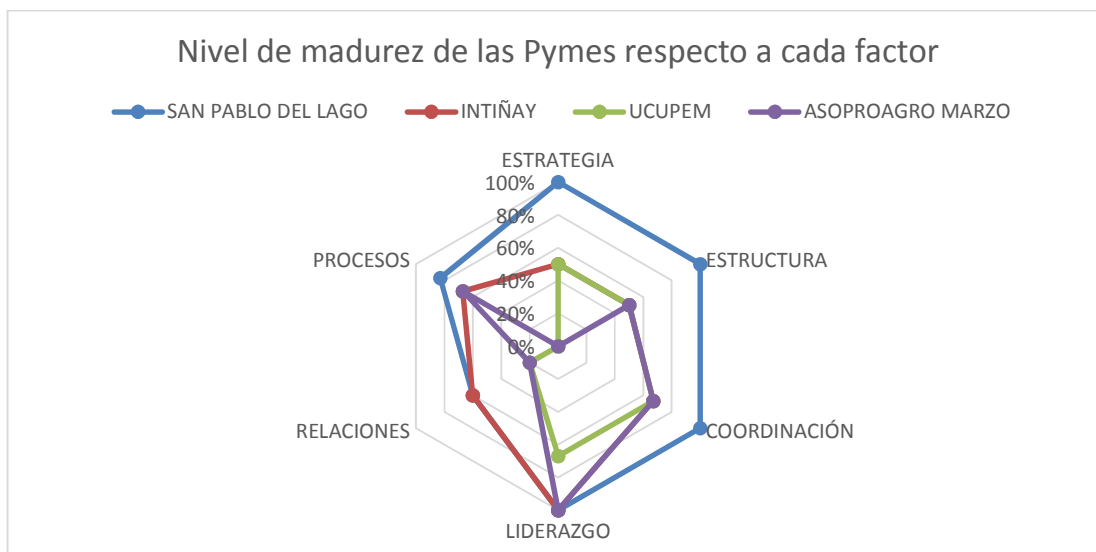


Figura 26 – Pymes vs Factores
Elaborado por el autor

En la figura 26 se aprecia que las Pymes que se encuentran en el promedio son Intiñay, Asoproagro Marzo y UCUPEM, obteniendo así las siguientes ponderaciones 66 %, 51% y 42 respectivamente. Además cabe destacar que la Pyme que mejor se encuentra es San Pablo del Lago puesto que cumple con un promedio general del 91% en todo el modelo de gestión de redes de cooperación horizontal.

A continuación se presenta la figura 27 en donde se muestra el nivel de madurez de la red con respecto a los factores:

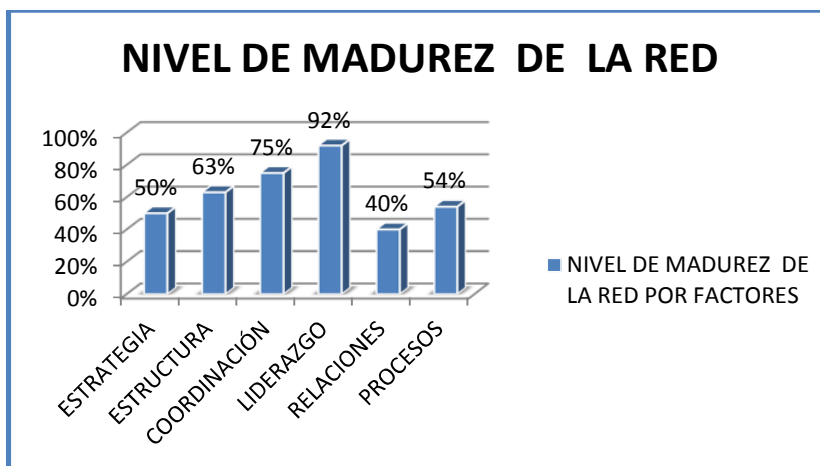


Figura 27 – Diferencias significativas – Relaciones
Elaborado por el autor

Mediante la figura 27 se puede analizar a la red como está funcionando con respecto a cada factor, obteniendo así que el factor estrategia se encuentra en el 50% de cumplimiento, de donde se evidencia que únicamente la Pyme San Pablo de Lago tiene integradas todas las características, por tanto las demás deberán alcanzar este nivel procurando tener asesoría con la Pyme en mención. En el factor estructura, la red tiene un cumplimiento del 63 % encontrando un panorama parecido al anterior en donde la misma Pyme se destaca, y el resto sin evidencia de cumplir con todas las características, sin embargo algo importante es que las 3 Pymes (UCUPEM, Intiñay y Asoproagro Marzo) se encuentran en el mismo nivel, por lo que pueden optar por planes de acción muy similares para mejorar. Con respecto al factor coordinación, la red tiene un cumplimiento del 75 %, de donde se evidencia características similares a los otros factores en donde la misma Pyme se destaca, sin embargo las otras 3 Pymes están muy cerca de cumplir con las características de este factor, de igual forma que el anterior factor se recomienda que opten por planes de acción muy similares para mejorar. Con respecto al factor liderazgo la red tiene un cumplimiento 92 %, convirtiéndose en el que se está manejado de mejor manera, únicamente la Pyme UCUPEM es la que no presenta el cumplimiento de todas las características, por lo que se cree que por medio de la red puede llegar a tener el mismo nivel. Para el factor relaciones, la red tiene un

cumplimiento del 40 %, convirtiéndose así en el que menos se percibe el cumplimiento de las características, puesto que ninguna Pyme se destaca. Finalmente en el factor procesos, la red tiene el cumplimiento del 54 % de donde se resalta a la Pyme UCUPEM debido a que no posee ninguna de las características del factor.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

El entorno económico de las Pymes está envuelto en un mercado monopsonio en donde el precio lo fija el cliente además de las reglas de venta, normas de calidad y todo lo concerniente a la producción de la uvilla, otra característica de este entorno es la importancia que las Pymes cuenten con independencia financiera por medio de recaudaciones, puesto que esto les hace sostenibles y con grandes posibilidades de crecimiento, además de poseer acceso a financiamiento lo que provoca un mejoramiento continuo de la producción. Por otro lado el entorno productivo de las Pymes tiene una característica que es trabajar por medio de agricultura orgánica, lo que no les permite usar agroquímicos, sino más bien utilizar al máximo los recursos naturales para el cuidado de su producción, ayudando así al cuidado del medio ambiente, sin embargo esto perjudica su productividad.

En las Pymes Asoproagro Marzo y UCUPEM, no se evidencia ningún cumplimiento de las características de los factores estrategia y procesos respectivamente, por lo que sus promedios con respecto al modelo de análisis de gestión cooperativa horizontal son los más bajos con el 51 % y 42 % respectivamente, mientras que en la Pyme de San Pablo del Lago se evidencia que es la que mejor cumple con el modelo, puesto que en estrategia cuenta el 100 %, en coordinación el 100 %, en liderazgo el 100%, en relaciones el 100 % , en redes el 60% y en procesos el 83%, teniendo un promedio del 91 %. La Pyme restante Intiñay se encuentra en el segundo lugar con el 66 % en el cumplimiento del modelo.

El manejo de procesos es un factor que se destaca debido a que todas las Pymes carecen de documentos tanto físicos como digitales para manejar sus procesos de comunicación interna, administrativo-financiero, negocios y compra en conjunto, expansión, marketing y productivos. Por otro lado el factor del modelo con mayor cumplimiento por parte de la red es el liderazgo con el 92 %, mientras que el factor con menor cumplimiento es, relaciones con el 40 %. Siendo todos los factores susceptibles de mejora en un rango del 17 % al 52 %

5.2. RECOMENDACIONES

Aplicar el uso de las normas INEN (NTE INEN 2485:2009) sobre los requisitos de la uvilla debido a que en las Pymes solo se toma en cuenta el control de calidad en forma empírica. Además, elaborar un plan de trazabilidad en donde un operario en el centro de acopio pueda registrar información, desde la entrega de la uvilla al centro de acopio, hasta la entrega al cliente, todo esto con el fin de potencializar la productividad de la red.

Realizar planes de acción para mejorar los factores en los que se ha tenido deficiencias, esto deberá ser en ayuda conjunta, es decir las Pymes que mejor se encuentren deberán prestar asesoría para que todas alcancen el mismo nivel, todo esto con el fin de poder realizar actividades en forma estándar procurando un mejoramiento continuo de la red. Para esto se deberá elaborar documentos escritos o digitales que respalden la gestión basada en procesos para apoyar la administración y la fluidez de información entre todos los miembros de la red.

Obtención de personería jurídica para la red con el objeto de tener acceso a financiamiento con mayores montos, ayudando así a la creación de objetivos con mayor alcance, para poder crear beneficios para todos los miembros.

Fomentar buenas relaciones con instituciones que puedan colaborar al mejoramiento de la red, como por ejemplo instituciones centrales, provinciales y locales, además de universidades y empresas sin fines de lucro que apoyan a sectores rurales.

Fortalecer la adaptación del modelo al contexto ecuatoriano con el apoyo de expertos en el área.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, M., & Buitrago, M. (2009). *Depositorio de la Universidad de la Salle*.
Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/11684/T10.09%20A21a.pdf?sequence=2>
- Acres. (1998). *Alternativa de exportación para la sierra ecuatoriana*. En Acres. Quito: FOCET.
- Altamirano, M. (Junio de 2010). Estudio de la cadena productiva de Uvilla. *Estudio de la cadena productiva de Uvilla*. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad San Francisco de Quito.
- Banco Mundial. (Julio de 2012). *Banco Mundial*. Recuperado el Julio de 2016, de <http://www.bancomundial.org/es/news/prress-release/2012/07/30/food-price-volatility-growing-concern-world-baank-stands-ready-respond>
- BCE. (Marzo de 2014). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el Junio de 2016, de Reporte de coyuntura - Sector Agropecuario: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/Coyuntura/Integradas/etc201304.pdf>
- Berner, E., Gomez, G., & Knorringa, P. (2012). Helping a large number of people become a little less poor. *European Journal of Development Research*.
- BID. (2011). *Desarrollo de cadenas productivas, clusters y redes empresariales*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#>
- Bleger, I., & Vuotto, M. (2006). *Centros de Estudio de Sociología del Trabajo*. Obtenido de <http://www.econ.uba.ar/cesot/docs/documento%2049.pdf>
- Bortolaso, I., Verschoore, J., & Antunes, J. A. (2013). Estratégias Cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas y médias empresas. *Revista Brasileira de Gestão de negócios*, 419-437.
- Brito, d. (Julio de 2002). Producción de uvilla de exportación. Federación Ecuatoriana de Tecnología Apropriada.

- CAN. (Diciembre de 2010). *Russell Bedford*. Obtenido de <http://www.russellbedford.com.ec/images/Boletines%202010/12.%20Resolucion%20SUPER%20CIAS%20PYMES%20-%20SC-INPA-UA-G-10-005.pdf>
- CEI. (Agosto de 2010). *Centro de exportaciones e inversiones Nicaragua*. Obtenido de http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf
- CEPAL. (2010). *CEPAL*. Obtenido de <http://archivo.cepal.org/pdfs/2010/S2010207.pdf>
- CICO. (2009). *Perfil de uvilla*. Obtenido de <http://www.pucesi.edu.ec/pdf/uvilla.pdf>
- De Sousa Santos, B. (2011). Producir para vivir. Fondo de Cultura Económica.
- Dini, G. (2010). Tensile deformation behavior of high manganese austenitic steel: The role of grain size. *Materials & Design*, 3395-3402.
- El Comercio. (2009). *El SRI ampliará el cobro de impuestos al sector agrícola*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/sri-ampliara-cobro-impuestos-al.html>
- FAO. (2014). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura*. Recuperado el 2016, de <http://www.fao.org/statistics/es/>
- Fisher, G., & Flores, V. A. (Marzo de 2000). Producción, pos cosecha y exportación de la Uchuva. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Garza, R. (Octubre de 2000). *Creación de Pymes*. Obtenido de Creación de Pymes: http://eprints.uanl.mx/10027/1/9_Ricardo_Garza_Creacion_PYMES.pdf
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Otavalo. (2011). *Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Otavalo*. Obtenido de <http://www.otavalo.gob.ec/>
- Gobierno de España. (2014). *Gobierno de España*. Obtenido de Agencia Estatal Boletín de España: <http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2014-81403>
- Gobierno de la Provincia de Pichincha. (2012). *Gobierno de la Provincia de Pichincha*. Obtenido de <http://www.pichincha.gob.ec/>
- Gonçalves. (2000). As empresassão grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*.

- Google Maps. (2016). Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps>
- Granovetter. (1985). Economic and Social Structure. *The American Journal of Sociology*.
- Gulati, Nohria, & Zaheer. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hofacker, A. (2008). *Rapid lean construction - quality rating model*. Manchester: s.n.
- INEC. (2014). *INEC*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2014/Resultados_2014/2.%20Presentacion_ESPAC_2014.pdf
- INEC. (2014). *INEC*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Compendio/Compendio-2014/COMPENDIO_ESTADISTICO_2014.pdf
- INEN. (Noviembre de 1996). *NTE INEN 1751:96*. Obtenido de Frutas Frescas. Definiciones y clasificación : <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.1751.1996.pdf>
- INEN 2485. (Marzo de 2009). *NORMA TÉCNICA ECUATORIANA INEN 2485:2009*. Obtenido de Frutas frescas. Uvilla. Requisitos: <http://normaspdf.inen.gob.ec/pdf/nte/2485.pdf>
- Jaramillo, J. (1993). On Strategic networks Strategic. *Management Journal*.
- MAGAP. (2013). *Sector Agrícola*. Recuperado el Junio de 2016, de <http://servicios.agricultura.gob.ec/sias/#agricola>
- Malhotra, N. (1997). *Investigación de Mercados: un enfoque práctico*. México: Prentice Hall.
- Mankiw, G. (2012). *Principios de Economía*. Mexico: Cengage Learning.
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2011). LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA. Quito.
- Miño, W. (2013). *Historia del cooperativismo en el Ecuador*. Quito: Editogran.

- Nono, C., & Verdezoto, J. (2007). Proyecto de factibilidad para la elaboración comercialización y distribución de uvillas en almíbar al mercado alemán para la empresa equibusiness. Quito, Pichincha, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional.
- Observatorio de la PyMe de la Universidad Andina Simón Bolívar. (2012). *Universidad Andina Simón Bolívar*. Obtenido de Las PyMe: http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf
- OCDE. (2016). *OCDE*. Obtenido de Pymes: <http://www.oecd.org/index.htm>
- Oficina internacional del trabajo. (2015). *Conferencia Internacional del trabajo*. Obtenido de OIT: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_358292.pdf
- OIT. (2015). *Oficina Internacional del Trabajo*. Obtenido de Pequeñas y medianas empresas y creación de empleo decente y productivo: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_358292.pdf
- Paim, R., Cardoso, V., Caulliraux, H., & Clemente, R. (2009). Gestión de procesos. *Lucro em Redes*.
- Park, S. (1996). Managing an Interorganizational Network: A framework of the institutional mechanism for network control. *Organization Studies*.
- PRO ECUADOR. (2016). *PRO ECUADOR*. Obtenido de Agroindustria: <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/sectores/agroindustria/>
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mac Graw Hill.
- SENPLADES. (agosto de 2013). *Plan Nacional de Desarrollo / Plan Nacional para el Buen Vivir 2013/ 2017*. Obtenido de Buen Vivir / Plan Nacional: <http://www.buenvivir.gob.ec/>
- SEPS. (Mayo de 2011). http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/Ley_economia_popular_solidaria.pdf.
- SRI. (2014). Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

- Troncoso, J., & Villalobos, P. (2004). *Talca*. Recuperado el Junio de 2016, de <http://dspace.utalca.cl:8888/bibliotecas/Administracion.pdf>
- UASB. (2012). *UASB*. Obtenido de http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf
- Universidad Central del Ecuador. (Abril de 2016). *UCE*. Obtenido de Contabilidad y auditoria: http://fca.uce.edu.ec/Guia_AlumMateria.ASP?CED=
- UPEL. (2003). Manual de trabajo de grado. Caracas: FEDUPEL. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/59482717/UPEL-Manual-de-Trabajos-de-Grado-de-Especializacion-y-Maestria-y-Tesis-Doctorales>
- Vega de Jimenez, M. (Enero de 2015). *Las redes, su naturaleza y alcance en la definición de relaciones intersectoriales*. Recuperado el 2016, de <http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=arttext&pid=S0798-10152005000100004&lng=es&nrm=isohttp:&tlng=es>
- Vicepresidencia de la República del Ecuador. (2016). *Vicepresidencia de la República del Ecuador*. Obtenido de Cambio de la Matriz Productiva: insumos para análisis: <http://www.vicepresidencia.gob.ec/objetivo-general-objetivos-estrategicos-y-entorno-para-el-cambio-2/>
- Wilson, D. (2011). *Redes empresariales: Experiencias y estrategias para el desarrollo de la competitividad en las regiones*. Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/mba2011/6-redes-empresariales.pdf>
- Wong, E. (2010). *Agronomía MesoAmericana*. Obtenido de http://www.mag.go.cr/rev_meso/v21n02_349.pdf
- Zambrano, M. (2015). *Estrategias de asociatividad para el sector cafetalero de la federación regional de asociaciones de pequeños cafetaleros ecológicos del sur de la ciudad de Loja*. Recuperado el Junio de 2016, de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/10527/1/CD-6227.pdf>

7. ANEXOS

Anexo A – Cuestionario destinado para entrevista semi-estructurada

ENTREVISTA N° 1

DATOS GENERALES

1. ¿Nombre del representante?

2. ¿Ubicación?

Provincia _____

Cantón _____

Parroquia _____

3. ¿Contacto?

Teléfonos: _____ Correo electrónico: _____

RUC/CI: _____

ENTORNO ECONÓMICO

4. ¿Cuánto es el ingreso que reciben por los productos vendidos?

5. ¿Ha realizado créditos? (Si la respuesta es afirmativa preguntar a quién y cuál ha sido la tasa de interés)

No ____

SI ____

¿A quién fue realizado el préstamo? _____

¿Cuál ha sido la tasa de interés? ____ % anual

Observaciones: _____

6. ¿Como han invertido los ingresos por la venta de uvilla o créditos?

Acondicionamiento _____

Nuevos productos _____

Capacitación _____

Otros. _____

Observaciones: _____

7. ¿Cuál ha sido el comportamiento del precio por kilo de uvilla?

Han bajado _____

Se ha mantenido _____

Han subido _____

Observaciones: _____

8. ¿Cuánto es el pago por la mano de obra, se toma en cuenta?

Menor al sueldo básico (\$ 366) _____

Menor al sueldo básico (\$ 366) _____

Menor al sueldo básico (\$ 366) _____

Observaciones: _____

9. ¿Identificar si existe ayuda por parte del gobierno local, provincial o central y qué tipo de ayuda han recibido?

No _____

Si _____

Observaciones

10. ¿Cuál es el comportamiento de la demanda de la producción de uvilla en los años 2015-2016?

Ha subido _____

Se ha mantenido _____

Ha bajado _____

Observaciones: _____

11. ¿Quién y cómo se maneja la administración de la Pyme?

12. ¿Cómo se manejan los impuestos en la Pyme y en los productores?

ENTORNO PRODUCTIVO

13. ¿Cuánto es la cantidad de producción mensual?

Menos de 10 kg _____
Entre 10 y 100 kg _____
Entre 100 y 1000 kg _____
Más de 1000 kg _____

Observaciones: _____

14. ¿Cuánto tiempo toma la producción del fruto desde la siembra hasta la comercialización?

Menos de seis meses _____
De seis meses a un año _____
Más de un año _____

Observaciones: _____

15. ¿Por cada productor cuantas personas laboran en promedio, es familia, amigos?

16. ¿Cuánto tiempo por día laboran?

Menos de ocho horas _____
Ocho horas _____
Más de ocho horas _____

Observaciones: _____

17. ¿Cuál es el área de sembrío que utiliza cada productor en promedio?

18. ¿Señalar el número y nombres de proveedores que se utilizan respecto a los siguientes insumos?

Semillas _____

Fertilizantes _____

Insumos varios (fundas, etiquetas, cintas) _____

Observaciones: _____

19. ¿Enumerar las etapas de producción?

20. Qué tipo de transporte se utiliza para entregar el producto?

Propio _____

Alquilado _____

Comunitario _____

Por parte del cliente _____

Observaciones: _____

21. ¿Se utiliza algún mecanismo para mantener la calidad al momento de transportar el producto?

Refrigeración

Gavetas

Cajas

Otro: _____

Observaciones: _____

22. ¿Cuáles son los principales clientes?

23. ¿Qué tiene más impacto en la producción?

Factores naturales _____

Factores económicos _____

Factores sociales _____

Factores legales _____

Factores culturales _____

Observaciones: _____

Anexo B – Análisis de varianzas – Estrategia

ANOVA de un solo factor: San Pablo del Lago. UCUPEM. Asoproagro Marzo. Intiñay

Método

Hipótesis nula Todas las medias son iguales
 Hipótesis alterna Por lo menos una media es diferente
 Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

Se presupuso igualdad de varianzas para el análisis.

Información del factor

Factor	Niveles	Valores
Factor	4	San Pablo del Lago. UCUPEM. Asoproagro Marzo. Intiñay

Análisis de Varianza

Fuente	GL	SC Ajust.	MC Ajust.	Valor F	Valor p
Factor	3	2,000	0,6667	4,00	0,035
Error	12	2,000	0,1667		
Total	15	4,000			

Resumen del modelo

S	R-cuad.	R-cuad. (ajustado)	R-cuad. (pred)
0,408248	50,00%	37,50%	11,11%

Medias

Factor	N	Media	Desv.Est.	IC de 95%
San Pablo del Lago	4	2,000	0,000	(1,555. 2,445)
UCUPEM	4	1,500	0,577	(1,055. 1,945)
Asoproagro Marzo	4	1,000	0,000	(0,555. 1,445)
Intiñay	4	1,500	0,577	(1,055. 1,945)

Desv.Est. agrupada = 0,408248

Anexo C – Análisis de varianzas – Estructura

ANOVA de un solo factor: San Pablo del Lago. UCUPEM. Asoproagro Marzo. Intiñay

Método

Hipótesis nula Todas las medias son iguales
 Hipótesis alterna Por lo menos una media es diferente
 Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

Se presupuso igualdad de varianzas para el análisis.

Información del factor

Factor	Niveles	Valores
Factor	4	San Pablo del Lago. UCUPEM. Asoproagro Marzo. Intiñay

Análisis de Varianza

Fuente	GL	SC Ajust.	MC Ajust.	Valor F	Valor p
Factor	3	1,125	0,3750	1,67	0,206
Error	20	4,500	0,2250		
Total	23	5,625			

Resumen del modelo

S	R-cuad.	R-cuad. (ajustado)	R-cuad. (pred)
0,474342	20,00%	8,00%	0,00%

Medias

Factor	N	Media	Desv.Est.	IC de 95%
San Pablo del Lago	6	2,000	0,000	(1,596. 2,404)
UCUPEM	6	1,500	0,548	(1,096. 1,904)
Asoproagro Marzo	6	1,500	0,548	(1,096. 1,904)
Intiñay	6	1,500	0,548	(1,096. 1,904)

Desv.Est. agrupada = 0,474342

Anexo D – Análisis de varianzas – Coordinación

ANOVA de un solo factor: San Pablo del Lago. UCUPEM. Asoproagro Marzo. Intiñay

Método

Hipótesis nula Todas las medias son iguales
 Hipótesis alterna Por lo menos una media es diferente
 Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

Se presupuso igualdad de varianzas para el análisis.

Información del factor

Factor	Niveles	Valores
Factor	4	San Pablo del Lago. UCUPEM. Asoproagro Marzo. Intiñay

Análisis de Varianza

Fuente	GL	SC Ajust.	MC Ajust.	Valor F	Valor p
Factor	3	0,2500	0,08333	0,33	0,802
Error	8	2,0000	0,25000		
Total	11	2,2500			

Resumen del modelo

S	R-cuad.	R-cuad. (ajustado)	R-cuad. (pred)
0,5	11,11%	0,00%	0,00%

Medias

Factor	N	Media	Desv.Est.	IC de 95%
San Pablo del Lago	3	2,000	0,000	(1,334. 2,666)
UCUPEM	3	1,667	0,577	(1,001. 2,332)
Asoproagro Marzo	3	1,667	0,577	(1,001. 2,332)
Intiñay	3	1,667	0,577	(1,001. 2,332)

Desv.Est. agrupada = 0,5

Anexo E – Análisis de varianzas – Liderazgo

ANOVA de un solo factor: San Pablo del Lago. UCUPEM. Asoproagro Marzo. Intiñay

Método

Hipótesis nula Todas las medias son iguales
 Hipótesis alterna Por lo menos una media es diferente
 Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

Se presupuso igualdad de varianzas para el análisis.

Información del factor

Factor	Niveles	Valores
Factor	4	San Pablo del Lago. UCUPEM. Asoproagro Marzo. Intiñay

Análisis de Varianza

Fuente	GL	SC Ajust.	MC Ajust.	Valor F	Valor p
Factor	3	0,2500	0,08333	1,00	0,441
Error	8	0,6667	0,08333		
Total	11	0,9167			

Resumen del modelo

S	R-cuad.	R-cuad. (ajustado)	R-cuad. (pred)
0,288675	27,27%	0,00%	0,00%

Medias

Factor	N	Media	Desv.Est.	IC de 95%
San Pablo del Lago	3	2,000	0,000	(1,616. 2,384)
UCUPEM	3	1,667	0,577	(1,282. 2,051)
Asoproagro Marzo	3	2,000	0,000	(1,616. 2,384)
Intiñay	3	2,000	0,000	(1,616. 2,384)

Desv.Est. agrupada = 0,288675

Anexo F – Análisis de varianzas – Relaciones

ANOVA de un solo factor: San Pablo del Lago. UCUPEM. Asoproagro Marzo. Intiñay

Método

Hipótesis nula Todas las medias son iguales
 Hipótesis alterna Por lo menos una media es diferente
 Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

Se presupuso igualdad de varianzas para el análisis.

Información del factor

Factor	Niveles	Valores
Factor	4	San Pablo del Lago. UCUPEM. Asoproagro Marzo. Intiñay

Análisis de Varianza

Fuente	GL	SC Ajust.	MC Ajust.	Valor F	Valor p
Factor	3	0,8000	0,2667	1,07	0,391
Error	16	4,0000	0,2500		
Total	19	4,8000			

Resumen del modelo

S	R-cuad.	R-cuad. (ajustado)	R-cuad. (pred)
0,5	16,67%	1,04%	0,00%

Medias

Factor	N	Media	Desv.Est.	IC de 95%
San Pablo del Lago	5	1,600	0,548	(1,126. 2,074)
UCUPEM	5	1,200	0,447	(0,726. 1,674)
Asoproagro Marzo	5	1,200	0,447	(0,726. 1,674)
Intiñay	5	1,600	0,548	(1,126. 2,074)

Desv.Est. agrupada = 0,5

Anexo G – Análisis de varianzas – Procesos

ANOVA de un solo factor: San Pablo del Lago. UCUPEM. Asoproagro Marzo. Intiñay

Método

Hipótesis nula Todas las medias son iguales
 Hipótesis alterna Por lo menos una media es diferente
 Nivel de significancia $\alpha = 0,05$

Se presupuso igualdad de varianzas para el análisis.

Información del factor

Factor	Niveles	Valores
Factor	4	San Pablo del Lago. UCUPEM. Asoproagro Marzo. Intiñay

Análisis de Varianza

Fuente	GL	SC Ajust.	MC Ajust.	Valor F	Valor p
Factor	3	2,458	0,8194	4,68	0,012
Error	20	3,500	0,1750		
Total	23	5,958			

Resumen del modelo

S	R-cuad.	R-cuad. (ajustado)	R-cuad. (pred)
0,418330	41,26%	32,45%	15,41%

Medias

Factor	N	Media	Desv.Est.	IC de 95%
San Pablo del Lago	6	1,833	0,408	(1,477. 2,190)
UCUPEM	6	1,000	0,000	(0,644. 1,356)
Asoproagro Marzo	6	1,667	0,516	(1,310. 2,023)
Intiñay	6	1,667	0,516	(1,310. 2,023)

Desv.Est. agrupada = 0,418330

Anexo H – Fotos sobre la red de Pymes de uvilla







Anexo I – Encuesta en base al modelo

El presente cuestionario busca identificar cual es el nivel de madurez de factores clave que envuelven a las Pymes (Pequeñas y medianas empresas), por tal razón se requiere de su **total honestidad al responder**.

Datos Generales

Fecha: _____

Nombre de la asociación: _____

Cantidad de socios hombres: _____ Cantidad de socios mujeres: _____

Edad promedio de socios: _____

Provincia: _____ Parroquia: _____

Altitud: _____ Temperatura: _____

29. ¿Conoce lo qué es planificación estratégica?

Si _____

No _____

30. ¿Posee misión y visión?

SI _____

No _____

31. ¿La Pyme que usted dirige, posee metas u objetivos claros?

Si _____

No _____

Si su respuesta es afirmativa mencione las metas u objetivos

32. ¿Ha propuesto algún proyecto fomentando la mejoría de la producción de uvilla?

Si _____

No _____

Si su respuesta es afirmativa mencione cuál ha sido

33. ¿Posee un centro de acopio?

No _____

Propio _____

Arrendado _____

Por parte del cliente _____

Otro: _____

34. ¿Posee un centro administrativo?

No _____

Propio _____

Arrendado _____

Por parte del cliente _____

Otro: _____

35. ¿Posee un computador?

SI _____ Tiene conexión a internet Si _____ No _____

NO _____

36. ¿Cómo se financia su organización?

	SI/NO	¿Cuánto? ¿Qué?	Destino de la entrada
Recaudación			
Gobierno central (Presidencia)			
Gobierno provincial			
Gobierno local (Cantón)			
Proveedores			
Clientes			
Asociación			
Otro:			

37. ¿Qué mecanismos de apoyo posee para su gestión?

Balanzas _____

Gavetas _____

Capacitación/Asesoramiento técnico _____

Otros: _____

38. ¿Se han coordinado proyectos internos?

SI _____

NO _____

Si su respuesta es afirmativa mencione cuáles conoce.

39. ¿Por qué medios se notifican las actividades?

Teléfono convencional _____

Celular _____

Correo electrónico _____

Redes sociales _____ Mencione la(s) red(es) social(es) _____

Otro: _____

40. ¿Cuántas veces al mes tiene contacto con los miembros de la organización?

1 ó 2 veces _____

3 ó 4 veces _____

4 ó 5 veces _____

Más de 5 veces _____

41. ¿En los últimos seis meses cuántas personas han abandonado la organización?

1 a 5 personas _____

Más de 5 personas _____

42. ¿Toma en cuenta lo que los productores le sugieren?

SI _____

NO _____

Si su respuesta es afirmativa cuál(es) han sido la(s) sugerencia(s)

43. ¿La organización ha resuelto algún conflicto de intereses?

SI _____

NO _____

Si su respuesta es afirmativa explique qué conflicto ha sido resuelto

44. **¿En caso de dificultades o inconformidades como se han resuelto?**

Solo la directiva _____

Democráticamente con los productores _____

Otro, explique: _____

45. **¿Tiene temor de divulgar información sobre el proceso productivo dentro de las reuniones con las demás Pymes?**

SI _____

NO _____

¿Por qué? _____

46. **¿Conoce usted el desarrollo de algún proyecto entre los miembros de la Pyme?**

SI _____ ¿Cuál?

NO _____

47. **¿La relación con los miembros de la Pyme ha permitido resolver algún problema sobre la producción de uvilla?**

SI _____

NO _____ ¿Cuál ha sido?

48. **¿Tiene algún vínculo/convenio con?**

Proveedores _____

Comunidad _____

Gobierno _____

Institución educativa _____

Otro _____

49. ¿Qué mecanismos utiliza para relacionarse con el cliente?

Directos (A terrafertil) _____
 Indirectos (Intermediarios) _____
 Otros: _____

50. ¿Existen procesos de?

Comunicación interna _____
 Administrativo-financiero _____
 De negocios y compra en conjunto _____
 De expansión _____
 De marketing _____

51. ¿Qué manuales, instructivos o, normas escritas o digitales poseen para realizar sus actividades productivas?

Comunicación interna _____
 Administrativo-financiero _____
 De negocios y compra en conjunto _____
 De expansión _____
 De marketing _____

52. ¿Posee manuales/instructivos escritos o digitales para realizar su proceso productivo?

SI _____
 NO _____

53. Ha recibido ayuda práctica (campo) de cómo realizar sus actividades productivas?

Si _____

No _____

Si su respuesta es afirmativa explique quién le ha brindado ayuda y cuál ha sido

54. ¿Ha recibido capacitación sobre el manejo de problemas en el proceso productivo ya sea esto por el clima, enfermedades o animales?

SI _____

No _____

Si su respuesta es afirmativa explique quién le ha brindado ayuda y cuál ha sido

55. ¿Cuál es el valor promedio de penalización que reciben por la entrega del producto al mes?

\$ 0 a \$ 3,00 _____

\$ 3,01 a \$ 6,00 _____

\$ 6,01 a \$ 9,00 _____

\$ 9,01 o más _____

Indique los motivos de penalización

56. ¿Identifique los beneficios que ha generado la producción de uvilla en las familias productoras?

Ingreso económico mejorado _____



Estabilidad familiar (unión) _____

Desarrollo educativo dentro de la familia _____

Mejora en la alimentación y salud familiar _____

Otros: _____

Anexo J – Encuestas llenas

ESCUELA POLITECNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INGENIERIA EMPRESARIAL

PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO SE ESTIMA DE 15 A 20 MINUTOS DE SU TIEMPO

El presente cuestionario busca identificar cual es el nivel de madurez de factores clave que envuelven a las Pymes (Pequeñas y medianas empresas), por tal razón se requiere de su **total honestidad al responder**.

Fecha: 17 JUN 2016
 Nombre de la asociación: INFINITY
 Cantidad de socios hombre 40 Cantidad de socios mujeres 30
 Edad promedio socios 20-60 años
 Provincia: Imbabura Parroquia: Gonzalo Suarez
 Altitud: 2800 Temperatura: 15-20°
Gregorio Valle 0981457578
gvalleponte@yahoo.com

- ¿Conoce lo qué es planificación estratégica?
 Si
 No
- ¿Posee misión y visión?
 Si
 No
- ¿La asociación que usted dirige, posee metas y objetivos claros?
 Si
 No

Si su respuesta es afirmativa mencione las metas u objetivos

- ¿Ha propuesto algún proyecto fomentando la mejoría de la producción de uvilla?
 Si
 No



Si su respuesta es afirmativa mencione cuál ha sido

se me realizó Talleres, manejo del cultivo, control de (cultivos) calidad.

5. ¿Cuál es el valor promedio de penalización que reciben por la entrega del producto al mes?

\$ 0 a \$ 3,00

\$ 3,01 a \$ 6,00

\$ 6,01 a \$ 9,00

\$ 9,01 o más

Indique los motivos de penalización

sobremadurios, partidos, verdes, con pedicelos, Tamara

6. ¿Posee un centro de acopio?

No

Propio

Arrendado

Por parte del cliente

Otro:

7. ¿Posee un centro administrativo?

No

Propio

Arrendado

Por parte del cliente

Otro:

8. ¿Posee un computador?

SI Tiene conexión a internet Si No

NO



9. ¿Cómo se financia su organización?

	SI/NO	¿Cuánto? ¿Qué?	Destino de la entrada
Recaudación			
Gobierno central (Presidencia)			
Gobierno provincial			
Gobierno local (Cantón)			
Proveedores			
Clientes			
Asociación	<input checked="" type="checkbox"/>	10% de producción, por porcentaje de producción	
Otro:		semanal	

10. ¿Qué mecanismos de apoyo posee para su gestión?

- Balanzas
- Gavetas
- Capacitación/Asesoramiento técnico _____
- Otros: _____

Gestión por el grupo Comités
 - mejoramiento del Centro
 - Mantenimiento oficina.
 - Personal Recepción

11. ¿Se han coordinado proyectos internos?

- SI _____
- NO

Si su respuesta es afirmativa mencione cuáles conoce. _____

12. ¿Por qué medios se notifican las actividades?

- Teléfono convencional
- Celular
- Correo electrónico _____
- Redes sociales _____ Mencione la(s) red(es) social(es) _____
- Otros: *Presencia física, (alto parlante)*

13. ¿Cuántas veces al mes tiene contacto con los miembros de la organización?

- 1 ó 2 veces
- 3 ó 4 veces _____
- 4 ó 5 veces _____
- más de 5 veces _____



14. ¿En los últimos seis meses cuántas personas han abandonado la organización?

1 a 5 personas

Más de 5 personas

15. ¿Toma en cuenta lo que los productores le sugieren?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa cuál(es) han sido la(s) sugerencia(s)

Se comparte experiencia entre los productores

16. ¿La organización ha resuelto algún conflicto de intereses?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa explique qué conflicto ha sido resuelto

17. ¿En caso de dificultades o inconformidades como se han resuelto?

Solo la directiva

Democráticamente con los productores

Mecanismos legales

Otros, explique: _____

18. ¿Tiene temor de divulgar información sobre el proceso productivo dentro de la asociación Packta Purishunchi?

SI

NO

¿Por qué? por que se realiza intercambio de experiencias

19. ¿Conoce usted del desarrollo de algún proyecto entre los miembros de la asociación Packta Purishunchi?

SI ¿Cuál? _____

NO



20. ¿La relación con los miembros de la asociación Packta Purishunchi ha permitido resolver algún problema sobre la producción de uvilla?

SI

NO ¿Cuál ha sido? Tomar fuerza Integral para redimir reclamos a la empresa

21. ¿Tiene algún vínculo/convenio con alguna institución, podría mencionar el nombre?

Proveedores _____

Comunidad _____

Gobierno MABAB, Ayudo Taculca

Institución educativa _____

Otros _____

22. ¿Qué mecanismos utiliza para relacionarse con el cliente?

Directos (A terrafertil)

Indirectos (Intermediarios)

Otros: _____

23. ¿Existen procesos de?

Comunicación interna

Administrativo-financiero

De negocios y compra en conjunto

De expansión

De marketing

24. ¿Qué manuales, instructivos, normas escritos o digitales posee para realizar sus actividades productivas?

Comunicación interna _____

Administrativo-financiero _____

De negocios y compra en conjunto _____

De expansión _____

De marketing _____



25. ¿Posee manuales/instructivos escritos o digitales para realizar su proceso productivo?

SI

NO Taller Técnico - Tonafekel, Moyog.

26. ¿En el ámbito productivo, podría firmar haber recibido apoyo técnico para mejora de su operación?

Si

No

Si su respuesta es afirmativa explique quién le ha brindado ayuda y cuál ha sido

Moyog, Tonafekel, Control de plagas, enfermedades, insectos.

27. ¿Ha recibido capacitación sobre el manejo de problemas en el proceso productivo ya sea esto por el clima, enfermedades o animales?

SI

No

Si su respuesta es afirmativa explique quién le ha brindado ayuda y cuál ha sido

Animales - Pájeros, - Tricoderma, Hongos, plagas

28. ¿Identifique los beneficios que ha generado la producción de uvilla en las familias productoras?

Ingreso económico mejorado

Estabilidad familiar (unión)

Desarrollo educativo dentro de la familia

Mejora en la alimentación y salud familiar

Otros: _____

Le agradecemos por su colaboración!



ESCUELA POLITECNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INGENIERIA EMPRESARIAL

PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO SE ESTIMA DE 15 A 20 MINUTOS DE SU TIEMPO

El presente cuestionario busca identificar cual es el nivel de madurez de factores clave que envuelven a las Pymes (Pequeñas y medianas empresas), por tal razón se requiere de su **total honestidad al responder**.

Fecha: 22 de junio de 2016
 Nombre de la asociación: UCUPEM *100 produccion torca*
 Cantidad de socios hombre 40 Cantidad de socios mujeres 60
 Edad promedio socios 35-60 años
 Provincia: Pichincha Parroquia: Tocachi - La Esperanza - Tabacundo - Topiyachi
 Altitud: 2700 msnm Temperatura: 9°-23° *Compana*

1. ¿Conoce lo qué es planificación estratégica?

Si

No

*Topiyachi - 8°-20°
 La Esperanza - Tabacundo - 9-25°*

2. ¿Posee misión y visión?

Si

No

*UCUPEM - 10 Dirigentes
 Comités - Representantes*

3. ¿La asociación que usted dirige, posee metas y objetivos claros?

Si

No

Si su respuesta es afirmativa mencione las metas u objetivos

Llevar transformo por sí mismo, distribuir →

4. ¿Ha propuesto algún proyecto fomentando la mejoría de la producción de uvilla?

Si

No



Si su respuesta es afirmativa mencione cuál ha sido

También: exportación mango fruta

5. ¿Cuál es el valor promedio de penalización que reciben por la entrega del producto al mes?

- \$ 0 a \$ 3,00
- \$ 3,01 a \$ 6,00
- \$ 6,01 a \$ 9,00
- \$ 9,01 o más

Suministrado 1-4% a 2000 Kg esmaladum

Indique los motivos de penalización

Verde fruta, por partida impurezas, pelusas, pelo, sobremaduro

6. ¿Posee un centro de acopio?

- No
- Propio *NO UCUPEN.*
- Arrendado
- Por parte del cliente *Si*
- Otro:

7. ¿Posee un centro administrativo?

- No
- Propio
- Arrendado
- Por parte del cliente
- Otro:

8. ¿Posee un computador?

- SI Tiene conexión a internet Si No
- NO



9. ¿Cómo se financia su organización?

1/1.20 - Ky
 1/1. Cont. - Recaudación
 1/1. Finanzas



	SI/NO	¿Cuánto? ¿Qué?	Destino de la entrada
Recaudación	SI	1/1.	Control de ciudad
Gobierno central (Presidencia)			2/15 días
Gobierno provincial			1/1
Gobierno local (Cantón)			1/20
Proveedores			
Clientes			
Asociación			
Otro:			

10. ¿Qué mecanismos de apoyo posee para su gestión?

- Balanzas
- Gavetas
- Capacitación/Asesoramiento técnico (TerraPentil cada 3 meses)
- Otros: (Como padres abuelos)

Ella recibe quien trae madera.

Hija experiencia

11. ¿Se han coordinado proyectos internos?

- SI
- NO (Bielar, bacac+)

Capacitación TerraPentil



Si su respuesta es afirmativa mencione cuáles conoce. _____

12. ¿Por qué medios se notifican las actividades?

- Teléfono convencional
- Celular (Homesjes) Lunes (de buen a buen)
- Correo electrónico
- Redes sociales Mencione la(s) red(es) social(es) _____
- Otros: Cartelón

13. ¿Cuántas veces al mes tiene contacto con los miembros de la organización?

- 1 ó 2 veces
- 3 ó 4 veces
- 4 ó 5 veces 1 reunión a los dos meses.
- más de 5 veces

14. ¿En los últimos seis meses cuántas personas han abandonado la organización?

Si - 1
 No - 2

1 a 5 personas *1 mes - 10 Abandonados* *20%*
 Más de 5 personas *10 Ingresados* *Abandonados*

15. ¿Toma en cuenta lo que los productores le sugieren?

SI *30%*
 NO *Ingresados*

Si su respuesta es afirmativa cuál(es) han sido la(s) sugerencia(s)

Mejora precio, seguimiento asistencia técnica, Heric fertilil. *No hay registro*

16. ¿La organización ha resuelto algún conflicto de intereses?

SI
 NO

Si su respuesta es afirmativa explique qué conflicto ha sido resuelto

17. ¿En caso de dificultades o inconformidades como se han resuelto?

Solo la directiva *Penalización*
 Democráticamente con los productores *Temo*
 Mecanismos legales *abrir*
 Otros, explique: *Heric fertilil explique porque just. con (Normativa subv. ICB)*

18. ¿Tiene temor de divulgar información sobre el proceso productivo dentro de la asociación Packta Purishunchi?

SI
 NO

¿Por qué? _____

19. ¿Conoce usted del desarrollo de algún proyecto entre los miembros de la asociación Packta Purishunchi?

SI ¿Cuál? _____
 NO



20. ¿La relación con los miembros de la asociación Packta Purishunchi ha permitido resolver algún problema sobre la producción de uvilla?

SI

NO ¿Cuál ha sido? _____

21. ¿Tiene algún vínculo/convenio con alguna institución, podría mencionar el nombre?

Proveedores no

Comunidad no

Gobierno no Consejo Provincial - No en uvilla Comercialización

Institución educativa no EPN Gobierno Provincial

Otros _____

22. ¿Qué mecanismos utiliza para relacionarse con el cliente?

Directos (A terrafertil)

Indirectos (Intermediarios) _____

Otros: _____

23. ¿Existen procesos de?

Comunicación interna _____

Administrativo-financiero _____ Facturación - Rol de pago (Impreso)

De negocios y compra en conjunto _____

De expansión _____

De marketing _____

24. ¿Qué manuales, instructivos, normas escritos o digitales posee para realizar sus actividades productivas?

Comunicación interna _____

Administrativo-financiero _____

De negocios y compra en conjunto _____ NO

De expansión _____

De marketing _____

Guía de Terrafertil
Folleto



25. ¿Posee manuales/instructivos escritos o digitales para realizar su proceso productivo?

SI NO

NO

26. ¿En el ámbito productivo, podría firmar haber recibido apoyo técnico para mejora de su operación?

Si

No

Si su respuesta es afirmativa explique quién le ha brindado ayuda y cuál ha sido

Tercero

27. ¿Ha recibido capacitación sobre el manejo de problemas en el proceso productivo ya sea esto por el clima, enfermedades o animales?

SI

No

Si su respuesta es afirmativa explique quién le ha brindado ayuda y cuál ha sido

Udelaidis: Cambio de matas, fongos, bajas, Hielo, Rajas
Larola: Cambio clima, amarillo la papa, cuando se produce la D. Demanda Huevo.
Carano: Cambio fitea. Dentro de la familia: Cambio del chuclo

28. ¿Identifique los beneficios que ha generado la producción de uvilla en las familias productoras?

Ingreso económico mejorado Entrega segura. Estabilidad

Estabilidad familiar (unión)

Desarrollo educativo dentro de la familia

Mejora en la alimentación y salud familiar

Otros: _____

Le agradecemos por su colaboración!



ESCUELA POLITECNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INGENIERIA EMPRESARIAL

PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO SE ESTIMA DE 15 A 20 MINUTOS DE SU TIEMPO

El presente cuestionario busca identificar cual es el nivel de madurez de factores clave que envuelven a las Pymes (Pequeñas y medianas empresas), por tal razón se requiere de su **total honestidad al responder**.

Fecha: 17 Junio - 2016
 Nombre de la asociación: ASOPROMGRO HARZO
 Cantidad de socios hombre 10 Cantidad de socios mujeres 12
 Edad promedio socios 50
 Provincia: PICHINCHA Parroquia: YAROWI - EL QUINCHE
 Altitud: 2.800 Temperatura: 15

1. ¿Conoce lo qué es planificación estratégica?

Si

No

Nombre: María Eugenia Hainchenlo
 Telefono: 0969788706 / 096392477
 asoproagro.mario26@gmail.com

2. ¿Posee misión y visión?

Si

No

3. ¿La asociación que usted dirige, posee metas y objetivos claros?

Si

No

Si su respuesta es afirmativa mencione las metas u objetivos

4. ¿Ha propuesto algún proyecto fomentando la mejoría de la producción de uvilla?

Si

No



Si su respuesta es afirmativa mencione cuál ha sido

5. ¿Cuál es el valor promedio de penalización que reciben por la entrega del producto al mes?

\$ 0 a \$ 3,00

\$ 3,01 a \$ 6,00

\$ 6,01 a \$ 9,00

\$ 9,01 o más

Indique los motivos de penalización

Por fruta madura, verde, partida

6. ¿Posee un centro de acopio?

No

Propio

Arrendado

Por parte del cliente

Otro:

7. ¿Posee un centro administrativo?

No

Propio

Arrendado

Por parte del cliente

Otro:

8. ¿Posee un computador?

SI Tiene conexión a internet Si No

NO



9. ¿Cómo se financia su organización?

	SI/NO	¿Cuánto? ¿Qué?	Destino de la entrada
Recaudación	✓	8	administrativo
Gobierno central (Presidencia)			
Gobierno provincial			
Gobierno local (Cantón)			
Proveedores			
Clientes			
Asociación			
Otro:			

10. ¿Qué mecanismos de apoyo posee para su gestión?

Balanzas

Gavetas

Capacitación/Asesoramiento técnico

Otros:

11. ¿Se han coordinado proyectos internos?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa mencione cuáles conoce. _____

12. ¿Por qué medios se notifican las actividades?

Teléfono convencional

Celular

Correo electrónico

Redes sociales Mencione la(s) red(es) social(es) _____

Otros:

13. ¿Cuántas veces al mes tiene contacto con los miembros de la organización?

1 ó 2 veces

3 ó 4 veces

4 ó 5 veces

más de 5 veces



14. ¿En los últimos seis meses cuántas personas han abandonado la organización?

1 a 5 personas

Más de 5 personas

15. ¿Toma en cuenta lo que los productores le sugieren?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa cuál(es) han sido la(s) sugerencia(s)

Buscar una persona que lleve la contabilidad de la asociación

16. ¿La organización ha resuelto algún conflicto de intereses?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa explique qué conflicto ha sido resuelto

17. ¿En caso de dificultades o inconformidades como se han resuelto?

Solo la directiva

Democráticamente con los productores

Mecanismos legales

Otros, explique: _____

18. ¿Tiene temor de divulgar información sobre el proceso productivo dentro de la asociación Packta Purishunchi?

SI

NO

¿Por qué? _____

19. ¿Conoce usted del desarrollo de algún proyecto entre los miembros de la asociación Packta Purishunchi?

SI

¿Cuál? _____

NO



20. ¿La relación con los miembros de la asociación Packta Purishunchi ha permitido resolver algún problema sobre la producción de uvilla?

SI

NO ¿Cuál ha sido? _____

21. ¿Tiene algún vínculo/convenio con alguna institución, podría mencionar el nombre?

Proveedores _____

Comunidad _____

Gobierno _____

Institución educativa _____

Otros _____

22. ¿Qué mecanismos utiliza para relacionarse con el cliente?

Directos (A terrafertil)

Indirectos (Intermediarios)

Otros: _____

23. ¿Existen procesos de?

Comunicación interna

Administrativo-financiero

De negocios y compra en conjunto

De expansión

De marketing

24. ¿Qué manuales, instructivos, normas escritos o digitales posee para realizar sus actividades productivas?

Comunicación interna _____

Administrativo-financiero _____

De negocios y compra en conjunto _____

De expansión _____

De marketing _____



25. ¿Posee manuales/instructivos escritos o digitales para realizar su proceso productivo?

SI

NO

26. ¿En el ámbito productivo, podría firmar haber recibido apoyo técnico para mejora de su operación?

Si

No

Si su respuesta es afirmativa explique quién le ha brindado ayuda y cuál ha sido

27. ¿Ha recibido capacitación sobre el manejo de problemas en el proceso productivo ya sea esto por el clima, enfermedades o animales?

SI

No

Si su respuesta es afirmativa explique quién le ha brindado ayuda y cuál ha sido

28. ¿Identifique los beneficios que ha generado la producción de uvilla en las familias productoras?

Ingreso económico mejorado

Estabilidad familiar (unión)

Desarrollo educativo dentro de la familia

Mejora en la alimentación y salud familiar

Otros: _____

Le agradecemos por su colaboración!



ESCUELA POLITECNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INGENIERIA EMPRESARIAL

PARA COMPLETAR EL CUESTIONARIO SE ESTIMA DE 15 A 20 MINUTOS DE SU TIEMPO

El presente cuestionario busca identificar cual es el nivel de madurez de factores clave que envuelven a las Pymes (Pequeñas y medianas empresas), por tal razón se requiere de su **total honestidad al responder**.

Fecha: San Pablo, 17 Junio - 2016

Nombre de la asociación:

Cantidad de socios hombre 40 Cantidad de socios mujeres 140

Edad promedio socios 40 años

Provincia: Imbabura

Parroquia:

Altitud: 2.685 mts sm.

Temperatura:

San Pablo de Lago
espijal@hotmail.org

0967141756

Sr. Telmo Espinoza

1. ¿Conoce lo qué es planificación estratégica?

Si

No

2. ¿Posee misión y visión?

Si

No

3. ¿La asociación que usted dirige, posee metas y objetivos claros?

Si

No

Si su respuesta es afirmativa mencione las metas u objetivos

①. Sembrar 100 plantas de uvilla en el semestre
Enero - Junio 2016 a un costo de 9,20ctv.
planta y \$2 costo hora - hombre.

4. ¿Ha propuesto algún proyecto fomentando la mejoría de la producción de uvilla?

Si

No

②. Producir 50kg. de uvilla orgánica en el
semestre Enero - Junio 2016 a un costo
de \$0,160 centavos por kilogramo



Si su respuesta es afirmativa mencione cuál ha sido

① Manejo técnico del cultivo de uva orgánica.

5. ¿Cuál es el valor promedio de penalización que reciben por la entrega del producto al mes?

- \$ 0 a \$ 3,00
- \$ 3,01 a \$ 6,00
- \$ 6,01 a \$ 9,00
- \$ 9,01 o más

2% Promedio

Indique los motivos de penalización

• Fruta sobremadura, partida, con impurezas, verdes, con peduncullos.

6. ¿Posee un centro de acopio?

- No
- Propio
- Arrendado
- Por parte del cliente
- Otro:

7. ¿Posee un centro administrativo?

- No
- Propio
- Arrendado
- Por parte del cliente
- Otro:

8. ¿Posee un computador?

- SI Tiene conexión a internet SI No
- NO

Handwritten notes at the bottom of the page, including a circled number 1 and some illegible text.



9. ¿Cómo se financia su organización?

	SI/NO	¿Cuánto? ¿Qué?	Destino de la entrada
Recaudación	SI	0,04 centavos/Kg.	→ Administr. General
Gobierno central (Presidencia)			
Gobierno provincial			
Gobierno local (Cantón)			
Proveedores			
Clientes			
Asociación	<		
Otro:			

• Gastos Op.
• Gastos Adm.
- Gastos
- Gastos
- Gastos
de Capital

10. ¿Qué mecanismos de apoyo posee para su gestión?

- Balanzas
- Gavetas
- Capacitación/Asesoramiento técnico
- Otros: Asesor Técnico.

11. ¿Se han coordinado proyectos internos?

- SI
- NO

Si su respuesta es afirmativa mencione cuáles conoce. Manual de Procedimientos Administrativo - Financiero.

12. ¿Por qué medios se notifican las actividades?

- Teléfono convencional
- Celular
- Correo electrónico
- Redes sociales Mencione la(s) red(es) social(es) _____
- Otros: Alto parlante - De persona a persona

13. ¿Cuántas veces al mes tiene contacto con los miembros de la organización?

- 1 ó 2 veces
- 3 ó 4 veces
- 4 ó 5 veces
- más de 5 veces



14. ¿En los últimos seis meses cuántas personas han abandonado la organización? *Nadie*

1 a 5 personas _____

Más de 5 personas _____

15. ¿Toma en cuenta lo que los productores le sugieren?

SI

NO _____

Si su respuesta es afirmativa cuál(es) han sido la(s) sugerencia(s)

Socialización de problemas comunes; busque en Asamblea de soluciones.

16. ¿La organización ha resuelto algún conflicto de intereses?

SI _____

NO

Si su respuesta es afirmativa explique qué conflicto ha sido resuelto

17. ¿En caso de dificultades o inconformidades como se han resuelto?

Solo la directiva _____

Democráticamente con los productores

Mecanismos legales _____

Otros, explique: _____

18. ¿Tiene temor de divulgar información sobre el proceso productivo dentro de la asociación Packta Purishunchi?

SI _____

NO

¿Por qué?

Compartimos experiencias agrícolas para mejorar la producción.

19. ¿Conoce usted del desarrollo de algún proyecto entre los miembros de la asociación Packta Purishunchi?

SI _____ ¿Cuál? _____

NO



20. ¿La relación con los miembros de la asociación Packta Purishunchi ha permitido resolver algún problema sobre la producción de uvilla?

SI

NO

¿Cuál ha sido? Infermedades de la planta.

21. ¿Tiene algún vínculo/convenio con alguna institución, podría mencionar el nombre?

Proveedores _____

Comunidad _____

Gobierno Conagopase - Magap

Institución educativa UTN - Politecnica Nacional - ITCA

Otros CATOLICA

22. ¿Qué mecanismos utiliza para relacionarse con el cliente?

Directos (A terrafertil)

Indirectos (Intermediarios) _____

Otros: _____

23. ¿Existen procesos de?

Comunicación interna

Administrativo-financiero

De negocios y compra en conjunto

De expansión

De marketing _____

24. ¿Qué manuales, instructivos, normas escritos o digitales posee para realizar sus actividades productivas?

Comunicación interna

Administrativo-financiero _____

De negocios y compra en conjunto _____

De expansión _____

De marketing _____



25. ¿Posee manuales/instructivos escritos o digitales para realizar su proceso productivo?

SI

NO

26. ¿En el ámbito productivo, podría firmar haber recibido apoyo técnico para mejora de su operación?

Si

No

Si su respuesta es afirmativa explique quién le ha brindado ayuda y cuál ha sido

Magap - Conaopare
→ Seguimiento técnico al cultivo.

27. ¿Ha recibido capacitación sobre el manejo de problemas en el proceso productivo ya sea esto por el clima, enfermedades o animales?

SI

No

Si su respuesta es afirmativa explique quién le ha brindado ayuda y cuál ha sido

Magap → Enfermedades: Hongos, laucha, pulgón
y suso minador - trozador, botritis.
Falta: Manejo Técnico

28. ¿Identifique los beneficios que ha generado la producción de uvilla en las familias productoras?

Ingreso económico mejorado

Estabilidad familiar (unión)

Desarrollo educativo dentro de la familia

Mejora en la alimentación y salud familiar

Otros: _____

Le agradecemos por su colaboración!