

**COMPETENCIA Y COMPETITIVIDAD EN LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES AGRÍCOLAS EN ECUADOR: EL CASO DE LOS PRODUCTORES DE MANABÍ Y ESMERALDAS**

COMPETENCIA Y COMPETITIVIDAD EN LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES AGRÍCOLAS

AUTORES: Jhonny S. Villafuerte Holguín<sup>1</sup>Oswaldo A. Franco<sup>2</sup>Lorena C. Luzardo<sup>3</sup>DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: [jhonny.villafuerte@uleam.edu.ec](mailto:jhonny.villafuerte@uleam.edu.ec)

Fecha de recepción: 15-05-2016

Fecha de aceptación: 29-06-2016

**Resumen**

En el modelo económico actual de Ecuador persiste la dependencia sobre las exportaciones de petróleo, asunto que pone en riesgo su desarrollo sostenible. La nueva matriz productiva plantea retos que demandan cambios en la base de la estructura agroproductiva. Este trabajo tiene como objetivo evaluar las competencias para la gestión socio organizativa de las asociaciones de productores agrícolas. Con este fin se aplica el modelo de competencias para la gestión de agronegocios rurales presentado por la Organización Mundial de la Agricultura y Alimentos (FAO) en el 2006. Para la toma de datos se utilizó la entrevista semi estructurada y la observación de la gestión de 14 líderes de organizaciones productivas agrícolas en Manabí y Esmeraldas. Como resultado se presenta una matriz sobre el estado de desarrollo de las competencias para la gestión de los emprendimientos productivos rurales. Este procedimiento metodológico facilitó la aproximación a los procesos de desarrollo en los que se desempeñan los participantes.

**Palabras clave:** Desarrollo sustentable; liderazgo, emprendimiento; comunidades; empresas rurales.

**COMPETITION AND COMPETITIVENESS IN THE MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ORGANIZATIONS IN ECUADOR: THE CASE OF THE PRODUCERS FROM MANABÍ AND ESMERALDAS**

---

<sup>1</sup> Magíster. Profesor tiempo completo Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Doctorando Universidad País Vasco, España

<sup>2</sup> Magíster. Profesor en Universidad Estatal del Sur de Manabí. E-mail: [ofranco@unesum.edu.ec](mailto:ofranco@unesum.edu.ec)

<sup>3</sup> Magíster. Profesora contratada en facultad de Psicología. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. E-mail: [lluzardo@uleam.edu.ec](mailto:lluzardo@uleam.edu.ec)



## **Abstract**

Dependence on oil exports, matter that jeopardizes their sustainable development continues in the current economic model of Ecuador. The new productive matrix presented by the vice presidency of the Republic poses challenges that demand changes in the population of the commodity base. This work of descriptive character, aims to assess competencies for management organizational partner of the associations of agricultural producers. For this purpose apply the competency model for the management of rural agrobusiness presented by Food and Agriculture Organization (FAO) in (2006). For the data collection, we attend the interview semi structured and the observation of management style of 14 leaders of organizations of agricultural producers in the provinces of Manabí and Esmeraldas. We apply the approach to direct actors, since it facilitates the approach to the development process in which participants perform. As a result is a matrix on the State of development of competencies for the management of the rural productive enterprises.

**Keywords:** Sustainable development; Leadership; entrepreneurship; Communities; rural enterprises.

## **Introducción**

Las expectativas del Estado ecuatoriano con respecto a las asociaciones agrícolas es implementar cambios en los sistemas productivos, de manera que se fortalezca su capacidad competitiva con el fin de reducir la dependencia de la economía del petróleo. En este contexto, es pertinente el análisis de la evolución de las competencias de los líderes para la gestión de las organizaciones campesinas como aporte para la transformación que plantea la nueva matriz productiva. El tejido asociativo ha evolucionado desde los años 80 pasando por el cooperativismo, las federaciones, las asociaciones campesinas hasta llegar al modelo actual de empresas solidarias que transforman materias primas en productos de consumo final.

Ante este reto, la población rural cuestiona la eficiencia y eficacia de las políticas públicas y por tanto, los Estados se han visto enfrentados ante las demandas y expectativas de los ciudadanos (García y García, 2010). El objetivo de este trabajo es analizar la evolución de las competencias para la gestión socio organizativa de las asociaciones agrícolas durante el periodo 1980--2015, con miras a aportar en la redefinición de las políticas agrícolas en las provincias de Manabí y Esmeraldas, por lo que se tratará de dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son las fricciones en cuanto al liderazgo presentes en la

gestión de las organizaciones de productores del Ecuador? ¿Cuáles son las competencias que los productores agrícolas deben potenciar para la gestión de sus empresas?. Por ello se abordará cuestiones relacionadas con la competencia y la competitividad en el siguiente apartado.

### **Desarrollo**

En términos generales, la noción de competencias en este ámbito se haya relacionado con la aptitud, idoneidad, capacidad y pericia que podría tenerse para hacer algo. Se trata, por lo tanto, de aquella persona que posee el conocimiento que le permite resolver un asunto. Asimismo, cuando se habla de competencia en relación a la gestión se hace referencia a los objetivos que se procuran, es decir que, se observa los saberes, aptitudes y destrezas de los líderes. Así, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) la define como "la habilidad de los individuos y las organizaciones o unidades organizativas para llevar a cabo funciones de manera eficaz, eficiente y sostenible" (1998, p.5).

Para la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) las competencia para la gestión de agronegocios rurales son aquellas capacidades "para ejercer una función laboral, armonizando los conocimientos, procedimientos y actitudes necesarios para resolver un problema o ejecutar una tarea, con arreglo a unos estándares de desempeño" (2006, p.9). En relación a la región, la FAO en trabajo coordinado con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, y el Programa de Apoyo de la Agroindustria Rural para América Latina y El Caribe -IICA/PRODAR- indican que el gestor de agronegocios en empresas asociativas rurales debe tener las siguientes competencias:

"a) Cuenta con una visión integral de las cadenas agroproductivas, como parte de un sistema dentro del cual se articulan diferentes sectores productivos y de servicios; reconociendo que su sostenibilidad depende de encontrar un equilibrio entre lo económico, lo social, lo ambiental y del diseño y aplicación de instrumentos de política que lo favorezcan.

b) Conoce distintas opciones de formalización jurídica de las empresas asociativas rurales, así como posibles estrategias y mecanismos de relacionamiento con otras similares y con diversos actores de la cadena agroproductiva en la que interviene, reconociendo en las organizaciones de productores sociales, gremiales y empresariales, orientaciones, objetivos e instancias operativas diferentes.

c) Comprende la importancia de la planificación como instrumento básico para disminuir el riesgo asociado con la producción y la distribución de un producto en un mercado.

d) Orienta las decisiones empresariales relacionadas con la poscosecha y la comercialización a garantizar la calidad y la inocuidad de los productos, reconociendo en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC's), herramientas que facilitan la búsqueda y procesamiento de información de apoyo" (IICA/PRODEL y FAO, 2006, p.9).

Respecto a la competitividad se conoce que no existe una definición universalmente aceptada; a nivel microeconómico Ten Kate (1995) citado por Hernández Laos (2000), define la competitividad como la capacidad que las empresas poseen para lograr vender más productos y/o servicios. Se considera además la capacidad de mantener o aumentar la participación de estos en el mercado, sin que ello signifique generar pérdidas para el negocio. Se entiende como mercado aquel que es abierto y razonablemente competido, libre de monopolios o políticas proteccionistas. Por lo tanto, la condición de alcanzar el grado de ser competitivo implica: participar en el mercado, mantenerse en él y de sobre todo, buscar el crecimiento continuo de su participación pese a todo obstáculo.

La competitividad deberá ser una condición sustentable, fortalecida y no efímera que aporte al desarrollo de la capacidad comunitaria que es definida como un proceso de interacción que involucra al capital humano, recursos de la organización, y el capital social existente en una comunidad; elementos que son utilizados para resolver problemas colectivos y mejorar o mantener el bienestar (Chaskin, 2001). Para Brown et al. (2001) la clave está en la relación entre capacidad y rendimiento que deberán considerar las influencias del contexto externo sobre estos indicadores.

Para la comprensión de la transición productiva de la economía global, es necesario acudir a algunas definiciones sobre la competitividad sistémica. Así, para Villarreal (2002), la competitividad tiene los niveles: macroeconómico, mesoeconómico, microeconómico, internacional, institucional, político, social, y local. Este autor considera necesario la creación del capital organizacional por lo tanto, se busca la generación de un beneficio. La asociatividad impulsa la capacidad de los grupos humanos para alcanzar la sostenibilidad, caso contrario la vida útil de las asociaciones sería muy corta.

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en el estudio Gestión de Agronegocios en Empresas Asociativas Rurales (2006) se indica, que la competitividad del

sistema agro productivo depende en gran medida de la capacidad de relacionamiento y asociatividad entre los actores, como estrategia que les permite enfrentar los cambios económicos y del mercado con miras en la sostenibilidad colectiva. En este punto, Razeto (1997) explica al término sostenibilidad como un proceso de transformación de las iniciativas cooperativas, autogestionarias, comunitarias y solidarias, ejercicio que les llevará hacia un nivel superior de desarrollo en dominio de los aspectos: democracia y liderazgo, posicionamiento, usos de las tecnologías, y fortalecimiento de la economía.

Según Paredes (2005), las organizaciones requieren de la creatividad para superar barreras o limitaciones y los nuevos retos de la asociatividad, pasan por la participación activa en redes de cooperación con lo que se ratifica la sintonía con el entorno como aspecto central del desarrollo asociativo. Se trata de herramientas para la creación de habilidades, conocimientos y destrezas, que determinan el éxito y sostenibilidad de las intervenciones (Sastre, 2011). Finalmente, las competencias adquiridas o desarrolladas dentro de un proyecto de desarrollo rural, aportan a la construcción de capacidades que les habilitarán para el cumplimiento de los objetivos de manera eficaz y eficiente. (Toshiro, Sastre, y De los Ríos, 2012).

Ante este panorama se demanda de nuevos perfiles profesionales en las organizaciones y empresas rurales que potencien el desempeño agrícola. En cifras, el sector representa el 28% del empleo a nivel nacional y el 69% de la población económicamente activa en las áreas rurales (INEC, 2011). Históricamente, la producción de banano, cacao, café y palma africana han sido los productos agrícolas de mayor inversión en la economía ecuatoriana. A continuación se exponen los datos correspondientes al último censo productivo realizado en 2011.

Tabla No.1. Hectáreas sembradas según productos en Manabí

Productos	Manabí	Esmeraldas
Banano	2.884	-
Palma africana	133.878	-
Arroz	-	10.443
Maíz	1.609	45.521

Fuente: INEC, 2011.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), las provincias de Manabí y Esmeraldas aportan al sistema productivo nacional, pese a las adversidades cíclicas como sequías e inundaciones que se han presentado en los últimos 10 años. La superficie de labor agropecuaria de Manabí para el año 2012 es de

1.245.963 ha. y para Esmeraldas de 443.768 ha. Esta última aporta con el 6% a la producción y Manabí alcanza una superficie de 16,9% del total nacional. Según el último censo de población de Ecuador que se realizó en el año 2010, los trabajadores del sector agropecuario son 597.425 personas en Manabí y aproximadamente 250.000 en Esmeraldas.

Se debe precisar que estos territorios cuentan con servicios públicos como electricidad, que cubre el 89.6%; la telefonía por red de comunicación celular con el 86,4% de los hogares y las telecomunicaciones que alcanzan el 43,6% de los hogares ecuatorianos (Ecuador en Cifras, 2015). El acceso a la zona rural a través de carreteras, tras los programas de vías a nivel nacional y la gestión de los gobiernos autónomos descentralizados han llevado a potenciar la salida de los productos y la capacidad competitiva territorial.

#### *El modelo asociativo en el sector rural de Ecuador*

Para fines del presente trabajo se acoge la definición de asociatividad que propone Rosales (1997) al señalar que es un mecanismo de cooperación que garantiza la autonomía de sus miembros. Se trata, por tanto, de un modelo de trabajo participativo donde cada miembro ha decidido voluntariamente su integración, en la que los socios buscan alcanzar una meta de interés de común. Las asociaciones se plantean objetivos que generalmente son coyunturales, tales como: obtención de crédito y otras formas de financiamiento, investigación y desarrollo de tecnologías agrícolas, adquisición de materia prima, entre otros; y donde todos aportan proporcionalmente a la economía del negocio.

Según Dini (1996), el término recoge la cualidad de integración. Las personas tienden a unirse para complementarse, circunstancia que les permite obtener ventajas competitivas que de otra manera no pudieran alcanzar. Por lo tanto, se convierte en una estrategia que permite a las personas y organizaciones alcanzar sus metas y propósitos. Para Colmenares y Delgado (2003), la asociatividad potencia la ejecución de actividades de forma grupal o colectiva. Es claro que resulta una oportunidad para el crecimiento empresarial, que es cada vez más requerida para el acceso a servicios y recursos, en coherencia con las políticas de fomento productivo en Latinoamérica. La condición de ser parte de una asociación es actualmente un requisito para la sobrevivencia de los emprendimientos. En este sentido, las empresas rurales deben poner atención a los niveles de productividad, rentabilidad y competitividad, en un medio que se ha vuelto más exigente, pero que a su vez presenta oportunidades para su crecimiento (Lettelier y Bertotto, 2012).

A ello, Valdez (2007) agrega la importancia de objetivos comunes a perseguir, que están en torno a la adquisición de materia prima, la investigación de procesos productivos innovadores, el desarrollo de tecnologías que resulten en el abaratamiento de costos productivos, el acceso a fuentes de financiamiento formal, entre otros. Por consiguiente, desde la asociatividad se asume el esfuerzo individual y colectivo para materializar los sistemas de comercialización. Por su parte, Morán (2010) menciona que es una de las estrategias para desarrollar el capital social del grupo. Los recursos asociativos con que se cuenta son las relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación pero, estas se hallan en desuso. Así, el modelo asociativo se ve amenazado por la falta de cooperación entre socios y confianza en sus dirigentes.

Es por lo tanto imprescindible:

“fortalecer el trabajo asociativo de la sociedad con otros actores, como asimismo, mantener acciones y líneas de trabajo de co-construcción con la sociedad civil, en igualdad de condiciones y responsabilidades [...] más aún cuando se trabaja con el modelo de gestión territorial” (FAO, 2012, p.127).

En referencia a ello, los estudios de Brown et al. (2001) describen cuatro componentes para analizar la capacidad de gestión de las asociaciones: los insumos, los procesos, los productos y los resultados intermedios. Para evaluar estos procesos, es posible hacer uso del modelo de evaluación de competencias personales e interpersonales de los líderes de organizaciones campesinas presentando por el Instituto de Recursos Mundiales del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2008 que fue promovido por la Agencia Española para el Desarrollo. Sin embargo, el modelo de FAO-IICA-PRODEL que fue construido desde la realidad del Perú en el año 2006, parece un instrumento más cercano a la realidad ecuatoriana puesto que aborda las competencias (a) Visión integral de las cadenas agroproductivas, (b) Conocimientos para la formalización jurídica de las empresas asociativas rurales, (c) Planificación como instrumento básico para disminuir el riesgo y (d) Decisiones empresariales relacionadas con la poscosecha y la comercialización.

A manera de conceptualización de las competencias señaladas se indica que:

Las cadenas productivas según Riveros (2004) son parte del sistema agroalimentario, entendiéndose como una realidad económicosocial, constituida por un conjunto de actores y actividades que interactúan y se interrelacionan para satisfacer las necesidades de mercados específicos. En cuanto a la formalización jurídica de los gestores de negocios

agroproductivos, se la ha llegado a definir como aquellos conocimientos que se deben tener respecto a las normativas legales para la dirección de actividades productivas y comerciales que sean de injerencia en una zona geográfica específica, acorde al tamaño del negocio (Lazo, 2011). Mientras que la planificación o Plan integral de producción se encarga de determinar "la cantidad y el momento en que se elaboran y distribuyen los productos estableciendo un equilibrio entre la producción y los recursos de la empresas. Adicionalmente, se deben tener en cuenta los cronogramas de actividades individuales y el efecto que pueden tener las situaciones climáticas y otros riesgos sobre la actividad productiva (FAO-IICA-PRODAR, 2007). Asimismo, la poscosecha y la comercialización son actividades que se engranan en las estrategias de acceso a nichos de mercado especiales

#### *Metodología*

Este trabajo es descriptivo, de carácter cualitativo y en el que participaron 14 dirigentes de asociaciones productoras de cacao, plátano, maíz y arroz de las provincias de Manabí y Esmeraldas. Para la toma de datos se acudió a la entrevista semiestructurada, en la que abordaron cuestiones relacionadas con los cuatro tipos de competencias del modelo adaptado: (a) Visión integral de las cadenas agroproductivas, (b) Conocimientos para la formalización jurídica de las empresas asociativas rurales, (c) Planificación como instrumento básico para disminuir el riesgo y (d) Decisiones empresariales relacionadas con la poscosecha y la comercialización.

Para tal fin, se aplicó el modelo de competencias para gestores de agronegocios IICA/PRODEL/FAO (2006). Prueba fue elaborada por Hernando Rivera y Luis Morán en condiciones geográficas, económicas, sociales y productivas del Perú. Como primer paso se adaptó el modelo a las condiciones socioculturales, factores agrícolas y términos generalmente utilizados por los agricultores de las provincias de Manabí y Esmeraldas, Ecuador mediante un proceso de triangulación de la información proporcionada por líderes rurales, tres por cada provincia que respondieron a la única pregunta: ¿qué entiende sobre cada indicador de evaluación? Una vez recogida la información se procede a elaborar matrices de tendencias que se presentan en el siguiente apartado.



*Resultados*

Matriz No. 1. Adaptación al contexto de Manabí y Esmeraldas del modelo de competencias para la gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales IICA/PRODAR/FAO 2006

<p>1. <i>Posee visión integral de las cadenas agroproductivas.</i> Visibiliza las cadenas productivas como parte de la participación de diferentes sectores productivos y de servicios; reconociendo que su sostenibilidad depende de encontrar un equilibrio entre lo económico, lo social, lo ambiental y de la aplicación de cambio de matriz productiva.</p>	
Capacidades	Criterios de evaluación
<p>1.1 Comprende la realidad de las cadenas agroproductivas, como parte de un sistema integrado en el cual se relacionan e interactúan diferentes actores, dentro de un entorno político, institucional y ambiental en Esmeraldas y Manabí.</p> <p>1.2 Conoce el papel que desempeñan los distintos actores vinculados con las cadenas productivas de plátano, cacao, arroz, café, etc. según sea el caso.</p> <p>1.3 Valora la importancia económica y social de la agroindustria rural como elemento dinamizador del desarrollo en Manabí y Esmeraldas.</p>	<p>- Analiza individualmente y colectivamente los problemas en torno al fortalecimiento de las cadenas productivas.</p> <p>- Elaborar propuestas de resolución de problemas en las cadenas productivas.</p> <p>-Invierte tiempo en la motivación a sus socios respecto a fortalecimiento de las cadenas productivas.</p> <p>-Conoce de las ventajas de desarrollar las cadenas productivas.</p>
<p>2. <i>Tienen conocimientos para la formalización jurídica de las empresas asociativas rurales.</i> Cuenta con estrategias y mecanismos de relacionamiento con otras similares y con diversos actores de la cadena agroproductivas presentes en Manabí y Esmeraldas según sea el tipo de organizaciones de productores sociales, gremiales y empresariales.</p>	
<p>2.1 Conoce las características básicas de una organización con orientación empresarial y los distintos aspectos jurídicos,</p>	<p>- Analiza individualmente y colectivamente las diversas formas de organizaciones, sus</p>

<p>laborales, tributarios, ambientales y sanitarios que debe considerar para obtener la formalización de su actividad.</p> <p>2.2 Valora la importancia de la asociatividad como estrategia que permite mejorar la competitividad, reconociendo los beneficios de su aplicación en las empresas asociativas rurales</p>	<p>deberes y atributos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar propuestas de resolución de problemas en el negocio sin perder de vista su comunidad local.</li> <li>-Respetar las normativas y las aplica sin diferenciación ni preferencias entre los socios miembros.</li> </ul>
<p>3. <i>Comprende la importancia de la planificación como instrumento para disminuir el riesgo.</i> Acciones asociadas con la producción y la distribución de un producto en el mercado</p>	
<p>3.1 Conoce el proceso de investigación de mercados valorando la importancia de su identificación, como primer paso de la planificación en una empresa asociativa rural.</p> <p>3.2 Conoce diferentes enfoques para el diseño y aplicación de la planificación a nivel de las empresas asociativas rurales (plan de negocios, planificación operativa anual POA).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demuestra iniciativa para la generación de negocios .</li> <li>- Genera ideas para potenciar los actuales negocios.</li> <li>-Asume tareas de líder de equipo en el emprendimiento de negocios.</li> </ul>
<p>4. <i>Orienta las decisiones empresariales relacionadas con la poscosecha y la comercialización.</i> Mediante esta competencia garantiza la calidad y la inocuidad de los productos, reconociendo en las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC's) herramientas que facilitan la búsqueda y procesamiento de información de apoyo.</p>	
<p>4.1 Conoce las operaciones que incluyen la poscosecha y la logística y los principales elementos de control que deben aplicarse para la comercialización, valora y respetar los estándares establecidos y los sistemas que garantizan la inocuidad.</p> <p>4.2 Identifica y valoriza los productos que sirven para posicionarse en segmentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Valora y apuesta en la formación técnica de los miembros de la asociación.</li> <li>- Analiza individualmente un caso y argumenta en forma oral sus opiniones respecto al desarrollo tecnológico agrícola.</li> </ul>

especializados de mercados (cacao, café plátano, etc.), reflexionando sobre la necesidad de implementar sellos de calidad (OKO, Rainforest alliance, Fairtrade)	- Utiliza las ideas clave que resultan de la exposición y diálogo sobre el tema en la organización.
4.3 Reconoce en las nuevas tecnologías de información y comunicación, herramientas útiles para la gestión de las empresas asociativas rurales.	- Elaborar propuestas de resolución a los problemas de acceso a tecnologías agroproductivas.

Fuente: Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales: curso de capacitación. Diseño curricular / IICA-PRODAR, FAO. Lima: IICA, 2006. Adaptación al contexto local: Villafuerte y Franco (2016).

Resultado 2.-Valoración de las competencias de gestores de negocios rurales en Manabí y Esmeraldas.

El segundo resultado es expuesto a continuación a través de las fichas de evaluación que resumen los datos colectados por medio de la entrevista semiestructurada y el proceso de observación realizado a la gestión de los líderes y lideresas en 14 organizaciones de Manabí y Esmeraldas. Los resultados son categorizados siguiendo las 4 competencias del modelo IIC/PRODEL FAO (2016) que fue adaptado por el equipo investigador.

Matriz 2: Evaluación de las competencias para la gestión de agronegocios aplicado a 14 líderes de las provincias de Manabí y Esmeraldas.

Competencias	Indicadores de evaluación	Nivel de competitividad	Situación encontrada
Posee visión integral de las cadenas agroproductivas	-Analiza individualmente y colectivamente los problemas en torno al fortalecimiento de las cadenas productivas.	Medio	Los líderes prefieren analizar las oportunidades a nivel directivo. Las decisiones y resultados son información en la asamblea.  Se atienden los problemas graves que
	-Elaborar propuestas de resolución de problemas en las cadenas productivas.	Medio	
	-Invierte tiempo en la motivación a sus socios respecto a fortalecimiento de las cadenas productivas.	Bajo	

	<p>-Conoce de las ventajas de desarrollar las cadenas productivas.</p>	<p>Medio</p>	<p>afectan a las plantaciones tales como enfermedades o escasez de insumos.</p> <p>No se plantean planes de mejoramiento de la cadena productiva.</p> <p>No se realizan actividades de motivación para este fin. Las acciones que se pueden observar provienen de la motivación desde los programas de desarrollos rurales nacionales y extranjeros.</p> <p>Conoce pero no existe proactividad para dirigir la organización hacia esa meta.</p>
--	--	--------------	---

Competencia	Indicadores de evaluación	Nivel de competitividad	Situación encontrada
Tienen conocimientos para la formalización jurídica de las empresas asociativas rurales	<p>-Analiza individualmente y colectivamente las diversas formas de organizaciones, sus deberes y atributos.</p> <p>-Elaborar propuestas de resolución de problemas en el negocio sin perder de vista su comunidad local.</p> <p>-Respeta las normativas y las aplica sin diferenciación ni preferencias entre los socios miembros.</p>	<p>Alto</p> <p>Bajo</p> <p>Alto</p>	<p>Sí. Desde el procedimiento parlamentario se analiza y aplica las formas de organización. Sin embargo, se conoce menos sobre las formas empresariales, pero, existe alto deseo en los directivos por conocer al respecto.</p> <p>No se cuenta con los conocimientos.</p> <p>Se respeta y aplica las normas en donde el control social tiene un papel relevante y activo.</p>
Comprende la importancia de la planificación como instrumento básico para disminuir el riesgo	<p>-Demuestra iniciativa para la generación de negocios.</p> <p>-Genera ideas para potenciar los actuales negocios.</p> <p>-Asume tareas de líder de equipo en el emprendimiento</p>	<p>Alto</p> <p>Bajo</p> <p>Alto</p>	<p>Si existe iniciativa por emprender negocios. Existe delegación para asumir los trámites y acercamiento a clientes.</p> <p>No se generan nuevas ideas. Se mantienen en la actividad que conocen.</p>

	de negocios.		Es notoria la dedicación de los líderes en el inicio de los negocios. Posteriormente delegan a otros miembros de la directiva o encargados de los negocios.
Competencia	Indicadores de evaluación	Nivel de competitividad	Situación encontrada
Orienta las decisiones empresariales relacionadas con la poscosecha y la comercialización.	<p>-Valora y apuesta en la formación técnica de los miembros de la asociación.</p> <p>-Analiza individualmente un caso y argumenta en forma oral sus opiniones respecto al desarrollo tecnológico agrícola.</p> <p>-Utiliza las ideas clave que resultan de la exposición y diálogo sobre el tema en la organización.</p> <p>-Elaborar propuestas de resolución a los problemas de acceso a tecnologías</p>	<p>Alta</p> <p>Medio</p> <p>Bajo</p> <p>Bajo</p>	<p>Si son valoradas las capacidades desarrolladas de los miembros de la organización y del equipo de trabajo en los negocios rurales.</p> <p>Analizan el desarrollo tecnológico y se admiran frente a los avances pero, no manifiestan mayor opinión.</p> <p>Los temas complejos y manejos de procesos no son tratados por los dirigentes. Los comprenden parcialmente. Ellos delegan esas tareas a los encargados de finanzas, producción y transformación de productos.</p> <p>Los dirigentes no cuentan con estas</p>

	agropecuarias.		capacidades. Generalmente una institución facilita técnicos para que elaboren las propuestas de proyectos con perspectiva de acceso a tecnologías.
--	----------------	--	--

Fuente: Entrevistas a 14 líderes de organizaciones productivas localizadas en Manabí y Esmeraldas (2015)

### Discusión

En los resultados se evidencia un nivel de competencias heterogéneo. Mientras unos indicadores reporta alto, en la misma competencia otro indicador reporta bajo. Aunque es importante continuar trabajando en este punto, es necesario recalcar que se ha logrado que los participantes se cuestionen sobre las competencias requeridas para fortalecer a las asociaciones y emprendimientos rurales, con miras hacia el cambio de matriz productiva.

En respuesta a la primera interrogante ¿cuáles son las fricciones en cuanto al liderazgo presentes en la gestión de las organizaciones de productores en Esmeraldas y Manabí? Se puede afirmar que la desconfianza en la dirigencia se mantiene como principal fricción en las organizaciones agrícolas. Esta circunstancia particular generada por casos de corrupción identificados en el pasado, mantienen su impacto en los asociados.

Le sigue en orden de importancia, la falta de garantías de cumplimiento de las instituciones públicas debido a promesas de ayuda y acceso a servicios que no se han materializado. Cambios en el marco jurídico y nuevas exigencias en la calidad de los productos mantienen en vigilia a los productores de estas dos provincias. Finalmente, tercera fricción se refiere al paternalismo, a la posición de vulnerable que asumen muchas organizaciones de productores e impiden el crecimiento competitivo.

Respecto a la interrogante: ¿cuáles son las competencias que los productores agrícolas deben potenciar para la gestión de sus empresas? Los participantes señalan que la más débil de las competencias son las orientaciones en cuanto a decisiones empresariales relacionadas con la cosecha y la comercialización. Seguida por la falta de visión integral de las

cadenas agroproductivas. Las otras dos competencias reportan un mejor nivel de avance.

Por consiguiente, las asociaciones para potenciar sus capacidades de adaptación al cambio de matriz productiva requieren asumir su papel de actores del desarrollo rural y para este fin, deberán aplicar buenas prácticas agrícolas, transformar materias primas con valor añadido, mejorar la inversión en tecnologías, hacer uso de servicios financieros y contables, potenciar la participación en democracia con enfoque de género e interculturalidad, y especialmente dar el paso de productores a emprendedores.

### **Conclusiones**

Los programas de fomento agro productivos a nivel nacional procuran aportar al mejoramiento del acceso a los servicios, recursos materiales, tecnológicos y financieros, indicadores que ayudan a perfilar las competencias y competitividad de las agroindustrias costeras ecuatorianas. Se reconocen como problemas a la desconfianza y la falta de garantías en los líderes. Así, como se valoran positivamente las iniciativas y orientaciones. A partir de los resultados obtenidos, se concluye que las competencias de menor desarrollo en los actuales gestores de negocios agrícolas son: la toma de decisiones empresariales relacionadas con la poscosecha y la comercialización, y la visión integral de las cadenas agroproductivas por lo tanto, se sugiere que los programas de fortalecimiento de las capacidades y talentos mantengan acciones hacia la superación de dicha debilidad.

No obstante, los cambios dinámicos en la generación de políticas públicas en Ecuador nos cuestionan sobre el dominio y sobre todo, del conocimiento actualizado de las reformas jurídicas por parte de los gestores de empresas rurales. Las acciones multisectoriales dirigidas al mejoramiento de la competitividad productiva rural y la sustentabilidad de sistemas agrícolas, no constituyen esfuerzos suficientes para alcanzar la meta del cambio de la matriz productiva en el Ecuador, por lo que se requiere de incentivar la formación y fortalecimiento de emprendimientos asociativos que faciliten el uso de los recursos disponibles para este fin y mejoren las perspectivas empresariales, financieras, humanas y territoriales de este sector rural.

De lo anterior se deriva, que algunas organizaciones de productores han asumido el costo del cambio de la matriz productiva mientras que otras se han mantenido en esquemas del paternalismo. Por lo cual, no se orientan al desarrollo de procesos multisectoriales y multifactoriales que solucionen problemas complejos. Las asociaciones deben ser motivadas para



lograr que desde sus propias iniciativas surjan alternativas de trabajo y organización interna. En consecuencia, la reflexión, la acción y la persistencia aportarían significativamente a la superación del paternalismo.

### **Referencias bibliográficas**

BROWN, L., LAFOND, A., y MACINTYRE, K. (2001). Measuring capacity building. MEASURE Evaluation. Carolina Population Center, University of North Carolina at Chapel Hill

CHASKIN, N. (2001). Building Community Capacity: A Definitional Framework and Case Studies from a Comprehensive Community Initiative. *Urban Affairs Review*, 36 (3), 291-323.

DINI, M. (1996). Políticas Públicas para el Desarrollo de Redes de Empresas. La Experiencia Chilena, en *Redes y Regiones: Una Nueva Configuración*. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México.

FAO-IICA-PRODAR (2007). Sistema agroproductivo, cadenas y competitividad. Curso de gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales en América Latina. Recuperado de <http://infoagro.net/programas>

FAO-IICA-PRODAR. (2006). Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales: curso de capacitación. Diseño curricular / IICA-PRODAR, FAO. Lima: IICA.

GARCÍA, R., y GARCÍA MORENO, A. (2010). La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe BID.

HERNÁNDEZ, E. (2000). La competitividad industrial en México. Recuperado de: <http://books.google.com.mx/books>.

IICA-PRODAR, FAO. (2006). Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales: curso de capacitación. Diseño curricular / Lima: IICA, 2006. Recuperado de <http://repiica.iica.int/docs/B0308e/B0308e.pdf>

INEC. (2010). Censo nacional de población del Ecuador.

INEC. (2012). Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC). Disponible en <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>

INEC. (2013). Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIÉS) 2013. Disponible en <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos>

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA, IICA. (2006). Gestión de Agronegocios en Empresas Asociativas Rurales.

LAZO, F. (2011). "Formación jurídica, competencias y métodos de enseñanza: premisas". *Revista Ius et Praxis*, Año 17, N° 1 2011, pp. 249-262. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/iusetp/v17n1/art11.pdf>.

LETTELIER, D., y BERTOTTO, C. (s/f). "Competencias requeridas en la gestión del desarrollo de los territorios rurales". Educación y Comunicación INCIHUSA-CONICET Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad Nacional de Cuyo Mendoza, Argentina

MORÁN, J. (2010). Capital Social: Las redes sociales y su impacto sobre el desarrollo socioeconómico. Recuperado de: [www.eumed.net/libros/2010f/860/](http://www.eumed.net/libros/2010f/860/)

ORGANIZACIÓN MUNDIAL PARA LA ALIMENTACIÓN. FAO (2012). Formación de líderes rurales. Fortaleciendo capacidades en América Latina y el Caribe, p. 24. Disponible en <http://www.fao.org/3/a-i2671s.pdf>

PAREDES, A. (2005). Definiciones de Creatividad. ALFPA. Perú

PNUD. (1998). Declaración de las naciones unidas para el desarrollo. New York. Estados Unidos.

RIVEROS, H. (2004). En FAO-IICA-PRODAR (2007). Sistema agroproductivo, cadenas y competitividad.

ROSALES, R. (1997). La Asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PyMes. Universidad de Texas Bueno. Competitividad de la empresa. México. Ed.UAM.

SASTRE, S. y DE LOS RÍOS, I. (2011). Capacity building in development projects. Procedia - Social and behavioral Sciences.

TOSHIRO, V., SASTRE, S., y DE LOS RÍOS, I. (2012). Construcción de capacidades para la gestión de proyectos de desarrollo rural. Un enfoque desde las competencias. Departamento de Planificación y Gestión Sostenible del Desarrollo Rural/Local. Universidad Politécnica de Madrid. Disponible en [http://oa.upm.es/19189/1/INVE\\_MEM\\_2012\\_108606.pdf](http://oa.upm.es/19189/1/INVE_MEM_2012_108606.pdf)

VALDEZ, L.R. (2007). Comunidades Productivas: Asociatividad y Producción en el Territorio. Recuperado de: [www.eumed.net/libros/2007a/268/](http://www.eumed.net/libros/2007a/268/)

VILLAFUERTE, J., INTRIAGO. E. (2016). Productive Matrix Change in Ecuador and the Petroleum Crisis. Case Study: Entrepreneurs and Productive Associations. Journal of business 1. Disponible en <file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/18-117-1-PB.pdf>

VILLARREAL, R. (2002). México Competitivo 2020, Un Modelo de competitividad para el Desarrollo. México. Editorial Océano.

<p><b>Citación/como citar este artículo:</b> Villafuerte, J., Franco, O., y Luzardo, L. (2016). Competencia y competitividad en la gestión de organizaciones agrícolas en ecuador: el caso de los productores de Manabí y esmeraldas. <i>Rehuso</i>, 1(2), 57-74. Recuperado de: <a href="http://revistas.utm.edu.ec/index.php/Rehuso/article/view/305/259">http://revistas.utm.edu.ec/index.php/Rehuso/article/view/305/259</a></p>
--