



EL FORTALECIMIENTO DE LA COMERCIALIZACIÓN DEL PLÁTANO MEDIANTE FORMAS ASOCIATIVAS. CASO DE ESTUDIO EL CANTÓN EL CARMEN DE LA PROVINCIA DE MANABÍ

Autores

- Carmita Beltrón Cedeño¹
- Aracely Sánchez Briones²
- Maritza Ortiz Torres³

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Carmita Beltrón Cedeño, Aracely Sánchez Briones y Maritza Ortiz Torres (2018): "El fortalecimiento de la comercialización del plátano mediante formas asociativas. Caso de estudio El Cantón El Carmen de la provincia de Manabí.", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (agosto 2018). En línea:

[//www.eumed.net/rev/caribe/2018/08/comercializacion-platano-ecuador.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/08/comercializacion-platano-ecuador.html)

RESUMEN

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

¹ Estudiante de la Maestría en Administración de Empresas, Instituto de Postgrado de la Universidad Técnica de Manabí, Economista. Jefe de Presupuesto de la Universidad Técnica de Manabí. e-mail: cbeltron@utm.edu.ec, cecibeltron65@gmail.com tel. +5930990475828

² Magister en Administración de Empresas. Profesora Principal Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas/Instituto de Postgrado de la Universidad Técnica de Manabí. e-mail ysanchez@utm.edu.ec, tel. +5930989905223. La profesora investiga temas relacionados con la Administración de Empresa, la Asociatividad, Cadena de Valor, Pymes, Emprendimiento, Innovación. Tutora de más de 30 trabajos de tesis de pregrado, 1 tesis de maestría. Ha participado en varios eventos científicos de carácter nacional e internacional, ha publicado artículos científicos y es autora de 2 capítulos en 2 libros.

³ Dra. En Ciencias Económicas, Master en Administración de Negocios, Licenciada en Economía. Profesora Titular, Directora del Departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Economía de la Universidad de la Habana. Dirección Postal L 353 e/ 21 y 23 Vedado La Habana Cuba e-mail. maritza@fec.uh.cu, tel.+5378329458. La profesora investiga en temas relacionados con la Administración de Empresa, la gestión de operaciones, la logística y las cadenas de valor, la utilización de técnicas cuantitativa en la gestión de los procesos empresariales, la lógica difusa y los procesos de vinculación universidad- empresa. Miembro de la Red Iberoamericana para la Competitividad, Innovación y Desarrollo auspiciada por el CYTED. Tutora de más de 50 trabajos de diploma, 20 tesis de maestría y 6 tesis doctorales. Ha participado en más de 40 eventos científicos de carácter nacional e internacional, ha publicado más de 50 artículos y es coautora de 4 libros

pobres en contextos rurales. Un número importante de rubros agrícolas en países en desarrollo está en manos de pequeños productores, lo que hace muy difícil la incorporación de nuevas tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a financiamiento, de ahí la necesidad de buscar formas asociativas que le permitan una mayor eficiencia productiva y mejores condiciones de comercialización. Es por ello que el objetivo de la presente investigación es: Mostrar los resultados de la aplicación de las bases metodológicas para el fortalecimiento de la comercialización del plátano de los pequeños productores mediante formas asociativas en el cantón el Carmen de la provincia de Manabí.

PALABRAS CLAVES: pequeños productores rurales, asociatividad, cadena de valor

ABSTRACT

In a complex and interrelated farming context worldwide, the society of small producers in developing countries, is a real need and a progress instrument to improve their income and living conditions. In this context, associative companies are presented as a potential model to create social and economic value for poor people in rural contexts. A significant number of agricultural items in developing countries, is managed by small producers, this make difficult to incorporate new technologies, start in new markets and access to financing, hence the need to look for associative forms that allow greater productive efficiency and better marketing conditions. For that reason, the objective in the present investigation is: To show the results of the application of methodological bases for the strengthening of the plantain commercialization by the small producers through associative forms in El Carmen, Manabí province.

KEYWORDS: small rural producers, associativity, value chain

INTRODUCCIÓN

El sector agrícola es uno de los principales sectores productivos de Ecuador. El desarrollo económico del país se sustenta en gran medida en esta actividad. Cuenta con importantes productos agrícolas, y entre ellos uno de los más significativos es el plátano en sus distintas variedades.

El plátano por su versatilidad para ser transformado en la industria y por la preferencia de los consumidores se convierte en una opción válida en el mercado ecuatoriano. Además, la planta en si brinda multiplicidad de usos, tanto las hojas como los tallos son ricos en fibra y celulosa, sustancias que pueden ser usadas como materia prima en la industria, lo que representa una potencialidad en la transformación hacia la nueva matriz productiva.

Anualmente en Ecuador se cultivan cerca de seis millones de toneladas de plátano, se reportan en el país un aproximado de 122. 000 hectáreas de plátano cosechado; de las cuales 79.612 ha están bajo el sistema de monocultivo y 43 168 ha se encuentran asociadas con otros cultivos. Genera, además una importante fuente de trabajo con aproximadamente 400 000 plazas directas, lo que significa que alrededor del 12 % de la población económicamente activa se beneficia de una u otra forma de esta actividad (ESPAC, 2016).

De acuerdo a estadísticas de comercio exterior reportadas por el Banco Central, Ecuador ocupa el segundo lugar entre los países exportadores de plátano, abasteciendo el 17% de las importaciones de la fruta a nivel mundial (BCE, 2017).

Durante el periodo 2013 – 2017, las exportaciones de plátano ecuatoriano han presentado una tasa de crecimiento promedio anual del 5.83% en volumen, mientras que en valores FOB han crecido en 12.70%. (PROEQUADOR, 2017), siendo los Estados Unidos el destino principal de las exportaciones, seguido por el bloque de países de la Unión Europea, dentro del cual las principales plazas son Bélgica con un 66%, España (14%) y Holanda (10%). Lo anterior permite afirmar que el

cultivo del plátano se ha constituido en un cultivo de creciente importancia socioeconómica para el país.

La mayor área para cultivos de plátano, se encuentra en el cantón el Carmen de la provincia de Manabí. La producción anual en Manabí representa aproximadamente el 45,10% respecto a la producción nacional de este cultivo y alrededor del 70% de la producción de la región Costa. Además, constituyen el mayor exportador del producto hacia Estados Unidos y Europa.

Los plataneros de la zona de El Carmen tienen grandes ventajas respecto a los productores de otras regiones del país. Entre ellas pueden considerarse el clima y las condiciones del suelo que favorecen el cultivo; además la producción es generador permanente de empleo directo e indirecto; la demanda se da tanto interna como externa; y, hay disponibilidad de tierras aptas para incrementar el cultivo, en caso de tener perspectivas favorables de demanda del producto.

Sin embargo, todas estas fortalezas no han sido aprovechadas en su totalidad, denotando debilidades como: una frágil organización de los productores que no ha permitido conseguir beneficios en cuanto a obras de infraestructura como: vialidad, mercados, compra de insumos, mejoramiento de la calidad del producto con un manejo adecuado de las labores agrícolas, de agroquímicos y tratamiento post cosecha, junto a la falta de motivación de los productores por fortalecer las organizaciones que deben impulsar los procesos de producción y comercialización.

Otro de los puntos negativos es que hay inseguridad en los mercados, los productores no conocen de mercados bien establecidos, sino que están sujetos a compradores intermediarios que manipulan los precios y los sistemas de compra. El sistema de comercialización es deficiente, el valor agregado escaso, los productores no tienen poder de negociación y el acceso a tecnologías de productos o procesos y financiamiento es limitado.

Es por ello que el objetivo de la presente investigación es: Mostrar los resultados de la aplicación de las bases metodológicas para el fortalecimiento de la comercialización del plátano de los pequeños productores mediante formas asociativas en el cantón el Carmen de la provincia de Manabí.

1. LA ASOCIATIVIDAD DE PEQUEÑOS PRODUCTORES EN LA AGRICULTURA

En la actualidad a nivel global uno de los temas relevantes es el relacionado con la sostenibilidad de los sistemas agroalimentarios. Para que un sistema agroalimentario sea sostenible, éste debe ser también inclusivo, lo que significa que todos los miembros de la sociedad cuenten con la oportunidad de participar de él, generando una distribución equitativa de los beneficios, tanto para productores, como para los consumidores.

Es por ello que es importante implementar estrategias que faciliten el acceso de los pequeños productores a los mercados, que les permita mejorar sus ingresos económicos y ser los protagonistas del desarrollo rural, lo que se logra si se potencian los modelos asociativos.

Para los pequeños productores del sector agrícola, la asociatividad juega un rol primordial dado que, por lo general estos productores disponen de fincas pequeñas, en zonas rurales alejadas y de difícil acceso, sus producciones se centran en cultivo de productos básicos, fundamentalmente para el autoconsumo de subsistencia, y la comercialización se lleva a cabo por medio de redes de intermediación largas y complejas, cuyos resultados son desfavorables debido al oportunismo de los agentes comerciales.

La excesiva parcelación de la tierra dificulta el acceso a tecnologías, encarece la adquisición de insumos, incrementa el costo de los créditos, disminuye el poder de negociación a los pequeños productores agrícolas frente a los intermediarios generando precios más bajos para sus productos. Además, dificulta el acceso a los mercados nacionales e internacionales, que requieren de

volúmenes y niveles de estandarización de los productos que generalmente no pueden lograr los pequeños productores (Ferraza 2014).

Lo anterior constituye uno de los más importantes problemas que enfrenta la pequeña agricultura para lograr un desarrollo sostenible que le permita insertarse en los mercados nacionales e internacionales en forma exitosa. De ahí la necesidad de propiciar la asociatividad agraria como medida para impulsar el desarrollo de la pequeña agricultura haciéndola competitiva y sostenible.

El estudio de diversos autores (Murillo & Condo 2008) (Ferraza 2014) (Ruiz Cedeño, 2017)(Mamani 2017) permiten identificar las principales ventajas que ofrece la asociatividad a los pequeños productores, las que pueden resumirse en: estimula la especialización, incrementa la posibilidad de establecer nuevas redes de contactos ampliando y potenciando los esfuerzos individuales; posibilita la resolución de problemas comunes tales como: reducción de costos, incorporación de tecnología, mejora del posicionamiento en los mercados, acceso a mercados de mayor envergadura, capacitación, incremento de productividad, acceso a recursos materiales y humanos especializados, desarrollo de economías de escala, disponibilidad de información, captación de recursos financieros, optimización de estándares de calidad, desarrollo de nuevos productos, ventajas competitivas y la mejora de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores.

Según Mamani (2017) para los productores agrícolas existen dos tipos de modelos asociativos

- a) Asociaciones de productores que han aprendido a trabajar en equipo
- b) Asociaciones de productores que sólo se “integran” para gestionar un beneficio y después sus miembros trabajan aisladamente y por su cuenta.

En el primer grupo, se pueden encontrar organizaciones de productores y cooperativas que ofrecen una gama de servicios a sus miembros, en particular el acceso a insumos productivos, mercados, información y comunicación, así como tener voz en la toma de decisiones. Estas organizaciones representan una parte importante del sector cooperativo mundial en los países desarrollados, pudiendo adoptar gran variedad de formas, desde asociaciones pequeñas y de base, hasta sindicatos, federaciones y cámaras agrícolas.

En los países en vías de desarrollo la tendencia de las asociaciones ha sido del segundo tipo, especialmente cuando se trata de pequeños productores. Esto ha redundado en la obtención de producciones agrícolas de baja rentabilidad, productores con gestión limitada de crédito, de apoyos, tendiendo al individualismo, desconfianza, etc., lo que ha facilitado que permanezca en estos países cierta vulnerabilidad del sector productivo rural y que las asociaciones no hayan dado los resultados esperados.

Como forma de contrarrestar esta situación se destaca que existen algunas acciones orientadas a impulsar el mejoramiento de la asociatividad rural buscando generar un entorno social y económico más adecuado para éstas.

Así, se puede encontrar a organizaciones como, cooperativas en franco crecimiento, tanto cuantitativo como cualitativo, que se caracterizan por ser inclusivos, facilitadores de la integración de sus miembros en los mercados. El proceso de empoderamiento implícito en ello ha posibilitado la capacidad participativa para consultar, proponer y entablar un diálogo con las diversas partes involucradas, en particular con los responsables de la toma de decisiones (Mamani 2017).

Entre las experiencias exitosas en América Latina se pueden mencionar:

En Argentina, la Unión de Pequeños Productores Aborígenes de Jujuy y Salta (UPPAJS), está integrada por 23 comunidades aborígenes que incluyen más de 600 familias de pequeños productores, beneficiados todos de forma directa e indirecta.

En Bolivia, La Asociación Departamental de Productores de Quinoa La Paz ADEPQUIPAZ nació como Cámara Departamental de Productores de Quinoa a solicitud e impulso de la Cámara Nacional de Productores de Quinoa (CNPQ). DEPQUIPAZ ha posesionado a más de 60 nuevas asociaciones y ha sido testigo de la creación y conformación de las mismas. Más de 2.000 productores han logrado titularse como productores de origen.

En Chile, la Cooperativa Campesina de Cultivos Andinos (PETORQUINOA) está compuesta por pequeños productores que habitan desde la alta cordillera hasta la costa, cuenta con una considerable cantidad de miembros, los que organizados pueden orientarse a la agregación de valor de la quinoa, con la posibilidad de poder influir en cierta medida en los precios, limitando la actividad del intermediario, logrando venta directa de los productos a un precio justo y directamente a los consumidores.

En Perú, la Cooperativa CAPRO SEMILLAS PUNO LTDA, fue constituida en el año 2014 con apoyo y asesoramiento técnico del Proyecto Semillas Andinas, promovido en la Región de Puno – Perú por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La organización en el año 2017 se ha asociado a una organización de alcance regional denominada Cooperativa de cooperativas CECAGRO Ltda., con el fin de articular la producción de quinoa orgánica al mercado internacional. Se ha logrado un mejoramiento del ingreso económico de los socios de la organización hasta en un 50% como promedio.

En Ecuador existen varias experiencias positivas de asociatividad en el sector agrícola, entre las que se destacan: La Corporación Fortaleza del Valle, la Asociación de Productores de Cacao de la Zona Norte de Esmeraldas (APROCANE) y EXPOFLORES.

La Corporación Fortaleza del Valle fue fundada en el año 2005, para mejorar las condiciones de vida de las pequeñas organizaciones de productores de cacao que pertenecen a la provincia costera de Manabí y están formadas por alrededor de 674 pequeños productores. Constituye uno de los principales comerciantes de cacao de la región, tiene como propósito fundacional conservar la identidad del cacao nacional fino de aroma, mejorar las condiciones de vida de los agricultores de cacao, ayudándoles a obtener un mejor precio, brindándoles asistencia técnica, renovación de plantaciones, y la contribución al ambiente, y en esencia reconocen como garantía de los éxitos, el sistema asociativo.

La Asociación de Productores de Cacao de la Zona Norte de Esmeraldas (APROCANE), es una organización de base de pequeños productores que ha logrado exportar con éxito y de forma continuada a un exigente mercado de chocolates de alta calidad, como el suizo. Su objetivo principal es ofrecer una plataforma de apoyo a las pequeñas organizaciones de agricultores y una eficiente asistencia técnica para la producción y manejo post cosecha. Uno de sus mayores enfoques es mejorar el marketing y ofrecer los canales logísticos para exportar. Actualmente APROCANE se ocupa de la inserción del cacao en el mercado especializado, dándole sostenibilidad a la dinámica productiva; con su sistema de comercialización articula y fortalece el vínculo entre los productores, la empresa asociativa y el mercado. De igual manera, ha logrado promover mejoras en las fases de producción, comercialización y gestión empresarial (Fundación CODESPA 2012)

Por su parte, EXPOFLORES, con 25 años de experiencias, a través de las asociaciones que la conforman desempeña un papel fundamental en el desarrollo de la agricultura no tradicional de exportación. Surge debido a la necesidad de resolver los problemas de calidad que comprometían el acceso a los mercados, cuya resolución en forma individual resultaba imposible, requiriéndose para ello la participación en forma conjunta de los productores.

Si bien las experiencias presentadas son solo ejemplos de muchas otras, en la región resulta importante destacar que, en función del grado de avance los resultados son diversos, encontrando asociaciones que se han establecido legal y legítimamente; algunas han aprendido a gestionar objetivos y lograrlos conjuntamente. Otras se han constituido en organizaciones fuertes que son

referentes en la región en la producción, la agregación de valor y la comercialización no sólo localmente sino también a nivel internacional.

Sin embargo, en la práctica, para lograr una implementación exitosa y el logro de los objetivos esperados, se requerirá de un esfuerzo significativo, tanto por parte de los actores directos como de las instituciones públicas y privadas, y de las universidades, así como también por parte del estado en lo referente a su apoyo y regulación. En este sentido, la asociatividad para mejorar el negocio agrícola supone el protagonismo de los pequeños productores y también un fuerte compromiso de las instituciones de apoyo.

Por consiguiente, para lograr y mejorar la competitividad de los pequeños productores agrícolas es necesario determinar las formas apropiadas de asociatividad que permitan brindar la asesoría y los apoyos necesarios para que puedan lograr un efectivo proceso de comercialización e inserción en los mercados nacionales e internacionales y de esta forma mejorar sus condiciones de vida.

2. LA CADENA DE VALOR AGROALIMENTARIAS. PAPEL DE ASOCIATIVIDAD

Una cadena de valor comprende la amplia variedad de actividades requeridas para que un producto o servicio transite a través de diferentes etapas, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso (Kaplinsky y Morris, 2002).

A cada una de las etapas –concepción y diseño, producción del bien o servicio, tránsito de la mercancía, consumo y manejo, y reciclaje final- se les denomina eslabones. La cantidad de eslabones de una cadena de valor varía de manera sustancial según el tipo de industria. Las actividades de la cadena a veces se llevan a cabo por una empresa y en otras, por varias (Kaplinsky, 2000).

Resulta importante destacar que en el concepto de cadena de valor se enfatiza en la creación de valor entre los eslabones de la cadena, lo que se logra, generalmente a través de la innovación del producto y/o de los procesos.

Los estudios de diferentes definiciones de cadenas de valor permiten identificar un conjunto de aspectos que resultan claves como son:

- La interrelación entre diversos actores económicos y sociales que permiten que un producto o servicio transite desde su concepción hasta su entrega a los clientes finales.
- La participación de todos los actores en actividades que agregan valor al producto o servicio.
- La inclusión en la cadena de valor de los servicios de apoyo como logística y financiamiento.

Si se toma como punto de partida los aspectos anteriores y se extrapola al sector agrícola. La cadena de valor agroalimentaria incluye todas las actividades que se requieren para que un producto agrícola ya sea en forma primaria o mediante algún proceso de transformación llegue al consumidor final.

A partir de lo anterior la cadena agroalimentaria incluye el abastecimiento de insumos agrícolas como maquinaria, semillas, fertilizantes y otras actividades de apoyo como financiamiento, capacitación, asistencia técnica e investigación.

Sin embargo, en el sector agrícola, particularmente en el segmento formado por los pequeños productores rurales, el acceso a los insumos y las actividades de apoyo se agudizan cuando los productores actúan de manera individual. Por ejemplo, para acceder a insumos con precios más

bajos se deben realizar compras al por mayor, y para ello se debe contar con el flujo de caja suficiente, disponer de las instalaciones adecuadas para su acopio y almacenamiento; aspectos que son difíciles de garantizar para un productor de forma individual, en especial si éste es pequeño.

De ahí que se hace necesario el fomento de la cadena de valor para los sectores vulnerables con un enfoque esencialmente de desarrollo, asociativo y con equidad. Bajo este paradigma surge el llamado enfoque de cadenas de valor inclusiva para sectores vulnerables de la sociedad: como un modelo de análisis e intervención que busca añadir un valor económico y social sostenible para las personas que conforman los eslabones más pobres y que tiene un gran potencial para mejorar el impacto beneficioso, pues se genera para el apoyo a las familias productoras y comunidades de las tradicionales cadenas productivas (Ruiz Cedeño, 2017).

Todo lo anterior permite afirmar que, para lograr la inserción de los pequeños productores agrícolas en cadenas de valor agroalimentarias que sean inclusivas y generen beneficios a las familias productoras y sus comunidades resulta necesario utilizar formas asociativas, que en términos generales conllevan a una comercialización justa de productos cuyo beneficio se vea reflejado en el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes sin detrimento a sus tierras y su comunidad.

Tomando en consideración lo anterior se puede concluir que las cadenas de valor con base en la asociatividad tienen una base social, que garantiza el desarrollo sostenible de las comunidades que participan en el desarrollo de actividades productivas, lo que resulta primordial cuando de pequeños productores rurales se trata.

3. APLICACIÓN DE LAS BASES METODOLÓGICAS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL PLÁTANO MEDIANTE FORMAS ASOCIATIVAS. CASO DE ESTUDIO CANTÓN EL CARMEN DE LA PROVINCIA DE MANABÍ.

- Las bases metodológicas se sustentan en cuatro componentes:
- Componente diagnóstico
- Componente formación
- Componente rediseño de la cadena de valor para la comercialización sobre la base de la asociación de los pequeños productores.
- Componente monitoreo y control

3.1. Fundamentación del Cantón el Carmen como caso de estudio para la aplicación de la propuesta

De acuerdo a fuentes del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROEcuador, 2017) en el cantón el Carmen en la provincia de Manabí existen alrededor de 40.000 hectáreas de cultivo de plátanos dedicadas a la exportación; estas áreas cultivadas convierten a este cantón en el primer productor y exportador de plátano, en el país y segundo en América del Sur.

Según datos aportados por el Ministerio de Agricultura y Pesca de Ecuador (MAGAP) resulta significativo el número de pequeños productores que se dedican a este cultivo la región y que

sustentan su economía dicha producción, estos representan aproximadamente el 67% de todos los productores de plátano del cantón el Carmen y alrededor del 57% de las hectáreas plantadas.

Sin embargo, no son los pequeños productores los más beneficiados con las exportaciones del producto y de su producción en general, dado que la comercialización se realiza mediante intermediarios, los que logran beneficios importantes durante este proceso. En términos de ingreso por precio, se ha podido estimar que los pequeños productores de plátano en un mes dejan de ganar un promedio de \$28.740 por quintal.

Por el peso que tiene la producción de plátano en este cantón dentro del total de producción de la provincia y el rol que desempeñan los pequeños productores dentro de dicha producción se decide tomar el Cantón El Carmen como caso de estudio para aplicar la propuesta metodológica y desarrollar el componente rediseño de la cadena de valor.

3.2 Descripción del proceso de comercialización del plátano en el cantón el Carmen de la provincia de Manabí

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Las principales limitaciones del proceso de comercialización antes descrito son:

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

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

3.3 Caracterización del mercado

La mayor parte de la producción de plátano del cantón El Carmen es destinada a la exportación. En la figura 1 se presenta la evolución que han tenido las exportaciones en el período 2013-2017



Figura 1. Evolución de las exportaciones de plátano. Período 2013-2017

Fuente: Corporación Financiera Nacional 2017

Como puede apreciarse las exportaciones se han mantenido bastante estables, aunque en los años 2015 y 2016 hubo una reducción, se observa a partir del 2017 una tendencia creciente siendo la del último año de aproximadamente un 14 % superior, lo que corrobora que existe mercado para el producto. Una de las causas de disminución de la producción en el año 2015 se debe a que las plantaciones fueron víctimas de la plaga picudo negro y en el año 2016 la producción es afectada por consecuencia del terremoto que sufrió la provincia de Manabí.

Además de la exportación, el plátano manabita es vendido en el mercado interno. La demanda del mercado interno se satisface, por lo general, con el plátano que no presenta los requerimientos de

calidad para la exportación, el cual es utilizado principalmente para el consumo diario como fruta fresca, así como para la fabricación de chifles y harina, entre otros.

La evolución que han tenido las exportaciones y la demanda que presenta el producto para el consumo interno, permiten afirmar que está garantizado el mercado de la cadena por lo que resulta importante realizar el diagnóstico actual de la misma con vistas a determinar si resulta necesario su rediseño.

3.4 Componente diagnóstico.

El diagnóstico se realiza sobre la base de los aspectos que se relacionan a continuación.

- ✓ Determinación de la oferta de plátano.

Se revisa la documentación que consta en el MAGAP y se arriban a los resultados que se presentan en la tabla 1.

Tabla 1: Oferta de Plátano en el Cantón el Carmen

OFERTA PROMEDIO DE PLÁTANO BARRAGANETE						
AÑO DE COMERCIALIZACIÓN	Nº HECTÁREAS PLANTADAS	TOTAL CAJAS*	TOTAL KILOS	CONTENEDORES	PRECIOS PROMEDIO QUE RECIBE EL PPP	INGRESOS BRUTOS * CAJA
2015	40000	292954	6658844.4	271.25	4.57	\$1.338.799.78
2016	40008	313703	7130469.2	290.47	5.73	\$1.797.518.19
2017	40020	370736	8426829.3	343.27	8.66	\$3.210.573.76

CADA CAJA PESA 22,73 KILOS

Fuente: MAGAP 2017

Como puede apreciarse, los ingresos obtenidos han mostrado una tendencia creciente, avalado no solo por el incremento del precio que pasó de \$4.57 por kilo a \$8.66, sino también por el incremento de la producción. Cabe destacar que a pesar del incremento en los ingresos quedan reservas ya que los precios recibidos, aún, cuando se han incrementado, están por debajo de lo que realmente pudieran obtener los productores si se logra una adecuada organización del proceso donde la intermediación deje de ser el factor principal en la comercialización. Además existen tierras en la región que de incrementarse la demanda podría perfectamente utilizarse para la potenciación de dicho cultivo.

- ✓ Determinación de las condiciones en que se desarrolla la producción y comercialización de los pequeños productores de plátano en la provincia y comportamiento de la asociatividad en el sector y los conocimientos que sobre ello poseen los pequeños productores de plátano.

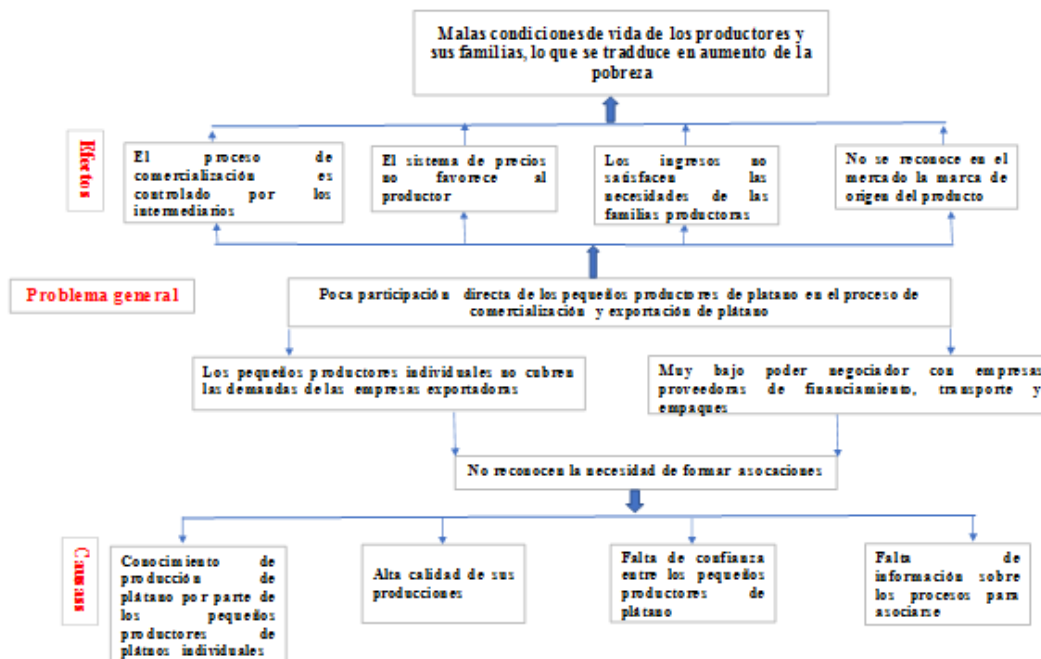
Se realiza sobre la base de los resultados de la aplicación de una encuesta. Dada las características del estudio y de la población, para la selección de la muestra se considera el muestreo probabilístico aleatorio simple (MAS).

Se define la población se determina el tamaño de la muestra dando un valor de 360 personas a encuestar. La selección de las personas a encuestar se realiza tomando en cuenta los sitios que pertenecen al cantón El Carmen realizando una estratificación en función del porcentaje que representan del total de pequeños productores de plátano en el Cantón.

Las 360 encuestas fueron aplicadas de forma personal por estudiantes de séptimo semestre de la Carrera de Administración de Empresas durante sus prácticas de aplicación y experimentación de aprendizaje en la asignatura investigación de mercado; todos los encuestados respondieron la encuesta.

El procesamiento de la misma se realizó utilizando el paquete estadístico SPSS versión 22. Como resumen del diagnóstico los aspectos antes mencionados se presenta el árbol de problemas que se muestra en la figura 2.

Figura 2. Árbol de problemas



Fuente: Elaborado a partir de los resultados de las encuestas

- ✓ Organización y funcionamiento de la cadena de valor para los pequeños productores de plátano.

Resulta importante destacar que por lo general el eslabón final en las cadenas de valor está representado por el consumidor final del producto. Sin embargo, a menudo es difícil estudiar la cadena hasta este eslabón; tal es el caso de los consumidores finales de productos para la exportación. Por lo tanto, para los efectos del estudio que se presenta, la identificación del eslabón final se corresponde con el mercado al cual se llega. Este mercado se considera el mercado meta de la cadena.

En el caso de la cadena de valor del plátano en el cantón el Carmen de la provincia de Manabí se considera como mercado meta el referido a la exportación y a la comercialización para el consumo interno.

El diagnóstico se realiza sobre la base del estudio de las siguientes variables: los eslabones de la cadena, los actores directos e indirectos, así como las relaciones entre eslabones y actores.

A continuación, se presenta en la figura 3 la representación gráfica de la cadena de valor actual del plátano para los pequeños productores en el cantón el Carmen de la provincia de Manabí.

Figura 3. Cadena de valor del plátano para los pequeños productores en el cantón el Carmen de la provincia de Manabí.



Fuente: Elaborada a partir del *focus group* desarrollado en Manabí en el mes de marzo de 2015

Mediante la observación directa del funcionamiento de la cadena y a partir de las entrevistas realizadas a los diferentes actores que intervienen, se detectan los principales problemas asociados a cada una de las variables identificadas para el diagnóstico, las que se relacionan a continuación:

- No está considerado dentro de los eslabones de la cadena el proceso de transformación, lo que resulta importante dada la variedad de ofertas que pueden lograrse tanto para el consumo nacional como para la exportación.
- En ninguno de los eslabones de la cadena se considera el proceso de clasificación y beneficio del plátano, aspecto que resulta de vital importancia para garantizar la exportación del producto, lo que hace que lleguen a las empresas exportadoras plátanos que no cumplan con los requisitos para tales fines, y tengan que ser reorientados al mercado nacional, regional o local a través de los intermediarios
- No se consideran los productos obtenidos de las empresas transformadoras como posibles rubros exportables.
- Los pequeños productores de plátano no participan directamente en el proceso de exportación, esta se hace a través de los intermediarios que obtienen las mayores ventajas en precios.
- No se establecen relaciones de los pequeños productores de plátano con las empresas proveedoras de empaque, los empaques son abastecidos a los pequeños productores de plátano desde los intermediarios, quienes poseen una relación fuerte con dichos proveedores.

- La relación de los pequeños productores de plátano con los actores indirectos es muy débil o casi nula, lo que hace que en muchas ocasiones no sea posible realizar la comercialización de todas sus producciones, ya sea por falta de transporte o financiamiento para subcontratar éste.
- No se cuenta con una marca propia que identifique el producto y le de posicionamiento en el mercado internacional.
- Las producciones de los pequeños productores de plátano individuales no cubren las demandas de la empresa exportadora, esto es aprovechado por los intermediarios quienes agrupan las producciones de los pequeños productores de plátano de la zona y acceden con ella a la empresa exportadora.

De las limitaciones enunciadas con anterioridad se puede concluir que existen dificultades en todas las variables, lo que hace imprescindible que se realice un análisis con vistas a rediseñar la cadena en especial en los aspectos referidos a la comercialización que son los que constituyen el objeto de estudio de la investigación.

3.5. Componente Formación.

Lograr una adecuada preparación técnica, ética, económica y socialmente responsable de los actores como factor indispensable para la implementación de la propuesta y fomentar la asociatividad como mecanismo para la comercialización constituye el eje principal de esta componente.

La primera tarea que se realiza está relacionada a la determinación de los aliados estratégicos que participaran en el proceso de formación y capacitación de los involucrados en la aplicación y puesta en marcha de la propuesta. En este sentido se desarrollan alianzas con las Universidades, el MAGAP a través de sus centros de investigación, las instituciones de la Economía Popular y solidaria (EPS), el Ministerio de Industria y Productividad (MIPRO) y el gobierno Autónomo Descentralizado (GAD).

Como el elemento central de la propuesta viene dado por incentivar las formas asociativas con vistas a potenciar la comercialización y la inclusión de los pequeños productores en dicho proceso. La estrategia general de formación va encaminada a lograr que los pequeños productores de plátano adquieran los conocimientos necesarios sobre las posibilidades y ventajas que ofrece la asociatividad a estos sectores más vulnerables de la sociedad y a desarrollar habilidades en las formas de comercialización y gestión de sus producciones.

Una vez definida la estrategia se establece un programa de capacitación que involucra a todos los actores de la cadena y que permite establecer un orden de prioridad, a partir de las necesidades detectadas y la precedencia en la formación de habilidades.

El programa de capacitación desarrollado se presenta en la tabla 2

Tabla 2: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

TEMAS	CONTENIDOS	PATICIPANTES	RESPONSABLES
ASOCIATIVIDAD	Presentación de los participantes. Consolidación del grupo en relación a la confianza entre los integrantes. Qué es asociatividad? Beneficios de la Asociatividad. ¿Qué implica asociarse? Papel de la asociatividad en la comercialización Definición de estrategia comercial de inserción en el mercado externo.	Productores de plátano y líderes comunales del cantón El Carmen	UTM, MAGAP, MIPRO
FINANZAS	Con qué recursos cuento? Ahorro, crédito, socios. La importancia de las Finanzas. Objetivos y decisiones financieras básicas de las organizaciones. La empresa y las finanzas solidarias y el papel del microcrédito	Productores de plátano y líderes comunales del cantón El Carmen	UTM, Instituciones de EPS
AMBIENTAL	Cómo utilizar adecuadamente los insumos agrícolas. Manejo de plagas y enfermedades. Manejo de cultivo del plátano. Medidas preventivas, correctivas y de contingencia. Prevención y control de la contaminación	Productores de plátano y líderes comunales del cantón El Carmen	MAGAP
AGRO-TÉCNICO	Proyecto estratégico: Implementación de una empresa exportadora. Proceso de embalaje y empaque.	Productores de plátano y líderes comunales del cantón El Carmen	MAGAP, Gobierno Autónomo Descentralizado de Manabí, UTM

Fuente: Elaboración propia

Por último, se realiza la ejecución del programa de capacitación. Hasta el cierre de enero de 2018 se han desarrollado las acciones del programa referidos al primer tema, mediante la impartición de 3 talleres donde participan los pequeños productores de plátano, los líderes comunales, profesores e investigadores de la UTM, especialistas del MAGAP y del MIPRO.

El curso taller se desarrolla empleando el método expositivo – participativo y con ejemplos que facilitan la comprensión y el aprendizaje. Se insiste en todo momento en la participación activa y crítica de los participantes y se emplean dinámicas grupales para motivar a los participantes a intervenir activamente sobre los temas a desarrollar.

Los temas tratados en cada uno de los talleres se presentan en la tabla 3 que se relaciona a continuación.

Tabla 3. Contenido de los talleres

TALLERES	TEMAS
1	Presentación de los participantes. Beneficios de la asociatividad. Formas de asociatividad en el sector agroalimentario
2	Papel de la asociatividad en la comercialización. Implementación de un centro de acopio.
3	Definición de una estrategia comercial de inserción en el mercado externo. Desarrollo de marca propia.

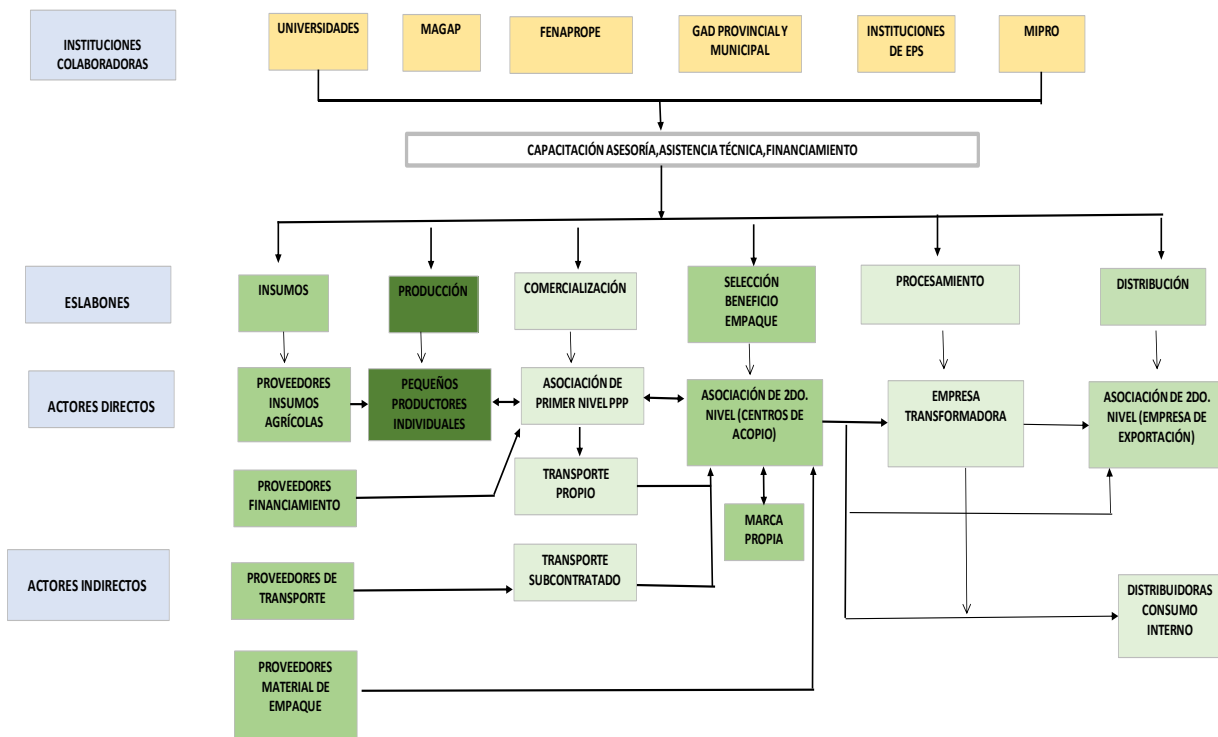
Fuente: Elaboración propia

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

El diagnóstico realizado en la cadena de valor actual de plátano para los pequeños productores evidencia un conjunto de deficiencias en todas las variables. A partir de lo anterior se realiza un taller donde participan los diferentes actores que intervienen en cada uno de los eslabones de la cadena, las instituciones que intervienen en el proceso de comercialización y la UTM con el objetivo de realizar el rediseño de la misma.

En la figura 4 se presenta en forma gráfica el rediseño de la cadena de valor del plátano para los pequeños productores en el cantón El Carmen sobre la base de formas asociativas para la comercialización.

Figura 4. Rediseño de la cadena de valor del plátano en el cantón El Carmen sobre la base de formas asociativas para la comercialización.



Fuente: Elaboración propia.

La propuesta que se presenta toma como base la asociatividad. A partir de las características del proceso de comercialización y con vistas a lograr la inclusión de los pequeños productores agrícolas en el proceso se proponen dos formas asociativas:

Asociaciones de primer nivel: En función de la cercanía a los nudos de mayor concentración de producción se forman las asociaciones de los pequeños productores de plátano del Cantón.

Asociaciones de segundo nivel: Las mismas se presentan bajo la forma de centros de acopio y empresa exportadora. En el primer caso se toma como criterio las zonas estratégicas donde se concentra gran parte de la producción de plátano en el Cantón. Bajo esta forma asociativa los pequeños productores actúan como socios de los centros de acopio.

En el caso de la empresa exportadora, la misma opera bajo la forma de consorcio de exportación. Participan como miembros del consorcio los centros de acopios formados en el Cantón. También bajo esta forma asociativa los pequeños productores actúan como socios de la empresa exportadora, con ello se garantiza su inclusividad en la cadena de valor.

Para entender el funcionamiento de la cadena se hace necesario presentar una breve descripción de los eslabones que la forman, los actores que intervienen y las interrelaciones.

Eslabón de insumos: Es el eslabón encargado de abastecer a los pequeños productores de plátano de todos los insumos requeridos tanto para el proceso de producción como para la comercialización, incluyendo todo lo referido a asistencia técnica y financiamiento. En este eslabón intervienen como actores directos, los proveedores de insumos agrícolas que los pequeños productores necesitan para que la producción de sus productos sea de calidad y buen rendimiento. Resulta importante destacar que para que los pequeños productores de plátano puedan acceder a

los insumos directos necesitan de financiamiento, por lo que se consideran a los proveedores de financiamiento como actores directos dentro de este eslabón.

Eslabón de producción: Es el encargado de producir o cosechar para darle el primer valor al producto y garantizar los niveles de producción necesarios para el funcionamiento de la cadena. Los actores directos de este eslabón serían los pequeños productores de plátano, conformado por 4690 pequeños productores individuales que actualmente existen en el Cantón.

Eslabón comercialización: Este es el eslabón encargado de transportar el producto desde las fincas hacia el resto de los eslabones de la cadena. Se identifican como actores directos la asociación de primer nivel formada por los pequeños productores que agrupan sus producciones para garantizar la demanda del resto de los eslabones.

La formación de las asociaciones de primer nivel permite que aumente la concentración de la oferta de la fruta, lo cual representa una ventaja para la comercialización de los productos que normalmente se encuentra caracterizado por la dispersión de los cultivos, y los distanciamientos de los sectores. La concentración de la oferta, garantiza una disminución en el poder de negociación de los compradores, lo que contribuye a obtener mejores precios y a que se disminuya la figura de los intermediarios.

En función de la cercanía a los nudos de mayor concentración de producción hasta el momento se han formado catorce asociaciones de pequeños productores de plátano que agrupan un total de 2872 agricultores; es decir alrededor del 61 % del total de los pequeños productores de plátano del Cantón. Resulta importante señalar que se pretende que en el corto a mediano plazo todos los pequeños productores se inserten en asociaciones. No obstante, hasta tanto esto no se logre, los pequeños productores individuales deben participar como actores en dicho eslabón apoyándose en las asociaciones existentes.

En este eslabón la transportación del producto desde la finca hacia el resto de los eslabones es fundamental, y en función de la naturaleza del plátano, será necesario contar con un transporte específico que permita conservar las características del mismo. Esta puede realizarse tanto con transporte propio como con transporte subcontratado, en función de los volúmenes a transportar y la disponibilidad de medios de transporte con que cuenten las asociaciones, por lo que se consideran los proveedores de transporte como actores indirectos de este eslabón y de todos los eslabones que requiera de la subcontratación del mismo.

Eslabón Selección, beneficio y empaque: En este eslabón es donde se realiza la selección del producto en función de los parámetros de calidad requerido según el mercado al cual va destinado, además se realizan acciones de beneficio con vistas a mantener sus características y los parámetros de calidad que cumpla con los requerimientos para la exportación; también se realiza el empaque, donde se incluye la marca de origen que denota la proveniencia del producto, pues se quiere lograr que el plátano de la provincia de Manabí sea inmediatamente asociado con excelente calidad y sabor y de esta forma se genere su posicionamiento en el consumidor final. En la actualidad se ha obtenido el registro de la marca de origen del plátano manabita bajo la denominación de RUSTICA.

Interviene como actores directos de este eslabón los centros de acopio que se forman en correspondencia con los nudos de mayor concentración de productores y de volumen de producción. Hasta el momento se han formado cinco centros de acopio, en los que se distribuyen las catorce asociaciones de pequeños productores de plátano individuales formadas en el Cantón.

Eslabón procesamiento: Es el encargado de mejorar y transformar el plátano en productos procesados. En este eslabón los actores directos son las ocho empresas transformadoras instaladas en la provincia. El producto para la transformación se recibe directamente de los centros de acopio y los productos resultantes de la transformación tienen dos formas de comercialización: al consumo interno o a la exportación.

Eslabón distribución: Este eslabón se relaciona con los mercados metas de la cadena: la exportación y el consumo interno. Interviene dos actores directos, la empresa exportadora, una asociación de segundo nivel bajo la forma de consorcio, formada a partir de los cinco centros de acopio que se han constituido en el Cantón y las seis empresas distribuidoras que se vinculan a la provincia encargadas de distribuir la producción que es ofertada al consumo interno.

Otros actores de la cadena lo constituyen las entidades colaboradoras que se vinculan con todos los eslabones, según el requerimiento de cada eslabón será la vinculación con una u otra entidad. La articulación de las entidades colaboradoras, sector público y privado, permite a los actores acceder a mercados más exigentes, estimula una vinculación más estrecha de las instituciones relacionadas con las actividades desarrolladas y fortalece las relaciones con quienes proveen los servicios, insumos y la capacitación.

Las formas asociativas de primer y segundo nivel propuestas en la investigación garantiza la inclusión de los pequeños productores de plátano del cantón el Carmen, lo que convierte a los mismos en los principales actores de la cadena de valor rediseñada.

3.6. Componente Monitoreo y Control

El proceso de monitoreo y control se llevará a cabo a través de la valoración cualitativa y cuantitativa del comportamiento de los indicadores que se proponen según los factores de sostenibilidad en cada una de las dimensiones: social, económico y ambiental, tal como se presentan en la tabla 4.

Tabla 4. Indicadores para el monitoreo y control

EVALUACIÓN	
FACTORES DE SOSTENIBILIDAD	INDICADORES MEDICIÓN
SOCIAL	
Capacitación	Talleres realizados/talleres previstos
Empleo	Incremento del número de empleos
Mejora de la infraestructura de los servicios públicos	Proyectos construidos y ejecutados del centro de acopio/ Proyectos necesarios.
Grado de percepción de la asociatividad	Se determina por encuestas a los pequeños productores asociados y no asociados.
ECONÓMICO	
Crecimiento de la producción	Producción en el período n/producción período n – 1
	Producción entregada al centro de acopio/ producción total.
Crecimiento de los ingresos	Ingresos promedios mensuales después de asociados/ Ingresos promedios mensuales antes de asociarse.
	Ventas realizadas por el centro de acopio período n/ ventas realizadas por el centro de acopio en el período n-1.
Facilidades de crédito.	Cantidad de préstamos recibido/ Cantidad de préstamos solicitados.
	Monto de préstamos recibidos/ monto de préstamos solicitados.
Distribución de utilidades.	% de utilidades destinadas a los pequeños productores.
	% de utilidades destinados al centro de acopio.
Participación en la exportación.	Ventas de exportación/Ventas totales.
Mejoramiento de la productividad.	Ventas promedio por pequeño productor en el período n/ ventas promedio por pequeño productor en el período n-1.
MEDIO AMBIENTAL	
Capacitación en formas ambientales	Total de pequeños productores asociados capacitados en temas ambientales/ total de pequeños productores asociados.
Protección del medio ambiente	Total de acciones ambientales realizadas/Total acciones previstas.
Producciones certificadas	Cantidad de producciones certificadas por normas ambientales.

Fuente: Elaboración propia

Consideraciones finales.

La dispersión de los pequeños productores rurales es uno de los más importantes problemas que enfrenta la pequeña agricultura para lograr un desarrollo sostenible, de ahí la necesidad determinar formas apropiadas de asociatividad, que permitan brindar la asesoría y los apoyos necesarios para

que puedan lograr un efectivo proceso de comercialización e inserción en los mercados nacionales e internacionales y de esta forma mejorar sus condiciones de vida.

Las bases metodológicas para el fortalecimiento de la comercialización mediante formas asociativas en la provincia de Manabí permiten la articulación de todos los actores que intervienen en el proceso de comercialización y potencia las formas asociativas como vía para lograr la inclusión de los pequeños productores.

De la aplicación de la propuesta en el Cantón El Carmen se obtiene como resultado del diagnóstico que los pequeños productores no reconocen la necesidad de asociarse lo que les impide tener mayor participación en el proceso de comercialización y exportación del plátano, teniendo como efecto malas condiciones de vida de los pequeños productores y sus familias que se traduce en altos niveles de pobreza en la región.

El rediseño de la cadena de valor del plátano para los pequeños productores con énfasis en la comercialización en el cantón el Carmen de la provincia de Manabí, da como resultado la formación de catorce asociaciones de pequeños productores, cinco centros de acopio y una empresa exportadora, así como un conjunto de acciones referidas a la gestión de formación donde se vinculan las Universidades y los Centros de investigación de la provincia.

Bibliografía

BCE. (2017). *Reporte de coyuntura sector agropecuario. No. 88*. Ecuador: Banco Central de Ecuador.

ESPAC. (2016). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Ecuador: Instituto Ecuatoriano de estadísticas y censos (INEC).

Ferrara A. (2014). Anuario estadístico de la FAO. La Alimentación y la Agricultura de Género, Equidad y Empleo Rural – ESW. Disponible en: <http://www.fao.org/3/a-i3592s.pdf>.

Fundación CODESPA (2012). Lecciones aprendidas y orientaciones en el apoyo a empresas asociativas rurales y cooperativas en contextos de pobreza. Disponible en: <https://www.microfinancegateway.org/sites/default/files/mfg-es-documento-lecciones-aprendidas-y-orientaciones-en-el-apoyo-a-empresas-asociativas-rurales-y-cooperativas-en-contextos-de-pobreza-2012.pdf>

Mamani I. (2017). Experiencias exitosas de asociatividad de los agricultores familiares en los sistemas agroalimentarios. Isabel Mamani Oño. El caso de la Red Andina de Productores de Quinoa, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. Santiago, 2017. Disponible en: <http://www.fao.org/3/a-i6850s.pdf>

Kaplinsky, Raphael and Morris, Mike. (2000). *A handbook for value chain research*. Recuperado de <http://www.inti.gov.ar/cadenasdevalor/manualparainvestigacion.pdf>

Kaplinsky R. y Morris M (2002). Un manual para investigación de cadenas de valor. Disponible en: file:///C:/Users/home/Downloads/RESUMEN_DE_LA_LITERATURA_DE_CADENAS_DE_VALOR_AGROP.pdf

Murillo J, Salas, C y Condo, A, 2008 Asociatividad y Competitividad: Factores que influyen en la conformación de un grupo asociativo.

PROECUADOR. (20 de Octubre de 2017). *Análisis sectorial del plátano*. Obtenido de POECUADOR:
http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/PROEC_AS2015_PLATANO1.pdf

Ruiz Cedeño, S. d. (16 de Diciembre de 2017). Modelo de negocio asociativo en el sector agroalimentario en la provincia de Manabí, Ecuador. *Tesis Doctoral en Ciencias Económicas*. La Habana, La Habana, Cuba: Universidad de la Habana.

Zúñiga Arias, G. (2016). Proyecto Insignia: Competitividad y Sustentabilidad de Cadenas Agrícolas IICA San José Costa Rica. *Taller: Metodología de Análisis del Desempeño de Cadenas Agrícolas*. Chile,: ODEPA.