



FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
FLACSO-SEDE ECUADOR

PROGRAMA DE ECONOMÍA:
MAESTRÍA EN ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL
CONVOCATORIA 2008-2010

TÍTULO:

ESTUDIO COMPARATIVO DE LA COOPERACIÓN/
ASOCIATIVIDAD DEL GRUPO EMPRESARIAL
MONDRAGON (PAÍS VASCO ESPAÑOL) Y LA CADENA
PRODUCTIVA LÁCTEA DEL CANTÓN CAYAMBE -
PROVINCIA DE PICHINCHA

AUTOR: NANCY JULIANA NÚÑEZ ARIAS

MARZO, 2011



FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES
FLACSO-SEDE ECUADOR

PROGRAMA DE ECONOMÍA:
MAESTRÍA EN ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL
CONVOCATORIA 2008-2010

TÍTULO:

ESTUDIO COMPARATIVO DE LA COOPERACIÓN/
ASOCIATIVIDAD DEL GRUPO EMPRESARIAL
MONDRAGON (PAÍS VASCO ESPAÑOL) Y LA CADENA
PRODUCTIVA LÁCTEA DEL CANTÓN CAYAMBE -
PROVINCIA DE PICHINCHA

AUTOR: NANCY JULIANA NÚÑEZ ARIAS

DIRECTOR: FERNANDO MARTÍN MAYORAL

MARZO, 2011

DEDICATORIA

**A mis padres y a los pequeños productores lácteos del
Cantón Cayambe por el apoyo y colaboración que me
brindaron**

AGRADECIMIENTO

A Fernando Martín por ser un excelente profesional que me supo guiar en el desarrollo de esta tesis y por la gran calidad humana que lo caracteriza

ÍNDICE

CAPÍTULO I

Introducción.....	1-3
1. Marco teórico.....	4
1.1 De la producción en masa a la producción flexible.....	4
El regulacionismo francés.....	5
Los neoschumpeterianos.....	6
Especialización flexible.....	6
Diferentes formas de asociatividad.....	9
• Subcontratación.....	9
• Alianzas estratégicas.....	9
• Núcleos empresariales.....	9
• Redes de servicios.....	9
• Pools de compra.....	9
• Distritos industriales.....	9
• Consorcios de exportación.....	10
1.2 Metodología.....	11
1.2.1. Método comparativo.....	11
1.2.2 Procedimiento metodológico.....	15-18

CAPITULO II

Análisis Comparativo de la Asociatividad: El Caso Mondragón Y Cayambe	19
Introducción.....	19
2.1 El Modelo de Mondragón Corporación	19
Cooperativa.....	
2.1.1 Estructura Básica de la Corporación Mondragón.....	20
1. Área finanzas.....	20
2. Área industria.....	21
3. Área distribución.....	22
4. Área conocimiento.....	23
2.1.2 Estructura Organizativa.....	24
2.1.3 Modelo de Gestión.....	25

2.1.4 Principios básicos de la corporación Mondragón.....	26
1. Libre adhesión.....	26
2. Organización democrática.....	27
3. Soberanía del trabajo.....	27
4. Carácter instrumental y subordinado del capital	27
5. Participación en la gestión.....	27
6. Solidaridad retributiva.....	27
7. Intercooperación.....	27
8. Transformación social.....	28
9. Carácter universal.....	28
10. Educación.....	28
2.1.5 La educación en la corporación Mondragón.....	29-30
2.1.6 Investigación.....	30
2.2 El Cantón Cayambe.....	32
2.2.1. La producción nacional y precio de la leche.....	32-33
2.2.2. La Asociatividad de los pequeños productores de leche en Cayambe.....	35-39
2.2.3 Financiamiento.....	39
- Casa campesina.....	40
- Asociación de ganaderos de la sierra y oriente (AGSO).....	40
- Otros programas de cooperación.....	41
2.2.4 Estructura organizativa.....	43
2.2.5 Modelo de gestión.....	44
2.2.6 La educación en el grupo empresarial CAMPI.....	45
2.2.7 Logros obtenidos mediante la asociatividad de pequeños productores lácteos.....	46
2.3 Análisis Comparativo.....	47-53
CAPÍTULO III	
Conclusiones y recomendaciones	
3.1 Conclusiones.....	56
3.2 Recomendaciones.....	59
Bibliografía.....	61

ÍNDICE DE CUADROS:

Cuadro N° 1:	
Área industrial y centros tecnológicos de la corporación Mondragón.....	21
Cuadro N° 2:	
Áreas tecnológica, entidad encargada y líneas de investigación.....	31
Cuadro N° 3:	
Producción nacional de leche (litros/año).....	34
Cuadro N° 4:	
Centros de acopio en Cayambe.....	38
Cuadro N° 5:	
Producción total de leche en los centros de acopio en Cayambe: litros/diario septiembre 2010.....	39
Cuadro N° 6:	
Comparación caso Mondragón y caso Cayambe.....	48

ESTUDIO COMPARATIVO DE LA COOPERACIÓN/ASOCIATIVIDAD DEL GRUPO EMPRESARIAL MONDRAGON (PAÍS VASCO ESPAÑOL) Y LA CADENA PRODUCTIVA LÁCTEA DEL CANTÓN CAYAMBE - PROVINCIA DE PICHINCHA

INTRODUCCIÓN

La creciente globalización económica que se ha producido como consecuencia de los cambios tecnológicos y la progresiva liberación del comercio, ha brindado a las empresas oportunidades de acceso a nuevos mercados. Pero al mismo tiempo, ha generado graves amenazas por el aumento de la competencia de empresas establecidas en mercados internacionales, y como no, desafíos para aumentar la productividad y competitividad en la producción de bienes y servicios en cada país.

En el Ecuador, el tejido empresarial está conformado en su gran mayoría, por micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Según la Encuesta Nacional, realizada por MIC- FENAPI¹, en el 2008, por cada mediana empresa, existen 4 pequeñas y 28 micro empresas, de las cuales, el 70% emplean menos de 9 trabajadores, un 26% emplean entre 10 y 49, y únicamente un 4% emplean más de 49 pero menos de 199 personas. (Prieto et al., 2008:12). Aportan con el 10% a PIB manufacturero. (MIPRO, 2009). Estos datos demuestran que las MIPYMES tienen una vital importancia en la economía del país.

Sin embargo estas empresas, precisamente por su reducido tamaño, están sometidas a una serie de problemas inherentes. Una pequeña empresa individualmente y por lo general, no tiene capacidad competitiva en cuanto a la calidad y cantidad de sus productos y servicios, acceso al financiamiento y a la información para llevar a cabo sus inversiones o incluso realizar actividades de innovación y desarrollo. Todo ello constituye una barrera de salida a los mercados en el exterior, estando constantemente amenazada por la creciente competencia internacional.

¹ Ministerio de Industrias y Competitividad - Federación Nacional de Cámaras de la Pequeña Industria del Ecuador.

Para enfrentar este problema, una de las posibles estrategias que han mejorado el desenvolvimiento de las MIPYMES podría ser la asociatividad empresarial, *“un mecanismo de cooperación entre empresas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.”*. (Araya, 2006: 44 citando a Rorales, 1997)

En Ecuador, el grado de asociatividad empresarial, según un estudio realizado en el año 2003 por la consultora “Stratega”, es un nivel muy bajo, por varias razones: *“la cultura empresarial de imitación, la falta de confianza, el peligro de que ciertos participantes disfruten del beneficio del aglomeración sin contribuir a él, y el esquema de competir solo en base a precios”*. (Hernández y Cely, 2003:9).

Analizar las formas de organización y cooperación entre pequeñas empresas cooperativas a nivel internacional que han surgido desde un ámbito local como una forma de enfrentar a la pobreza de la población hasta convertirse en un verdadero imperio empresarial puede ayudarnos a comprender mejor el proceso de asociatividad y las claves de su éxito. Este es el caso del grupo empresarial Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), del País Vasco Español, considerado líder mundial en cooperación y es el primer grupo empresarial de la región vasca, el séptimo de España según la variable cifra de “ventas” y el tercero de acuerdo con la variable “empleo”. Está compuesto por 264 empresas y entidades, de las cuales la mitad aproximadamente son cooperativas. (Santa Cruz et al, 2009). El análisis del grupo Mondragón se justifica por tener un modelo exitoso de gestión propio con principios y valores tales como la participación democrática, solidaridad entre otros, otorgando la mayor importancia a la educación. Esta experiencia, considerada en esta investigación como un modelo de éxito, puede contribuir en el planteamiento de algunas recomendaciones importantes para fortalecer la asociatividad empresarial en nuestro país.

Así mismo, analizar las formas de organización y cooperación entre micro y pequeñas empresas que se han surgido desde un ámbito local–rural ecuatoriano, como una forma de enfrentar a la pobreza y evitar la migración que padece la mayoría del área rural del país, podría ser un punto de partida válido. En este contexto, analizamos el caso de Cayambe,

donde se desarrolla la cadena productiva láctea, con la participación de organizaciones campesinas, micro, pequeñas y medianas empresas de manera colaborativa en el desarrollo de la industria láctea.

Con estos antecedentes, el objetivo de la presente investigación es realizar un estudio comparativo entre la asociatividad/cooperación del grupo empresarial Mondragón y la cadena productiva láctea en el Cantón Cayambe de la provincia de Pichincha, identificando factores determinantes que permitan reforzar, a través de procesos de asociatividad, la competitividad de los pequeños empresarios de Cayambe. Con ello se pretende contribuir al diseño de una política para un apoyo efectivo al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas desde lo local con un enfoque de asociatividad.

Las preguntas de investigación que nos hemos planteado son las siguientes: ¿Es la asociatividad un factor determinante de competitividad de los pequeños empresarios de la cadena productiva láctea en Cayambe? y ¿Cuáles son los factores determinantes de éxito del caso Mondragón? Nuestras hipótesis de partida son: los pequeños productores del Cantón Cayambe han logrado una ventaja competitiva por medio de la asociatividad/cooperación lo que ha permitido su integración a la cadena productiva láctea y por ende su consolidación al mercado ecuatoriano. La experiencia de Mondragón puede contribuir a mejorar el posicionamiento nacional e internacional de sector lácteo de Cayambe.

Este primer capítulo continúa con del marco teórico y finaliza con la descripción de la metodología basada en matrices comparativas. En el capítulo II se realiza el análisis comparativo entre el modelo de éxito Mondragón y la cadena productiva láctea del cantón Cayambe. Finalmente en el capítulo III se presentan las conclusiones y recomendaciones.

1. MARCO TEÓRICO

Para entender el fenómeno de la cooperación entre actores económicos y sociales de una economía, es necesario primero conocer el cambio paradigmático de producción en masa a la producción flexible. Todo ello ayudara a profundizar en la comprensión de la asociatividad y/o cooperación que surge desde un ámbito local de pequeñas empresas de producción.

1.1 DE LA PRODUCCIÓN EN MASA A LA PRODUCCIÓN FLEXIBLE

La actividad productiva industrial de principios del siglo XX estuvo caracterizada por el modelo de producción llamado “*Fordista*”, basado en la producción en serie y a gran escala, donde los operarios ensamblaban piezas que eran transportadas en cintas de movimiento continuo, el trabajo era mecanizado y se desempeñaba bajo jerarquías.

Harvey (1999), citado por Piñero (2004:3), afirma que lo especial en Henry Ford era:

"el reconocimiento explícito de que producción en masa significaba consumo en masa, de un nuevo sistema de reproducción de la fuerza de trabajo, de una nueva política de control y gerencia del trabajo, una nueva estética y una nueva psicología, en suma, un nuevo tipo de sociedad democrática, racionalizada, modernista y populista."

Esta forma de organización de la producción asociada a las políticas keynesianas que se aplicaron después de la Segunda Guerra Mundial, sirvió de base para la reconstrucción de los países desarrollados capitalistas, siendo un modelo exitoso durante 30 años (1945-1975). La industria considerada como motor del crecimiento económico en esa época, estuvo basada en la producción automotriz, equipamientos de transporte, productos petroquímicos, electrodomésticos y la construcción, (Piñero, 2004). Por otro lado los países socialistas también consiguieron un crecimiento económico, inclusive llegando a competir con los países capitalistas en industria bélica y espacial (Arocena, 2002). Sin embargo, los países en desarrollo, llamados “del sur” se limitaron a ser proveedores de materias primas para los países desarrollados, situación que se ha prolongado hasta nuestros días.

Este orden mundial bajo la producción en masa, desplazo a gran parte de la sociedad. La incapacidad de generalizar los beneficios para los distintos agentes involucrados en la actividad económica, sobre todo la clase trabajadora, llevó a una pérdida de legitimidad del Estado. En la década de 1970, comienzan a surgir una serie de problemas que llevarían a los países a plantearse un cambio de paradigma productivo. A los descontentos sociales, se unió el desmoronamiento de grandes empresas por el estancamiento de los mercados para productos estandarizados. Con ello vino el aumento del desempleo, obstaculizando el proceso de acumulación capitalista, “desembocando en una crisis de lucratividad” a mediados de la década de los setenta del siglo pasado.

Algunos autores han calificado a este modelo como “*rígido*”, incapaz de resolver sus propios problemas. Como estrategia de salida a la crisis, se introduce el nuevo paradigma, en el proceso productivo, cuyo principal objetivo sería la búsqueda de “*adaptabilidad*”, lo que conduce a un nuevo modelo de producción llamado “*flexible*”, que está “*íntimamente relacionado a las nuevas formas organizacionales y tecnológicas*”. Éstas adquieren formas específicas en diferentes contextos espaciales y/o culturales. (Piñero, 2004).

Los aportes teóricos de las escuelas del pensamiento que ponen en evidencia la transición a un nuevo modelo de organización productiva flexible son: El regulacionismo francés (Aglietta 1976, Boyer 1986), los neoschumpeterianos y la especialización flexible (Piore, Sabel 1984). Los vemos brevemente:

El regulacionismo francés, de acuerdo a Arciniega (2003) está “inspirado en la economía política de Marx”. “Explican la crisis del modelo Fordista, a través de los conceptos de regulación y modo de regulación”. “La regulación es la forma en que una relación social se reproduce mediante normas y valores internalizados, así como por medio de mecanismos institucionales. El modo de regulación consistiría en las formas institucionales que aseguran la reproducción de las relaciones sociales y en particular la adaptación entre producción y demanda”. Es decir, que el proceso de producción es un régimen de acumulación en un tiempo determinado y este se relaciona con un modo de regulación. Así mismo, Arciniega argumenta que “el régimen de acumulación puede ser estabilizado solo a través de un

modelo de regulación apropiado. Esto incluye a las instituciones sociales dentro de las cuales se lleva a cabo la producción desde el lugar de trabajo hasta el Estado”.

Los neoschumpeterianos, tienen como base la tecnología. Por tanto consideran que la causa de la crisis del modelo fordista es por el agotamiento tecnológico y que una forma de superación sería con la introducción de una tercera revolución tecnológica en el proceso productivo, circulatorio y de consumo. Están de acuerdo con los regulacionistas en que debe existir un modo de regulación o marco institucional para el desarrollo de nuevas tecnologías, aunque queda ausente la explicación de la existencia de otras instituciones. Por otro lado tienen dificultades para definir periodos tecnológicos generales. (Arciniega, 2003)

La especialización flexible cuya obra pionera es la de Piore y Sabel (The New Industrial Divide, 1984), se basa en la experiencia de los distritos industriales de Italia, donde las PYMES alcanzaron cierto protagonismo. Estos autores, recogidos en Piñero (2004:12), sugieren que en la especialización flexible, el “hombre retoma el control del proceso de producción”, “valoriza las habilidades artesanales y favorece la cooperación entre los distintos trabajadores de la empresa”.

En este sentido, *“los sistemas de producción flexible de alto volumen, usualmente vinculados a una situación de demanda creciente de un producto determinado, combinan la producción de alto volumen que permiten economías de escala y sistema de producción reprogramable, que captan las economías de diversificación. Las nuevas tecnologías permiten la transformación de las cadenas de montaje características de las grandes empresas en unidades de producción fáciles de programar que puedan ser sensibles a las variaciones del mercado (flexibilidad de producto) y a los cambios de los insumos tecnológicos (flexibilidad del proceso)”* (Castells, 1996:182).

Es decir, la especialización flexible se fundamenta en el uso de tecnologías flexibles. Se produce en bases a las necesidades del mercado, lo cual beneficia a las pequeñas y medianas empresas, aunque las grandes empresas también pueden optar por terciarizar parte de sus actividades a empresas muy especializadas de pequeña dimensión.

Por tanto en el modo de producción flexible, surgen nuevas formas de organización empresarial flexible, donde un factor fundamental es la cooperación/asociatividad interempresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas.

¿Pero que es la cooperación/asociatividad empresarial? Ésta se define como *“un acuerdo deliberado, explícito y a largo plazo, entre dos o más empresas entre las que no existe subordinación, para el desarrollo en común de una actividad concreta, de manera que permita a cada participante lograr algún objetivo inalcanzable por sí mismo; y que además se estructura y coordina a través de mecanismos que vinculan a los participantes en mayor medida que el mercado pero sin que se instale entre ellos una relación jerárquica como la existente en el interior de la empresa”* (Urra, 1999: 39).

En este contexto, surge con mayor fuerza la economía solidaria o también conocida en Europa como economía social, que *“comprende el sector o franja de la economía nacional que coexiste al lado de la economía estatal y privada”* (Quijano y Reyes, 2004:13). Engloba a las cooperativas, asociaciones, mutualistas y fundaciones (Hernández, 2001), y es un sistema alternativo al sistema capitalista que permita acceder un nivel de vida a las grandes mayorías.

Por lo tanto la economía social o solidaria según Quijano y Reyes (2004:23), *“es una forma de hacer economía a través de empresas asociativas de propiedad en las que las relaciones sociales que se generan en el proceso de producción, distribución, circulación y consumo están mediadas por valores éticos y morales como solidaridad, ayuda mutua, participación, equidad, gestión democrática y ausencia de lucro”*. Pero la ausencia de lucro no significa que este tipo de empresas no pueda competir en el mercado, todo lo contrario, una cooperativa por ejemplo será rentable si su proyecto es válido para captar una cuota de mercado y por ende generar empleo y riqueza para sus asociados. (Hernández, 2001).

Así mismo, la Alianza Cooperativa Internacional define a una empresa cooperativa como *“una asociación autónoma de personas que se han unido de forma voluntaria para*

satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática”. Su comportamiento de actuar y modo de ser, es regulado por los siguientes principios cooperativos:

- 1. Adhesión voluntaria y abierta: son organizaciones abierta a todas las personas sin discriminación alguna que estén dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socios.*
- 2. Gestión democrática: estas empresas cooperativas están gestionadas por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones, a demás de tener igualdad de derechos de voto (un socio, un voto).*
- 3. El capital: Los socios contribuyen equitativamente al capital y gestionan democráticamente. Este es considerado como un instrumento necesario, pero no imprescindible para la producción, por tanto su remuneración es limitada. El trabajo no ha de estar al servicio del capital, es decir no habrá reparticiones de dividendos como en una empresa capitalista pero si de los excedentes en forma equitativa.*
- 4. Autonomía e independencia: son entidades autónomas de autoayuda, gestionados por los socios.*
- 5. Educación, Formación e Información: Las cooperativas proporcionan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus cooperativas.*
- 6. Intercooperación: es la sinergia que realizan entre cooperativas u otras entidades locales, nacionales, regionales e internacionales.*
- 7. Interés por la Comunidad: También contribuyen al desarrollo de comunidad mediante políticas aprobadas por sus socios.*

Los principios anteriores establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional sirven de pautas para lograr sus objetivos establecidos y ser entidades eficientes capaces de generar beneficios comunes para sus socios.

Por otra parte, la asociatividad como estrategia empresarial tanto para cooperativas como empresas capitalistas, puede ser adoptada en diferentes modalidades. Para determinarlas

nos basamos en la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI, 2004), Iguera (2003), Becatini (1990), Kosacoff y López ((2007):

Subcontratación: Son relaciones verticales, entre los distintos eslabones de la cadena de valor. En muchos casos, se trata de pequeñas o medianas empresas que orientan su producción a clientes grandes.

Alianzas estratégicas: Son relaciones horizontales, entre empresas que compiten en el mercado, pero que se unen y cooperan en ciertas actividades, como pueden ser investigación y desarrollo, compras, comercialización, etc.

Núcleos empresariales: Son equipos de trabajo formados por empresarios del mismo rubro o de rubros diferentes con problemas a superar en común, que se unen para compartir experiencias y buscar soluciones en conjunto.

Redes de servicios: Son grupos de personas de una misma profesión pero con diferentes especialidades, o un conjunto de instituciones que organizan un equipo de trabajo interdisciplinario para cubrir integralmente las necesidades de potenciales clientes.

Pools de compra: Son grupos de empresas que necesitan adquirir productos o servicios similares y se reúnen con el objeto de aumentar el poder de negociación frente a los proveedores.

Distritos industriales: Son aglomeraciones regionales de un número de empresas de una rama de la industria que se complementan mutuamente y cooperan de manera intensiva para fortalecer la competitividad de la aglomeración.

Para Marshall, (1890), abordado por (Ligabue et al, 2007), un distrito industrial trae “grandes ventajas al disponer de un mercado de trabajo constante”. Al crecer el distrito, crece también la población de trabajadores formados y especializados de los cuales el distrito puede beneficiarse. Al mismo tiempo, la localización en una única área favorece el crecimiento de los proveedores, obteniendo así, eficiencia de costos gracias a una extrema

división social del trabajo. En particular, introduce el concepto de “atmósfera industrial”, que junto a la existencia de “mutua confianza y conocimiento”, facilita la generación de las competencias que necesita la industria, promoviendo innovación y difusión entre las pequeñas y medianas empresas del distrito industrial.

Marshall (1890) afirma que en el interior del distrito:

- *Los individuos pasan con facilidad de una empresa a otra; los empresarios y los trabajadores al vivir en la misma comunidad se benefician del hecho que los “secretos industriales” están en el área, es decir, existe una atmósfera industrial.*
- *Los trabajadores están mayoritariamente ligados al distrito más que a la empresa individual y la emigración de trabajo parece ser mínima o nula.*

Por su parte Becatini (1990) considera que un distrito industrial es “una entidad socio-territorial caracterizada por la presencia activa, en un área territorial circunscripta, natural e históricamente determinada, de una comunidad de personas, con valores y cultura y de una población de empresas industriales”.

Los distritos industriales pueden ser vistos no sólo como particulares formaciones industriales que consienten una extraordinaria flexibilidad de producción, sino también como el resultado de una progresiva especialización y división del trabajo entre los protagonistas del proceso productivo, donde prevalece la cooperación con una característica central aunque también existe competencia, por tanto debe existir un equilibrio.

Consortios de exportación: *Son “una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas. (ONUDI, Viena, 2004: 3).*

En síntesis: las tres escuelas analizadas anteriormente ponen en evidencia el cambio a un nuevo modelo de producción, principalmente la escuela del pensamiento de la especialización flexible, donde las pequeñas y medianas empresas adquieren cierto protagonismo, fomentando la cooperación entre empresas y trabajadores. En este contexto

tanto las pequeñas, medianas y grandes empresas, sean estas cooperativas o empresas capitalistas, pueden adoptar la asociatividad o cooperación como estrategia empresarial en sus diferentes modalidades tales como consorcios de exportación, distritos industriales, alianzas estratégicas entre otras, que ayuden al desarrollo de sus actividades empresariales.

1.2 METODOLOGIA

El análisis de la asociatividad de los pequeños productores de lácteos en el Cantón Cayambe de la provincia de Pichincha se ha realizado utilizando un método comparativo de estudio de casos, tomando como referencia al modelo exitoso en asociatividad y cooperativismo; Mondragón situado en el País Vasco Español. Lo que se pretende es a partir de la experiencia de Mondragón, obtener una serie de factores determinantes de su éxito económico, vinculados con la asociatividad de sus empresas, que puedan ser comparados con el caso de Cayambe, de forma que puedan detectarse posibles deficiencias y ámbitos de actuación para mejorar el posicionamiento en el mercado de éste último.

Los motivos por los cuales se eligieron estas dos localidades son múltiples. En primer lugar es un hecho reconocido que ambas experiencias han incentivado su desarrollo desde el ámbito local, permitiendo una consolidación productiva y social en sus territorios y principalmente en el mejoramiento de sus niveles de vida.

La metodología propuesta para este estudio se basa en el método comparativo, que es descrito a continuación:

1.2.1 METODO COMPARATIVO

El método comparativo es utilizado en la evolución de un campo de investigación, cuando los científicos intentan salir del nivel inicial de los estudios de caso exploratorios a un nivel más avanzado de estructuras teóricas generales o leyes, como invariantes, causalidad o evolución. (Routio, 2007).

La comparación es “un método de control de nuestras generalizaciones, previsiones, o leyes del tipo “si...entonces...” (Sartori, 1979:261), o porque nos “provee una base para realizar afirmaciones sobre regularidades experimentales” (De Caïs, 2002:12), las que permiten avanzar en la búsqueda de afirmaciones para explicar los fenómenos sociales. La comparación permite sintetizar los elementos diferenciadores y comunes de un fenómeno particular. Además, otorga criterios para verificar hipótesis, generadas con base en el descubrimiento inductivo, lo que permite validar o no afirmaciones y/o conceptos y así continuar en una fase superior de construcción de teorías explicativas que den cuenta de la gestión pública como objeto de estudio. (Pliscoff y Monje, 2003).

Para Caïs (2002:24), el método comparativo es una aplicación de la regla general de la lógica inductiva. Consiste en variar las circunstancias de un fenómeno con la intención de eliminar variables y factores accesorios para llegar a lo que es constante y fundamental. El método comparativo en el sentido real de la palabra: un proceso de análisis basado en la lógica. Comparar es confrontar una cosa con otra pero del mismo género, especie, subespecie, etc. Es decir la homogeneidad es la base para que exista la posibilidad de comparación, (Sartori, 1979).

Marc Bloch (1930) abordado en (Álvarez, 2008: 18), destaca tres cualidades básicas del método comparativo; “primera; su función heurística, al permitir descubrir procesos e interpretar hechos históricos cuya importancia sería difícil de percibir sin tener presente realidades de la misma clase en diferentes contextos. Segunda, el método comparado constituye un mecanismo de control del investigador, evitándole caer en falsas explicaciones como justificar fenómenos generales por causas puramente locales. Y, tercera, el método ayuda al investigador a no caer en falsas analogías, porque si la comparación debe tener en cuenta las similitudes, debe también destacar las diferencias para determinar lo peculiar y original de cada sociedad”.

Es decir que comparar, en el campo de lo social, según Mark Bloch, es “elegir en varios medios sociales diferentes, dos o varios fenómenos que parecen, a primera vista, presentar entre sí analogías, describir curvas de evolución, constatar semejanzas y diferencias y, en la medida de lo posible, explicar los unos por los otros” (Pliscoff y Monje, 2003).

Así la aplicación del método comparativo supone las observaciones de dos o más casos que pueden ser países, sociedades, economías, sistemas políticos, culturas o diferentes períodos de la historia de una sociedad, con la finalidad de examinar sus semejanzas y sus diferencias e indagar sus posibles causas

Existen tres clases de análisis comparativo: estudios de caso que sitúan un determinado país dentro de un marco comparativo; estudios sistemáticos de un número limitado de países o casos y comparaciones globales basadas en análisis estadísticos:

La estrategia de Análisis de Casos, consiste en tomar un número pequeño de casos definidos en forma teórica. Se comparan de forma global en sus aspectos más importantes para llegar a generalizaciones. Se realiza en las siguientes categorías estudios de áreas y los estudios históricos. La estrategia en los estudios de casos es enfocar la diversidad histórica y hacer una aproximación al objeto de estudio mediante la identificación de efectos comparables y posteriores el análisis de similitudes y diferencias entre ellos. Los tipos ideales son elementos de comparación mediante los que es posible generar enunciados descriptivos y explicativos sobre el fenómeno. Se apoya en el análisis cualitativo de las variables y su naturaleza esta cimentada en la lógica inductiva y no estadística. Una de sus principales características es su flexibilidad en el uso de las variables a comparar que se determinan a partir de los elementos teóricos que entrega un marco conceptual de análisis. (Pliscoff y Monje, 2003).

En el estudio de casos puede utilizar dos técnicas: la técnica de sistemas similares y la de diferentes. Las dos utilizan procesos similares para detectar relaciones causales y controlar los efectos externos. En las dos técnicas se busca explicar cualitativamente las variaciones a lo largo del tiempo. El efecto de las variables externas se controla seleccionando y comparando aquellas que explican el fenómeno de estudio y que su comportamiento depende de este. (Pliscoff y Monje, 2003).

La técnica de sistemas diferentes escoge como objetos de investigación sistemas que son similares o idénticos en el máximo de variables posibles, con la excepción de la variable que caracteriza el fenómeno que se quiere examinar. En la técnica de sistemas diferentes,

las variables externas son eliminadas escogiendo sistemas para comparar que no se diferencian en el fenómeno que se investiga (Cais, 1997), (Pliscoff y Monje, 2003).

En este caso lo ideal, por ejemplo sería que el investigador eligiera dos países que fueran iguales en todo excepto en el asunto que se quiere estudiar, sin embargo, esto es claramente imposible, dado que hay muy pocos países y demasiadas variables. (Mackie y Marsh, 1997).

Por el contrario la técnica de sistemas similares consiste en escoger como objetos de investigación sistemas que son diferentes en el máximo de variables posibles, con la excepción de la variable que caracteriza el fenómeno que se quiere examinar. Por ejemplo, se debe comparar países que tengan un grado máximo de disparidad o diferencia respecto a los factores más significativos para los presupuestos teóricos del investigador. El objetivo de este diseño es obligar al analista a extraer de esta diversidad un conjunto de elementos comunes que demuestren tener una acusada capacidad explicativa. (Mackie y Marsh, 1997).

Las dos técnicas, se puede realizar en una matriz comparativa con el objeto de conocer y analizar en que son diferente o similares los casos de estudio:

	Observaciones	
	Caso 1	Caso 2
Aspecto A	A ₁	A ₂
Aspecto B	B ₁	B ₂
Aspecto C	C ₁	C ₂

Fuente: Routio, 2007

Según, (Angelis, 2005) el proceso de categorización del método comparativo es el siguiente:

1. La transcripción de todos los materiales empíricos disponibles (relatos, entrevistas, observaciones, documentos, textos, etc.)
2. La inmersión lo más completa y detallada posible en el campo fenoménico que se va a estudiar. Se comienza entonces realizando una lectura detenida, profunda e intensiva de los materiales recogidos de la realidad.
3. Identificar y seleccionar categorías que se repiten con mayor frecuencia.
4. Comparación las categorías buscando elementos comunes y no comunes. En este proceso, es común encontrar atributos diferentes entre los incidentes de una misma categoría: pueden ser “causas”, condiciones, consecuencias, dimensiones, tipos, procesos de la misma.
5. Conclusiones de la teorización

En este contexto, ésta tesis utiliza la técnica de sistemas similares; considerando la asociatividad o cooperación como fenómeno similar o común, que se analiza en el caso de los pequeños productores en el cantón Cayambe y el modelo de éxito el grupo Mondragón, existiendo un alto grado de diferencia en las demás categorías y variables tales como el grado de desarrollo, localización, gobernabilidad, cultura etc.

1.2.2 PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

La recolección de la información para analizar el caso Mondragón se obtuvo a través de una amplia revisión bibliográfica de materiales empíricos disponibles (relatos, documentos, textos, publicaciones, etc.) de las principales revistas científicas y académicas de España y directamente de las publicaciones de la Corporación Mondragón. Y para el cantón Cayambe se escogió como herramienta a la Entrevista Enfocada, que es del tipo Semi-estructurada, dirigida a un grupo de personas que participaron activamente en las diferentes temporalidades del proceso de asociatividad de los pequeños productores lácteos de Cayambe. Además, este tipo de entrevista permite establecer un conjunto de preguntas que respondan a las variables que son de interés en la presente investigación, pero que además

admitan una libertad suficiente para que el entrevistado exprese su punto de vista sobre el tema.

Para realizar las entrevistas en el cantón Cayambe se realizó el siguiente procedimiento:

1. Fase inicial: elección y contacto con los informantes; se procedió a identificar el tipo de sujeto pertinente y el número de entrevistas a realizar; es decir ¿a quién entrevistar?, ¿cómo llegar a ellos? y ¿qué debemos explicar desde el principio?
2. Recolección de datos y almacenamiento de los mismo; se obtuvo mediante la observación, conversaciones informales y entrevistas grabadas.
3. Análisis de los datos.

Las preguntas fueron diseñadas para visualizar la apreciación de los actores respecto a las variables de estudio, se escogieron 17 preguntas enfocadas en las cinco variables de interés de la presente investigación:

- a) Para conocer la principal motivación y el contexto para asociarse entre pequeños productores lácteos. Se diseñó las siguientes preguntas:
 1. ¿Quién empezó con la iniciativa de asociarse?
 2. ¿Cuál es el perfil de la persona que empezó la asociatividad?
 3. ¿Cuáles fueron los problemas que enfrentaban antes de asociarse?
 4. ¿Cuáles son las etapas de desarrollo de los centros de acopio?
 5. ¿Cómo se financiaron los centros de acopio?
- b) Para conocer cuál es la estructura básica de producción del grupo asociativo lácteo: Se diseñó las siguientes preguntas:
 6. ¿Bajo el grupo asociativo que actividades realizan?
 7. ¿Han ido mejorando en tecnología dentro de los centros de acopio?

c) Para conocer cuál es el modelo de gestión del grupo asociativo lácteo. Se diseñó las siguientes preguntas:

8. ¿Bajo qué principios se han mantenido la asociatividad en los centros de acopio?
9. ¿Qué nivel de educación tiene los integrantes de los centros de acopio?
10. ¿Qué importancia le dan a la educación dentro de los centros de acopio?

d) Para conocer cuál es la estructura organizativa. Se diseñó las siguientes preguntas:

11. ¿Cómo están organizados los centros de acopio?
12. ¿Qué relación tienen con la Universidad Politécnica Salesiana, la Casa Campesina de Cayambe y qué beneficios obtienen de estas?
13. ¿Qué relación tienen con la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO), la empresa Ordeño S.A y qué beneficios obtienen de estas?
14. ¿Cuál es el porcentaje de aportación de cada socio para el funcionamiento de los centros de acopio?
15. ¿Cómo es la participación y distribución de los beneficios dentro del grupo asociativo?

e) Para conocer los logros obtenidos bajo el modelo asociativo. Se diseñó las siguientes preguntas:

16. ¿Cómo ha mejorado su situación económica en su hogar bajo el esquema asociativo
17. ¿Como grupo asociativo qué beneficios obtienen de los centros de acopio?

Estas preguntas buscan mantener al entrevistado dentro del esquema de la investigación, pero a la vez busca que tenga la suficiente apertura para expresar su opinión sobre los temas tratados, manteniendo abierta la posibilidad de que surjan preguntas complementarias en el transcurso de la entrevista.

Para definir cuál sería el universo de estudio, se buscó entrevistar a los actores con un mayor nivel de representación en cada entidad involucrada al grupo asociativo. Decidí dividirlos por entidades: La casa Campesina de Cayambe, La Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO) y los principales gerentes y representantes de los centros de acopio. Dentro de cada grupo se buscó entrevistar no a una muestra representativa de cada uno, sino a aquellos miembros cuya calidad de actor estuviera establecida por su legitimación y nivel de convocatoria en cada grupo; y más que nada a los pioneros de esta iniciativa.

En base a este criterio se procedió construir un listado de los actores a ser entrevistados en cada grupo, enlistados en el siguiente cuadro:

Ing. Freddy Izquierdo	Técnico de la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO) – Ordeño S.A
Ing. Hans Beltrán	Presidente de la Casa Campesina de Cayambe
Salomón Ulcuango	Presidente de la Asociación Irene del Norte
Alberto Farinango	Gerente de la Empresa Nutralac S.A
Alejandro Népas	Gerente de la Empresa El Ordeño
Manuel Cholca	Presidente de la Asociación Ñucchic Alpa
Carlos Catucuamba	Presidente de la Asociación Jatari Guagra

CAPITULO II

ANALISIS COMPARATIVO DE LA ASOCIATIVIDAD: EL CASO MONDRAGÓN Y CAYAMBE

INTRODUCCION

El nivel de asociatividad empresarial en nuestro país es bastante bajo según Hernández y Cely, (2003), debido principalmente a la desconfianza y la falta de una cultura organizativa. Sin embargo en algunas localidades del país ya están considerando la asociatividad como estrategia de desarrollo, tal es el caso del cantón Cayambe en la provincia de Pichincha, donde los pequeños productores de leche se han organizado y se han asociado para formar centros de acopio, para ser proveedores directos a la industria láctea, eliminando de esta manera de los intermediarios. El analizar este caso tomando como referencia el modelo de Mondragón Corporación Cooperativa del País Vasco de España, considerado como líder mundial en cooperativismo empresarial, ayudará a determinar cuáles son los factores determinantes relacionados con la asociatividad y cooperación de Mondragón que permitan reforzar la asociatividad en la localidad de Cayambe y en el resto del país.

2.1 EL MODELO DE MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA

Mondragón Corporación Cooperativa (MCC), surge en el País Vasco Español, en la localidad de Mondragón, ubicada en la provincia de Guipuzkoa. MCC constituye un verdadero imperio empresarial, es considerada líder mundial en cooperación y es el primer grupo empresarial del país Vasco, compuesto por 264 empresas y entidades, de las cuales la mitad aproximadamente son cooperativas. Es el séptimo grupo empresarial de España según la variable cifra de “ventas” y el tercero de acuerdo con la variable “empleo”. (Santa Cruz et al, 2009).

Esta idea surge con la llegada de José María Arizmendiarieta, un sacerdote emprendedor de “pensamiento sólido y a la vez flexible, que apunta a un proyecto de transformación social con la cooperación como norte y con la autogestión económica y la educación como principales motores”. (LANKI, 2001:1). Así su primera labor fue la creación de una

Escuela Profesional en 1943, misma que años más tarde sirvió de base para fundar la Escuela Profesional Politécnica en 1965, en las especialidades de mecánica, electricidad, fundición, delineación y automatismo; así como para la actual Mondragón Unibertsitatea. Diez años más tarde la primera victoria en 1955, fue la compra de una pequeña empresa de fabricación de hornillos de petróleo, autorizada para fabricar aparatos de uso domestico ULGOR, la que es hoy FAGOR Electrodomésticos. Posteriormente José María propone la creación de una entidad financiera que promueva la captación de ahorro popular y que canalice esos recursos hacia el desarrollo cooperativo, la Caja Laboral, en 1959, cooperativa de crédito mixta tanto de los socios trabajadores como de las cooperativas asociadas. Esta entidad ha sido de acuerdo a diversos autores, la principal propulsora del desarrollo del tejido empresarial de Mondragón. (URDANGARIN, 1999).

Durante el periodo de fundación que va de 1943 – 1965, a la empresa ULGOR se unen otras empresas tales como Arrasate, Funcor, Urssa, Lana y Vicon. A partir de 1982 hasta 1991 se asociaron 37 nuevas cooperativas, entre las que se destanca Eroski, Fagor o Irizar (URDANGARIN, 1999).

En este contexto, se puede determinar dos grandes pilares que impulsaron la constitución de la Corporación Mondragón; la Caja Laboral Popular como soporte financiero y promoción empresarial y la Escuela Politécnica con conocimiento y formación técnica, siempre incentivando la investigación para el desarrollo y crecimiento. (Narvarte, 2006)

2.1.1 ESTRUCTURA BÁSICA DE LA CORPORACIÓN MONDRAGON

Este grupo de empresas cooperativas, están asociadas e integradas en cuatro áreas: Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento que funcionan autónomamente dentro de una estrategia de conjunto, coordinada desde el Centro Corporativo de la siguiente manera:

- 1. Área Finanzas:** está compuesta por la Caja Laboral, Lagun-Aro, EPSV y Seguros Lagun-Aro.

La Caja Laboral es una cooperativa de ahorro y crédito que ha sido un gran soporte para el desenvolvimiento de las cooperativas y la creación de nuevas cooperativas. Esta entidad ha sido siempre el vínculo común entre cooperativas. (Cancelo, 1999)

Lagun-Aro es colectivo de mutualistas de MONDRAGON formado en su mayor parte por los socios de las cooperativas de la Corporación, que centra su actividad en la protección social de este colectivo y de sus familiares beneficiarios, con un alcance similar al del Sistema Público. (MCC, 2009)

Seguros Lagun-Aro es una empresa aseguradora de un conjunto de ramos que va desde seguros de vida hasta seguros a empresas.

2. **Área Industria:** es la que se encarga de producir bienes de consumo, bienes de equipo, componentes industriales construcción y servicios empresariales. Esta distribuida en 12 divisiones distribuidas de la siguiente manera:

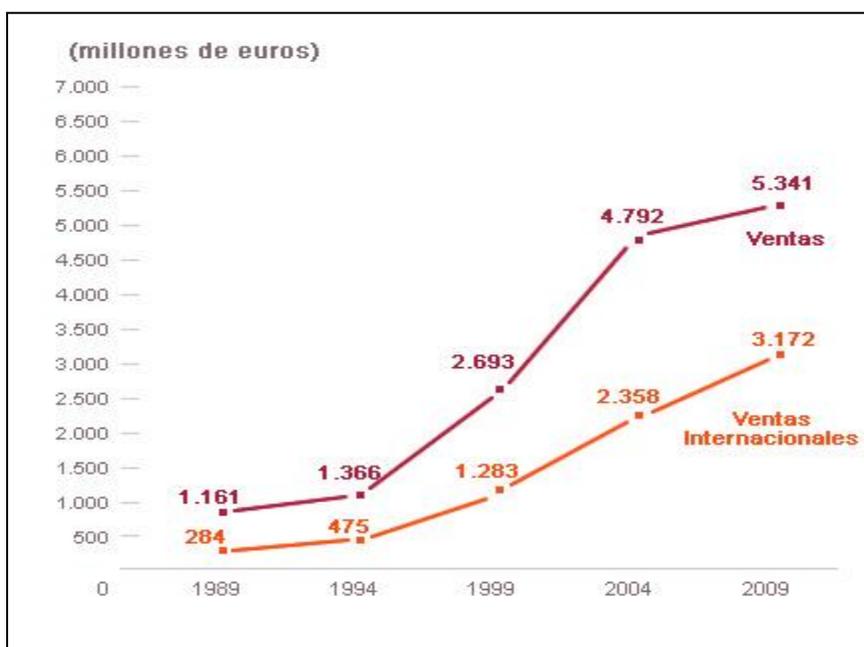
CUADRO N° 1

ÁREA INDUSTRIAL Y CENTROS TECNOLÓGICOS DE LA CORPORACIÓN
MONDRAGON

DEPENDENCIA	EMPRESAS REPRESENTATIVAS	CENTRO TECNOLÓGICO
GM-Corporación		C1-Ikerlan C2-MIK C3-Lortek
Div. Maquinas – herramientas	Danobat, Saraluz, Dioti, Lealde, Egurko, Estarta	D1-Ideko
Div. Mondragón Automoción	Fagor Ederlan, FPK, Mapsa	D2-MTC
Div. Automatización Industrial	Fagor Arrasate, Fagor Automation, Mondragon Assembly	D3-Aotek
		D4.1-Koniker
Div. Mond. Utillaje y Sistemas	Matrici, Batz, Aurrenak, Laramendi, MB Sistemas	D4.2-Koniker
Div. Construcción/Elevación	Orona, Urssa, Ecotécnica, Lana, Rochman, Biurrarena.	D5-Orona EIC
Div. Sistemas Industriales	Ulma construcción, Ulma Packaging, Ulma Forja	D6-UPTC
Di. Mondragón Automoción	Maier, Cikautxo	D7-Edertek
Di. Hogar	Fagor Electrodomésticos, Fagor Industrial, Danna, Kide.	D8-Hometec
Div. Ingeniería/Servicios	Mondragon Sistemas, Ondean, LKS, Alecop, Ahizke	D9-ISEA
Div. Mondragón Componentes	Copreci, Eika, Fagor Electrónica, Orkli, Tajo	
Div. Carrozados y Suministros	Irizar, Ampo, Urola.	
Div. Equipamiento	Orbea, Oiarso, Dikar, Eredu, Coinalde, Alkargo	

Fuente: Irizar y MacLeod, 2008

GRÁFICO N° 1
EVOLUCIÓN DE VENTAS: ÁREA INDUSTRIA



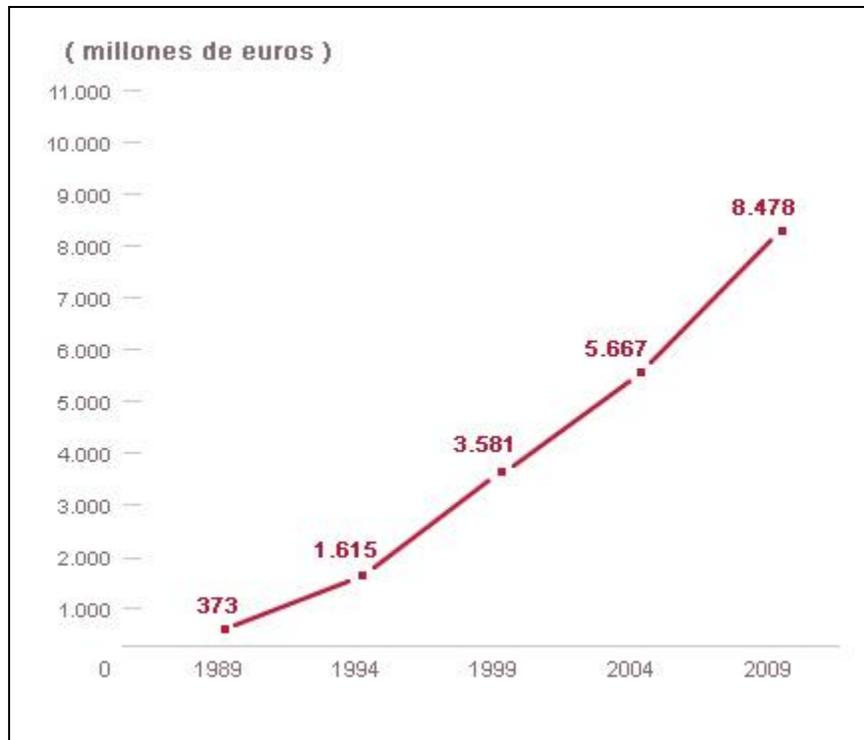
Fuente: Informe anual 2009

Elaborado: TU LANKIDE, 2009

3. Área Distribución.

Es la encargada de la actividad de logística, distribución y venta de los bienes y servicios producidos de la Corporación Mondragón. Para ello se valen de las empresas cooperativas del grupo **Eroski** y **Erkop**. La primera es uno de los principales grupos de distribución de España con gran presencia en todo el mercado con más de 2.600 establecimientos en el país y una red de establecimientos en el sur de Francia. Se encarga de la distribución y venta de alimentos, electrodomésticos perfumería, agencias de viaje, tiendas de ocio, cultura y deporte, las gasolineras y ópticas etc. La segunda está dedicada a la ganadería, horticultura y servicios de alimentación colectivos. (MCC, 2009).

GRÁFICO N° 2
EVOLUCIÓN DE VENTAS: ÁREA DE DISTRIBUCIÓN



Fuente: Informe anual 2009
Elaborado: TU LANKIDE, 2009

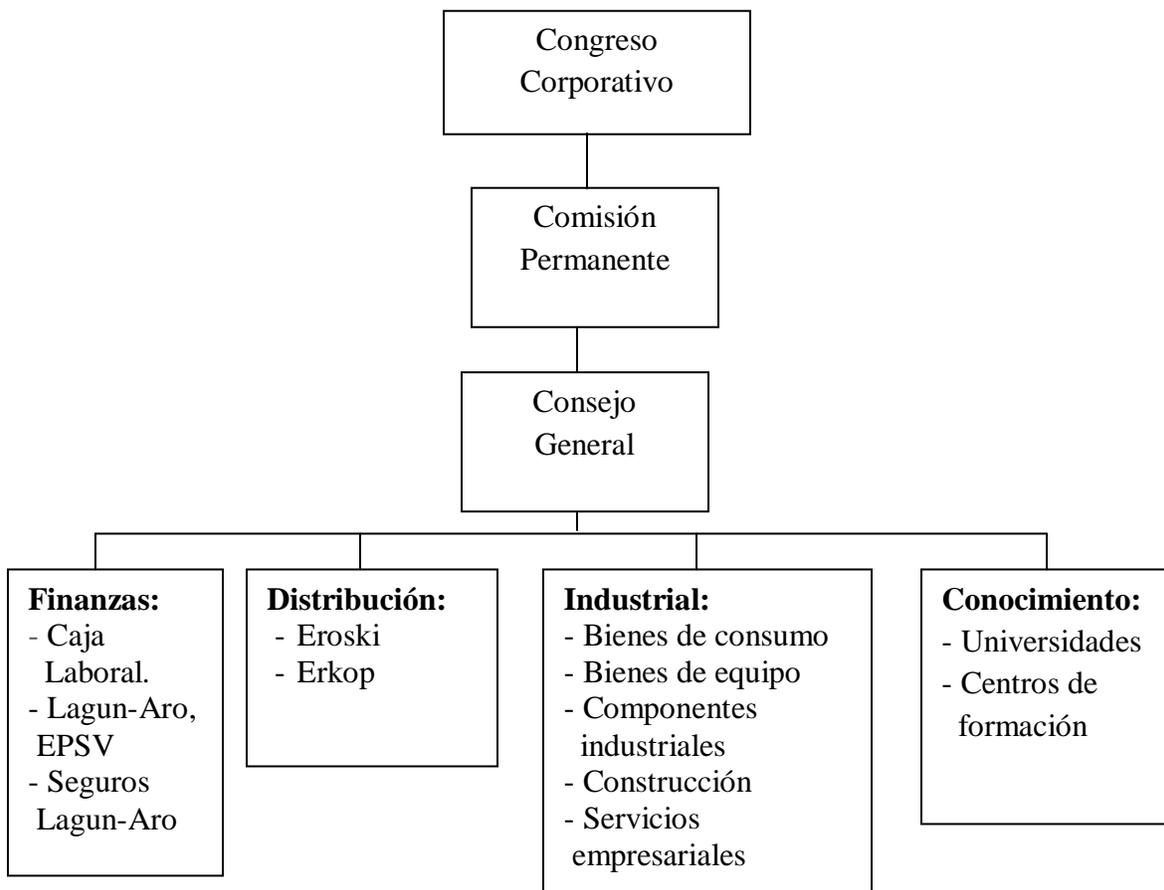
4. Área Conocimiento.

Este área está compuesta por la Universidad, Centros Tecnológicos, Centros de I+D y un Centro de Promoción. Es la encargada de la innovación conjuntamente con las empresas del grupo Mondragón.

2.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Otro elemento que es necesario tener en cuenta a la hora de analizar la experiencia de Mondragón es su estructura organizacional, ya que este puede ser un elemento fundamental que explique el éxito de asociación de más de 260 cooperativas.

ORGANIGRAMA CORPORACIÓN MONDRAGON



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la MCC.

- El Congreso Cooperativo es el órgano supremo de soberanía y representación de la Corporación Mondragón. Está integrado por 650 congresistas que representan a todas las cooperativas. Su función principal consiste en establecer los criterios estratégicos

por los que se administrará la Corporación, mediante la planificación y coordinación de sus unidades de negocio. (MCC; 2009).

- La Comisión Permanente es el órgano de gobierno delegado por el Congreso Cooperativo. Está integrada por 19 miembros elegidos en representación de las distintas Divisiones de la Corporación. Su función básica es impulsar y controlar la ejecución de las políticas y acuerdos adoptados por el Congreso, ejerciendo un seguimiento continuado de la evolución empresarial de MONDRAGON y de la gestión de la Presidencia del Consejo General. (MCC; 2009).
- Consejo General es responsable de la elaboración y aplicación de las estrategias y objetivos corporativos. Coordina las políticas de las diferentes Divisiones y Cooperativas. (MCC; 2009).

Por otra parte, las Cooperativas que operan en un mismo sector empresarial configuran una Agrupación Sectorial que, a su vez, se integra en la División correspondiente, que está a cargo un Vicepresidente corporativo.

2.1.3 MODELO DE GESTION

El Modelo de gestión corporativo de MCC está expresado en forma circular, como se puede ver en el gráfico N° 1. Se parte de unos *principios básicos*, que sirven de guía para que las *personas en cooperación*, pongan en práctica los valores de la cooperativa. Son estas personas quienes construyen un *proyecto compartido* y se dotan de una *organización participativa* para llevarlo a la práctica. Este proyecto se desarrolla en un contexto de producto de mercado, con clientes, proveedores, aliados, etc. válido para competir en el mercado a través de la cooperación. (MCC, 2009)

De esta forma, trabajar en cooperación les da claras ventajas en la gestión, permitiéndoles ser una *empresa excelente*. Los *resultados socio-empresariales* positivos obtenidos, constituyen el principal punto de evaluación de la eficiencia de la aplicación del Modelo de

2. **Organización democrática:** Todos los socios en la Corporación Mondragón tienen igualdad de derechos. Todos aportan con un voto sin considerar la antigüedad, cargo profesional o aportaciones de capital.
3. **Soberanía del trabajo:** En la Corporación Mondragón, el trabajo es considerado como importante creador de riqueza y por tanto goza de plena soberanía en la organización. Mediante este principio garantizan una forma coherente de distribución de los ingresos y los trabajadores tratan de conseguir la mayor productividad al trabajo. Sin embargo, esta situación podría crear problemas entre los socios-trabajadores al buscar su propio beneficio individual aunque este comportamiento se da habitualmente cuando existe un bajo nivel cultural y de educación (Gutiérrez, 1988). Este problema no ocurre en este grupo empresarial Mondragón ya que dan una mayor importancia tanto a la educación como a la cultura empresarial, lo que ha sido un elemento clave de su éxito.
4. **Carácter instrumental y subordinado del capital:** La Corporación Mondragón reconoce y considera al capital como necesario para el desarrollo empresarial, por tanto tiene su remuneración justa, pero siempre como instrumento subordinado al trabajo. La aportación del capital, en cualquiera de sus formulas, no otorga derecho alguno a participar en la gestión.
5. **Participación en la gestión:** Dentro de la Corporación Mondragón, todos los socios son partícipes en la gestión empresarial, para lo cual es necesario la formación social y profesional de todos los socios, la transparencia de la información y la promoción interna.
6. **Solidaridad retributiva:** Dentro de la Corporación, la retribución al trabajo debe ser suficiente y solidaria, tomando en cuenta las posibilidades reales de la cooperativa y que a la vez sea homologable a los ingresos percibidos por los trabajadores asalariados en el entorno externo sectorial de la cooperativa.
7. **Intercooperación:** Este principio dentro de la Corporación Mondragón es considerado como un requisito básico, pues les ha servido como estrategia para conseguir la eficiencia empresarial y la internacionalización de sus cooperativas a otros países tales

como al continente Asiático y Latinoamericano. La planificación acogen como herramienta fundamental de gestión, plasmando así la internacionalización del grupo como objetivos estratégicos.

Se manifiesta en un primer nivel, en la cooperación entre empresas cooperativas, mediante agrupaciones con ordenaciones socio – laborales homogéneas, incluidas la reconversión de resultados, la transferencia de socios trabajadores y el desarrollo de las sinergias potenciales derivadas de la actuación conjunta. Los niveles más elevados de intercooperación empresarial se dan cuando la Corporación se asocia con otras entidades y cooperativas vascas, españolas, europeas y del resto del mundo para realizar acuerdos en beneficio y desarrollo común.

8. **Transformación social:** Es la responsabilidad social que realiza la Corporación, con la finalidad de contribuir a la búsqueda de una sociedad más libre, justa y solidaria. Este principio se manifiesta en la reinversión de los resultados obtenidos, el apoyo a otras iniciativas de desarrollo comunitario, el apoyo a la cultura y a una política de seguridad social basada en la solidaridad y responsabilidad.
9. **Carácter universal:** La Corporación Mondragón asume desde el ámbito local los objetivos universales del cooperativismo internacional como son Paz, Justicia y Desarrollo.
10. **Educación:** En la Corporación Mondragón, la educación es el principio fundamental, sin él es imposible el desarrollo de los demás principios, es por esto que ocupa el lugar central en la organización, que alimenta y se alimenta de todos los demás principios. Mondragón desde sus orígenes aparecen fuertemente vinculados a la formación, tanto académica como profesional. El sólido tejido educativo de Mondragón ha tenido y tiene un papel determinante en el desarrollo de la experiencia y en su éxito empresarial en el mundo.

La educación junto con la investigación y la innovación tecnológica forman parte del área de conocimiento de la Corporación Mondragón. Son consideradas como unos de los elementos claves que caracterizan y explican su éxito empresarial.

2.1.5 LA EDUCACIÓN EN LA CORPORACIÓN MONDRAGON

La educación es reconocida como una variable de desarrollo que proporciona mayor competitividad y continuidad al proyecto (Santa Cruz et al, 2009). Es por esto que la Corporación desde sus inicios ha puesto énfasis en la inversión en la educación como estrategia empresarial, al pasar de una pequeña escuela profesional a formar un importante tejido educativo, que abarca varios Centros de Formación Profesional y una Universidad propia, que cubren necesidades formativas tanto de las cooperativas como de la sociedad en general.

El modelo formativo de la Corporación Mondragón, considera que la educación debe estar relacionada estrechamente con las empresas e instituciones cercanas, con el propósito de garantizar la accesibilidad social, la compaginación del estudio y el trabajo, el desarrollo de la investigación y la prestación de formación continua. Esto les permite perfilar la oferta educativa adecuándola a las necesidades de las empresas y organizaciones.

Este vínculo Empresa – Universidad proporciona el conocimiento inmediato y constante de las necesidades y demandas de las empresas, lo que hace posible que adecuen la oferta formativa a las mismas, garantizando en gran medida un alto y rápido grado de colocación de los estudiantes en el mundo laboral.

La MONDRAGON UNIBERTSITATEA, es una universidad de iniciativa y vocación social, pública y sin ánimo de lucro, creada en 1997. Desde su nacimiento está comprometida con la calidad en la educación y la orientación práctica de sus estudiantes, dando importancia a la formación integral de los estudiantes.

Nace por la asociación de tres cooperativas educativas, avaladas por una extensa trayectoria y experiencia en el mundo de la enseñanza y forman el actual grupo educativo compuesto de dos Facultades y una Escuela:

Escuela Politécnica Superior: especializada en ingeniería técnica tales como: ingeniería en organización industrial, electrónica industrial, informática, mecánica, sistema de telecomunicaciones e ingeniería en diseño industrial y desarrollo de productos. Esta entidad prepara profesionales principalmente para el área industrial de la Corporación.

Facultad de Empresariales: es la encargada de preparar a profesionales para la dirección y gestión de las empresas cooperativa. Las carreras que oferta son Administración y Dirección de Empresas y Liderazgo emprendedor e innovación.

Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación; es la encargada de formar a profesionales de ciencias de la educación (profesorado) que sirva como insumo a la propia Universidad.

En la actualidad, la universidad tiene en torno a 4.000 alumnos y alcanza las 22 titulaciones de grado. La oferta de postgrado, por su parte, asciende a un total de 15 másteres y 8 cursos de experto universitario.

2.1.6 INVESTIGACIÓN:

La investigación es una de las bases del sistema educativo de Mondragón Unibertsitatea, así el modelo de investigación se desarrolla en forma colaborativa con tres agentes clave: Universidades, Centros Tecnológicos y empresas, que realizan desde una investigación básica hasta la innovación. Esta colaboración ha facilitado la creación de una sólida red de entidades de soporte entre las que destacan las específicas del área de la Investigación Tecnológica, **IKERLAN** e **IDEKO**, dos Centros Tecnológicos reconocidos a nivel internacional y que constituyen pilares básicos de la organización de la Universidad. (MCC, 2009)

La participación de los profesores de la universidad en proyectos de investigación es uno de los ejes importantes en su proceso de innovación educativa, ya que posibilita que el profesor obtenga un conocimiento real y permanente de las necesidades de la empresa y mantenga permanentemente actualizados sus conocimientos que posteriormente se transmiten al alumnado. (MCC, 2009)

La actividad de **I+D** en esta universidad no sólo se queda en la generación de nuevo conocimiento sino que persigue la aplicabilidad en el área o campo de destino, en la formación en las carreras que imparte y en los servicios de innovación que presta a las organizaciones que lo solicitan.

La actividad investigadora de **Mondragon Unibertsitatea** se estructura en **3 unidades de gestión de I+D**, en función de los tres grandes ámbitos de conocimiento desarrollados por las tres Facultades que constituyen la universidad:

CUADRO N° 2

ÁREAS TECNOLÓGICA, ENTIDAD ENCARGADA Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

AREA	ENTIDAD ENCARGADA	LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
TECNOLÓGICA	Escuela Politécnica Superior	Procesos avanzados de transformación de materiales
		Comportamiento mecánico y diseño de producto
		Nuevos materiales y Tecnologías Avanzadas de Materiales
		Energía
		Tecnologías de la información y comunicaciones
		Organización y gestión industrial
GESTION EMPRESARIAL	Facultad de Empresariales	Dinámicas emergentes en gestión de organizaciones
		Gestión de organizaciones cooperativas y de economía social
		Emprendimiento e innovación en gestión
EDUCACIÓN Y CIENCIAS SOCIALES	Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación	Innovación educativa como respuesta a la diversidad

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la MCC.

Cada Facultad/Escuela cuenta con un **Comité de Coordinación de I+D**, compuesto por el Director de I+D del centro, los coordinadores de líneas de investigación y jefes de

departamento. Asimismo, existe un **Comité de I+D** de la Universidad, compuesto por el Vicerrector de I+D, los tres Directores de I+D de los centros y el Director de Innovación de la Escuela Politécnica Superior. (MCC, 2009).

En definitiva, el éxito de este grupo empresarial se debe desde sus inicios a la importancia a la educación y la conservación del liderazgo de su principal iniciador y motivador José María José María Arizmendiarieta, latente en sus valores y principios corporativos, permitiéndole ser líder mundial en cooperativismo empresarial y modelo a seguir en otras partes del mundo.

A continuación vamos a realizar un análisis detallado del sector lácteo de Cayambe, tratando de determinar los factores específicos que definen este modelo asociativo.

2.2 EL CANTÓN CAYAMBE

El cantón Cayambe pertenece a la provincia de Pichincha, está ubicado al nororiente, a 75 Km. de la ciudad de Quito. Cuenta con ocho parroquias, de las cuales tres son urbanas y cinco rurales. Posee una población según el INEC de 74.257 habitantes en el año 2001, con una proyección al 2010 de 84.388 habitantes, de éstos 36.919 se encuentran en el área urbana y 47.469 habitantes en el área rural.

Sus principales actividades productivas son la agrícola, ganadería, agroindustria y florícola, con un importante aporte económico y empleo. De acuerdo a los resultados del Censo Nacional Agropecuario del año 2000, el cantón Cayambe cuenta con una superficie de 10.051 Unidades de Producción Agropecuaria “UPAS”, de las cuales el 91% son menores a 10 hectáreas.

Cayambe es un centro agroindustrial dinámico, la producción florícola es una de las principales actividades económicas del cantón, aunque ésta se desarrolla de manera individual, contribuye al país a convertirse en el tercer país exportador de flores después de Holanda y Colombia. Así también como la industria láctea que involucra a un gran número de pequeños productores y con ella el acercamiento de otras actividades complementarias

como bancos y cooperativas, proveedores de insumos, organizaciones públicas y privadas de apoyo a este sector. (Chiriboga, 2008).

2.2.1. LA PRODUCCIÓN NACIONAL Y PRECIO DE LECHE

La producción de leche es una actividad económica importante, que ayuda a la subsistencia de una gran parte de la población rural del país. Esta actividad es desarrollada principalmente por pequeños y medianos productores (78% del total), que cuentan con menos de 10 vacas y producen menos de 40 litros diarios.

La producción total, según el III Censo Nacional Agropecuario, ha evidenciado un importante incremento del 136% entre 1990 y 2000, al pasar de 1,5 millones de litros a 3,5 millones de litros respectivamente. A partir del año 2000, la producción siguió creciendo hasta alcanzar una máximo de 4,6 millones de litros en 2008, sufriendo una pequeña reducción en el 2009 (4,3 millones de litros), debido principalmente la sequia sufrida en el país. De 2000 a 2009, los pequeños productores registran la mayor tasa de crecimiento que alcanzó el 32%, los medianos productores registran un crecimiento del 20% y los grandes productores lácteos tienen un crecimiento del 11%. Esta evolución pone en evidencia que los pequeños productores tienen un papel protagónico en este proceso y que su asociatividad se convierte en un factor imprescindible para su vinculación en el proceso productivo de la leche.

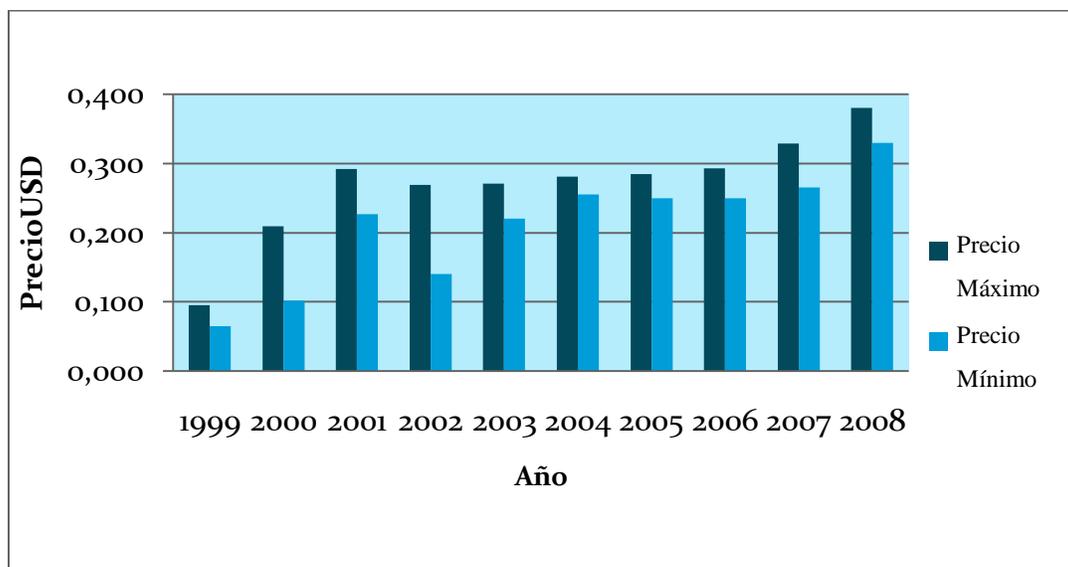
CUADRO N° 3
PRODUCCIÓN NACIONAL DE LECHE
(LITROS/AÑO)

	TAMAÑO	2000	2006	2007	2008	2009	Δ %
Pequeños	Menos de 1 hectárea	224.469	262.629	262.629	288.892	274.447	22%
	De 1 hasta menos de 2 Has	191.574	227.974	230.254	253.279	240.615	26%
	De 2 hasta menos de 3 Has	160.288	192.346	194.269	219.524	208.548	30%
	De 3 hasta menos de 5 Has	227.188	277.169	279.941	316.333	300.516	32%
	De 5 hasta menos de 10 Has	327.755	403.139	409.186	462.380	439.261	34%
	De 10 hasta menos de 20 Has	345.282	431.603	440.235	537.086	510.232	48%
Medianos	De 20 hasta menos de 50 Has	644.654	773.585	792.924	824.641	775.163	20%
	De 50 hasta menos de 100 Has	531.871	638.245	651.010	677.051	636.428	20%
Grandes	De 100 hasta menos de 200 Has	432.847	497.774	502.752	515.321	481.825	11%
	De 200 hectáreas y mas	439.098	504.963	510.012	520.213	486.399	11%
	TOTAL	3.525.027	4.209.427	4.273.212	4.614.720	4.353.434	24%

Fuente: III Censo Nacional Agropecuario, 2000 y AGSO

El incremento significativo de la producción de leche ha sido básicamente al incremento de pastos y el tamaño del hato ganadero así también como el incremento del precio, al pasar de menos de 0,10 centavos / litro en el año 2000 a 0,38 centavos/litro en el año 2008, como se puede observar en el gráfico. Actualmente, en el año 2010, se estima que el litro de leche a precio de finca llega a 0,47 USD, ocasionando un estímulo para los productores, mismo que han desplazado actividades agrícolas para dedicarse a la actividad lechera.

GRÁFICO N° 4
PROMEDIO ANUAL PAGADO A PRODUCTORES
LITRO DE LECHE EN FINCA



FUENTE: Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO)

Estos datos ponen en evidencia el auge que está viviendo el sector lechero del Ecuador y que da sustento a la expansión de actividades organizadas como es la de Cayambe. Pese a las cifras económicas positivas evidenciadas, todavía falta mucho por hacer principalmente en el mejoramiento de calidad y reducción de costos, pues se considera que Ecuador tiene el precio más alto de la región y esto disminuye competitividad para llegar a los mercados internacionales.

2.2.2. LA ASOCIATIVIDAD DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DE LECHE EN CAYAMBE

El cantón Cayambe es considerado como uno de los centros ganaderos y lecheros más importantes del país, las parroquias de Ayora y Olmedo, son las principales productoras de leche ya sean por las buenas condiciones climáticas, calidad del suelo y la disponibilidad de agua. Existen alrededor de 6 mil fincas productoras de leche, de las cuales el 96% tienen

tamaños menores a 20 hectáreas, las cuales generan el 40% de la producción de leche del cantón y es desarrollada por pequeños productores.

Existen también más de un centenar de pequeñas, medianas y grandes empresas que se dedican a la industria láctea, con una capacidad de procesamiento de alrededor de 500 mil litros de leche/día. Las comunidades campesinas se han organizado para mejorar la calidad de la leche, sometiéndole a una cadena de frío en los centros comunitarios de acopio y venderlo en un mejor precio; en la actualidad en el cantón están organizados alrededor de 1500 pequeños productores (AGRYTEC, 2010)

La iniciativa de asociarse para formar los llamados Centros de Acopio³, surge ante la necesidad de liberarse de la explotación de los intermediarios, que les pagaban precios extremadamente bajos según cantidad, es decir, cuando existía escasez, recibían mayor precios, mientras que cuando había sobreproducción los pequeños productores debían derramar la leche en la misma finca para sostener el precio. Ante esta situación, los productores empezaron a emigrar a la ciudad.

“Pues los intermediarios nos manejaban a su antojo, ellos se llevaban nuestro dinero, pagaban el precio que les daba la gana y cuando no teníamos quien más nos compre botábamos la leche en el mismo terreno o dábamos a los perros y a los chanchos” (Entrevista, Chaupiloma, agosto 2010).

Otro acontecimiento que promovió el sentimiento de asociación entre los productores cayambeños surgió en el año 2002, cuando el gobierno ecuatoriano expresó su intención de abrir el mercado nacional a la importación de leche desde Perú. Frente a este acontecimiento los productores de leche de Cayambe reaccionaron conjuntamente para impedir dicha medida y es cuando surge la iniciativa de asociarse y mejorar.

La estrategia propuesta para resolver la problemática de vulnerabilidad del pequeño productor de leche por lo perecible del producto y la necesidad de mejoras de la calidad,

³ Infraestructura adecuada para recolectar la leche de pequeños productores para alcanzar cantidad y calidad para facilitar a la industria.

fue la formación de Centros de Acopio de leche, que permitió la recolección de leche de pequeños productores para comercializar de manera asociativa, cumpliendo los requisitos de cantidad y calidad requeridas por la industria. Empezaron a funcionar en el año 2003 con cinco centros de acopio, con una producción de 4 mil litros diarios y encabezados por cinco moradores de la zona; el señor Salomón Urcuango, Aparicio Cholca, Segundo Catucuamba, Alberto Farinango y el señor Vinicio Catucuamba; con el apoyo de la Casa Campesina, una ONG vinculada a la orden salesiana, como principal motivadora y capacitadora en dicho proceso asociativo. Así esta idea surge con la organización y liderazgo de dichos miembros y actualmente cuentan con 17 centros de acopio asociados (**cuadro N° 4**) que reúnen a 1.500 pequeños productores de Cayambe, con una producción que sobre pasa los 40.000 litros diarios (**cuadro N° 5**), pero a pesar de este logro importante todavía “existen alrededor de 1.000 agricultores más que no están asociados, que producen informalmente 5.000 litros diarios, que no tienen acceso a sanidad animal y otros beneficios que tienen los que están asociados”, (Sylvie, 2010).

La estrategia de formar los centros de acopio para la comercialización asociada, ha contribuido al enfriamiento rápido y eficiente, y la entrega de un producto estandarizado al comprador, en un horario cómodo para las dos partes. Además el productor ha logrado optimizar su tiempo y ordeñar dos veces al día, duplicando el ordeño diario, por ende la producción, con la consiguiente mejora de sus ingresos.

CUADRO N° 4
CENTROS DE ACOPIO EN CAYAMBE
SEPTIEMBRE 2010

N°	COMUNIDAD	CENTRO DE ACOPIO	REPRESENTANTE	RAZÓN SOCIAL
1	Cariacu	El Progreso	Marco Noboa	Asociación
2	El Chaupi	Irene Del Norte	Salomón Ulcuango	Compañía
3	La Chimba	El Ordeño	Alejandro Népas	Asociación
4	Moyurco Rumiñahui	Tierra Fértil	Galo Lechón	Asociación
5	Olmedo	El Dije	Jaime Alvear	Asociación
6	Paquiestancia	Campo Hermoso	Hilda Gualavisi	Asociación
7	Pesillo	Jatari Guagra	Cristian Ramírez	Compañía
8	Puliza	Ñucchic Alpa	Manuel Cholca	Asociación
9	San Pablo Urco	San Pablo Urco	Benjamín Otavalo	Comunidad
10	Santo Domingo 1	Nutralac S.A	Alberto Farinango	Compañía
11	Santo Domingo 2	Santo Domingo 2	Marco Chancosi	Comunidad
12	San Pablito de Agualongo	Aapedespa	Pascual Cobacango	Asociación
13	Turucucho	Campo Verde Turucucho	Sebastián Catucuamba	Asociación
14	Cajas	Jatum Ñan	Simona Inlago	Asociación
15	Chaupiloma	El Trébol	María Catucuago	Asociación
16	San José alto	Nd	Nd	Nd
17	El Nevado	Lácteos Nevado Cayambe	Carlos Farinango	Asociación
TOTAL SOCIOS = 1.500				

Fuente: AGSO. Elaboración propia

CUADRO N° 5
PRODUCCIÓN TOTAL DE LECHE EN LOS CENTROS
DE ACOPIO EN CAYAMBE: LITROS/DIARIO
SEPTIEMBRE 2010

Centro de acopio	Litros/diarios	Vacas en producción	Hectáreas con pasto
Nutralac S.A	4.742	392	162
Santo Domingo 2	1.417	169	172
Campo Hermoso	2.258	585	215
El Progreso	3.119	n.d	n.d
Ñucchic Alpa	2.795	375	185
El Ordeño	11.427	2.458	540
Campo Verde Turucucho	1.709	222	122
Jatari Guagra	7.000	123	n.d
El Dije	1.255	189	79
San Pablo Urco	1.927	297	351
Irene del Norte	2.359	275	135
Tierra Fértil	1.661	129	43
Jatum Ñan	632	102	55
El Trébol	400	n.d	n.d
Aapedespa	1.256	114	109
San José Alto	150	50	60
Lácteos Nevado Cayambe	2.000	n.d	n.d
17 De Julio	n.d	n.d	n.d
Total	46.107	5.480	2.227

Fuente: AGSO. Elaboración propia

2.2.3 FINANCIAMIENTO

La infraestructura en la que funcionan los centros de acopio, fue implementada en las casas de haciendas comunales, con aportaciones individuales de los socios básicamente para gastos organizativos y con financiamiento de las siguientes instituciones de apoyo que hicieron posible esta iniciativa:

- CASA CAMPESINA

La Casa Campesina de Cayambe, CCC, es una ONG vinculada a la orden salesiana que ha realizado algunos programas de apoyo en este cantón, tales como mejoras de infraestructura productiva, mejoramiento genético, maquinaria, asistencia técnica, apoyo a la comercialización y sobre todo con crédito para la implementación de los centros de acopio.

Esta entidad fue la principal iniciadora de los centros de acopio, con estrategias de capacitación y motivación, logró que los pequeños productores busquen una salida a sus problemas económicos y sociales que enfrentaban al momento. Quizá la etapa inicial de organización y aceptación al cambio por parte de los productores fue la más difícil pero a medida que iban teniendo el conocimiento de dicha propuesta se iban involucrando, organizándose y apropiándose de la misma hasta su implementación.

Actualmente esta entidad cuenta con un laboratorio de control de la calidad del producto, lo que permite controlar el proceso de recolección de la leche, el control individual de la calidad de leche en el sitio y reducir los daños por adulteración. Aunque la calidad de la leche sigue dependiendo primordialmente del nivel de conocimiento y responsabilidad del propio productor. Estas condiciones son clave para consolidar procesos de calidad que benefician a todos los miembros de la asociación. Por su parte, la industria está dispuesta a pagar un precio competitivo por leche de calidad, permitiéndoles tener productos de mayor valor agregado.

- ASOCIACIÓN DE GANADEROS DE LA SIERRA Y ORIENTE (AGSO)

Es una organización gremial que agrupa a los productores de leche en la sierra y oriente. Entidad que también contribuyó en la instalación de los centros de acopio, con la provisión de tanques de enfriamiento de leche, a un costo de 7.000,00 dólares. También colaboró con la creación de una procesadora de leche en polvo, EL ORDEÑO S.A, que abastece a programas sociales del gobierno como Desayuno Escolar, logrando así a impedir el intento de importación de leche en polvo al país.

Actualmente, esta entidad sigue acompañando a los pequeños productores agrupados en los centros de acopio, impartiendo capacitación continua en el manejo y cuidado de la leche, provisión de insumos agrícolas entre otras actividades.

- OTROS PROGRAMAS DE COOPERACIÓN

Entre los más importantes se pueden citar la cooperación Belga y su proyecto Agro-pastoril y el del PL-480 (Fondo de Desarrollo Microempresarial - FODEMI - EEUU). Ambos han apoyado a la actividad ganadera en la zona y han permitido la formación de empresas campesinas en algunos centros de acopio, tal es el caso de NUTRALAC S. A, formada por pequeños productores lecheros de la antigua Cooperativa Santo Domingo, para la elaboración de quesos y yogurt que son comercializados en las principales tiendas de la ciudad de Quito. Se financió con un crédito de 102.000,00 dólares del programa PL-480, pagadero en 8 años.

De la lectura de los párrafos anteriores, se observa que el financiamiento no fue tan difícil de conseguir una vez que estos pequeños productores estaban organizados. Todavía tienen proyectos importantes por desarrollar, como es la creación de una fábrica industrial común para el procesamiento de la leche de todos sus centros de acopio.

Nos financiamos con aportaciones de cada uno de los primeros socios, íbamos dando 10 o 20 dólares de acuerdo a las actividades programadas que teníamos, también con crédito que nos dio la Casa Campesina, un prestamos del PL-480 que ya tenemos pagado la mitad, también la AGSO nos ayudó con unos tanques de frío y todo esto hemos pagado y seguimos pagando del mismo centro de acopio, por eso en algunos centros todavía no hay para repartición de utilidades. (Entrevista, comunidad Chaupiloma, agosto, 2010).

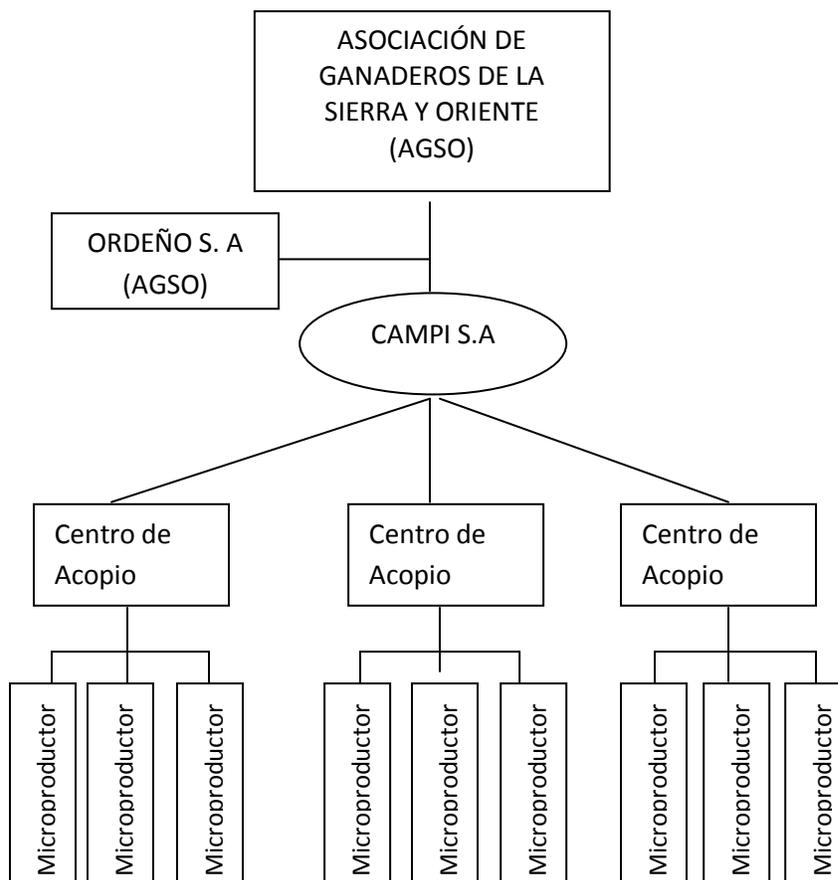
Los primeros cinco centros de acopio representados por los principales iniciadores, empezaron a proveer la leche a NESTLÉ, empresa que empezó con el tema de calidad de la leche exigida a los productores, que se basa en tres parámetros: composición, higiene y

sanidad mamaria animal. Por lo tanto, el precio que les pagaba a los productores estaba en función a la calidad de misma.

Posteriormente la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO), entró con el funcionamiento de la empresa Ordeño S.A para elaboración de leche en polvo, también con la idea de que los pequeños productores de los centros de acopio formaran parte de la empresa como socios, aunque esta idea no se llegó a concretar, los pequeños productores asociados, desde el año 2004, mantienen un acuerdo de fidelidad con la empresa Ordeño para ser los principales proveedores de materia prima, asignando hasta la actualidad el mayor porcentaje de leche de los centros de acopio.

Por su parte, Ordeño S.A en coordinación con la Asociación de Ganaderos (AGSO), garantizan la compra al productor a un precio justo, la capacitación continua en el manejo y productividad de la leche, además también colabora en la formación y fortalecimiento de las asociaciones. Un menor porcentaje es asignado a la industria láctea Floralp y otro porcentaje abastecen a las plantas instaladas para el procesamiento de quesos y yogurt en los mismos centros de acopio.

2.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Fuente: AGSO. Elaboración propia

El esquema organizacional del grupo es simple, los centros de acopio, constituidos legalmente como compañía, asociación, cooperativa o comunidad de acuerdo a las opciones de cada comunidad, (**cuadro N° 4**), se encargan de la producción. Cada centro de acopio afronta su destino de manera individual con el apoyo financiero de la Casa Campesina o actualmente con sus propios recursos, la gestión por parte de la empresa CAMPI S.A constituida legalmente, representa a todos los centros y está conformada por un Presidente, Secretario y dos Vocales, siendo sus principales funciones la coordinación y el funcionamiento, así como el planteamiento y ejecución de los objetivos de todo el grupo de producción. La AGSO es la entidad superior que hace posible el funcionamiento de todo el

grupo incluyendo la industrialización con la empresa Ordeño, que sirve de instrumento o empresa ancla para completar la cadena productiva de la leche.

Los centros de acopio funcionan bajo la dirección y administración de su directiva interna compuesta por un presidente o gerente remunerado dependiendo de su denominación legal adoptada, una persona encargada de tesorería y un contador que se encarga de toda la parte contable - financiera de la organización. Los gastos administrativos y de personal tanto del centro de acopio como de la pequeña industria de lácteos son cubiertos por aportaciones individuales de los socios o también por las utilidades obtenidas de los insumos agropecuarios que comercializan entre los socios, por ejemplo en la Comunidad la Chimba, tienen un almacén con insumos y semillas que son comercializados entre los socios con un 12 % sobre el costo, este porcentaje considerado como utilidad sirve para gastos administrativos del centro.

Las aportaciones de los socios para gastos administrativos, pago de la deuda en algunos casos, son de 15 dólares mensuales, se deja 2 centavos por litro de leche entregado o también de las ganancias que se obtiene de la venta de insumos que compramos para luego vender a los mismos socios (Entrevista, Santo domingo I, 2010).

Así mismo este grupo empresarial, CAMPI S.A, conformado por pequeños productores y la Asociación de Ganaderos (AGSO) pretenden ampliar a otras actividades tales como la producción de canola para la extracción de aceite de canola, utilizando como instrumento o empresa ancla a EPACEM S S. A, una procesadora de aceites ubicada en la provincia de Santo Domingo de los Tsachilas, proyecto que todavía se encuentra en la etapa de planeación.

2.2.5 MODELO DE GESTIÓN

Este grupo empresarial de producción, industrialización y comercialización láctea desarrollado por pequeños productores del Cantón Cayambe y la Asociación de Ganaderos de la Sierra y Oriente (AGSO), han logrado cierto éxito con ayuda de los siguientes valores y principios:

Libre Adhesión: Para ingresar al grupo empresarial CAMPI, no existe ninguna restricción en cuanto a religión, raza ni situación económica, teniendo como único requisito el compromiso y la fidelidad con la organización así como el cumplimiento de los reglamentos internos y los parámetros de calidad exigidos de la leche.

Confianza: La confianza dentro del grupo es importante por ejemplo la que practican entre la AGSO y los pequeños productores. Existe cierta transparencia en el manejo de las finanzas dentro del grupo, todos los socios tiene conocimiento de dicho manejo y actividades realizadas. Este principio es la base del grupo para a futuro seguir expandiendo a otros futuros negocios.

Unión: Este ha sido el pilar fundamental del grupo empresarial, tienen incrustado en su mente que la unión hace la fuerza y esto, han practicado y demostrado desde el momento de la implementación de los centros de acopio, mediante el trabajo conjunto, llamada minga. Tiene presente en sus memorias la explotación que sufrían individualmente en la comercialización de la leche y los beneficios que tiene ahora mediante la comercialización asociada.

Solidaridad: La solidaridad dentro del grupo es otro principio que les proporciona una guía para mantenerse unidos, tienen el compromiso del desarrollo en conjunto de todos los socios, la ayuda mutua entre ellos, por ejemplo cuando alguno de los socios tiene algún problema económico o social todos los socios brindan su apoyo.

Compromiso: Este principio ha prevalecido desde sus inicios de la asociación, se puede ver en el compromiso de fidelidad que practican entre la AGSO y los centros de acopio, cuando celebraron un contrato de compra – venta para dos años en el 2004, pero a partir de ese tiempo no ha sido necesario su renovación, pues principalmente por el compromiso y la fidelidad mutua entre las partes.

2.2.6 LA EDUCACIÓN EN EL GRUPO EMPRESARIAL CAMPI

Este tema es una de las debilidades que existen dentro del grupo, la mayoría de los asociados tienen el nivel de educación primaria. Dentro de la administración de los centros

de acopio los presidentes y gerentes tienen un bajo nivel de educación, es decir primaria y apenas la contadora tiene un título profesional. Requieren de profesionales como médicos veterinarios, ingenieros agrónomos, administradores de empresas y abogados. Cuando requieren de servicios profesionales, principalmente de médicos veterinarios, tienen que recurrir a la ciudad, a las casas comerciales de insumos agropecuarios y están obligados a pagar honorarios y gastos de viaje bastante altos.

Con el mejoramiento de ingresos de los pequeños productores, mediante la comercialización asociada en los centros de acopio, existe una mejora en la educación, principalmente en los hijos de los productores, pues la mayoría tienen acceso a la educación en universidades públicas y privadas de Cayambe, Ibarra y Quito. Sin embargo, aunque se considera que ya existen profesionales en ingenierías técnicas como agrónomos y veterinarios oriundos de la zona, éstos prefieren trabajar fuera de la zona. Este hecho pone en evidencia un problema cultural de credibilidad, al considerar, que un profesional externo a la zona es el mejor y no el de la propia zona, cuando en realidad es lo contrario muchas veces.

Al comienzo de la implementación de los centros de acopio, se consideraba la posibilidad de enviar a estudiar a los mismos socios o hijos de los socios, carreras requeridas para un mejor funcionamiento de estos centros, pero por desacuerdos no se llegó a concluir dicha idea. Este problema ha sido suplido un poco mediante capacitaciones a los principales directivos y dirigentes pero esta solución no es eficiente, pues requieren de profesionales idóneos para explotar toda la potencialidad economía de las pequeñas empresas, cooperativas y asociaciones de producción, industrialización y comercialización láctea y tener un mayor éxito.

2.2.7 LOGROS OBTENIDOS MEDIANTE LA ASOCIATIVIDAD DE PEQUEÑOS PRODUCTORES LÁCTEOS

Según versiones de los moradores, en las entrevistas realizadas a los pequeños productores de leche en el cantón Cayambe, la situación económica y social en las que vivían como productores individuales, era deplorable, la explotación que soportaban de los

intermediarios ocasionaba desestimulo de la producción y baja autoestima de la población. Esta situación cambió a partir de la decisión de agruparse para formar los centros de acopio y realizar la comercialización asociada.

Los principales logros obtenidos fueron los siguientes:

1. Creer en su potencialidad para crear su propio desarrollo con los recursos disponibles.
2. Mejoramiento de los ingresos de los hogares asociados
3. Mayor acceso a la educación de los hijos de los asociados.
4. Mayor poder de negociación tanto para la comercialización de productos lácteos como de la compra de insumos agropecuarios.
5. Incremento de la producción, de 4.000 en el año 2003 a 40.000 litros diarios a septiembre del 2010 (AGSO, 2010).
6. Mejoras en la calidad de la leche.
7. Unificar esfuerzos entre 1500 familias para formar la empresa CAMPI S.A, de pequeños productores lácteos y que se están expandiendo a otras actividades tales como la producción de canola para la extracción de aceite y que a futuro también desean formar una cooperativa de ahorro y crédito que sirva de soporte financiero del grupo.

2.3 ANÁLISIS COMPARATIVO

Una vez analizados los factores más importantes que caracterizan el sistema productivo asociativo de Mondragón y Cayambe, a continuación vamos a comparar las principales variables organizativas y de asociatividad de ambos casos que nos permitan generar enunciados descriptivos y explicativos sobre las fortalezas y debilidades del caso ecuatoriano.

CUADRO N° 6**COMPARACIÓN CASO MONDRAGON Y CASO CAYAMBE**

VARIABLES	CASO MONDRAGON	CASO CAYAMBE
Ubicación	Ubicado en el País Vasco Español, provincia de Guipúzcoa	Ubicado en Ecuador, provincia de Pichincha
Población	Tiene una población de 22.064 habitantes al 2009	Tiene una población de 83.235 habitantes al 2009 (Proyección INEC)
Nombre del grupo empresarial	Corporación Mondragón	Campi S. A
Inicio	1956	2003
Actividades	Financiera, industria, distribución y conocimiento	Producción láctea
Desarrollo de sus actividades económicas	Bajo la modalidad del cooperativismo	Bajo la modalidad del Asociativismo
Socios o propietarios	Son todos los trabajadores que forman parte de cada cooperativa	Son todos los pequeños productores de leche que están asociados
Trabajo	El socio trabaja para la cooperativa y recibe un salario	El productor trabaja individualmente en la producción de la leche y recibe su pago económico por cantidad de leche entregado al centro de acopio

VARIABLES	CASO MONDRAGON	CASO CAYAMBE
Asociatividad	<p>Primer nivel: entre un grupo de personas con características comunes tales como experiencia o conocimiento de cualquier actividad económica forman una cooperativa.</p> <p>Segundo Nivel: entre cooperativas para realizar agrupaciones sectoriales y obtener beneficios comunes como resultado de las sinergias establecidas.</p> <p>Tercer Nivel: alianzas estratégicas (Joint Venture) con otras empresas líderes a nivel mundial para lograr la internacionalización.</p>	<p>Primer nivel: En este grupo asociativo, solo se manifiesta este nivel de asociatividad, cuando los pequeños productores formaron los centros de acopio para la comercialización conjunta de la leche.</p>
Principios que han hecho posible la asociatividad	<p>Confianza</p> <p>Solidaridad</p> <p>Unión</p> <p>Compromiso</p>	<p>Confianza</p> <p>Solidaridad</p> <p>Unión</p> <p>Compromiso</p>
Educación	<p>Ha sido el pilar fundamental del éxito de la Corporación Mondragón</p>	<p>Es una de las principales debilidades dentro del grupo empresarial Campi S. A.</p>

VARIABLES	CASO MONDRAGON	CASO CAYAMBE
Estructura Organizativa	<p>El modelo organizativo del Grupo Mondragón se basa en el agrupamiento homogéneo de las Cooperativas, es decir de un mismo sector, actividad y mercado.</p> <p>La Corporación; está estructurada de forma participativa y democrática de la siguiente manera:</p> <p><i>Congreso o Asamblea General:</i> es el órgano donde se debaten y aprueban las decisiones más importantes.</p> <p><i>Comisión Permanente.</i> Aprueba las estrategias y objetivos corporativos generales, las grandes decisiones y las iniciativas empresariales de más envergadura.</p> <p><i>Consejo General.</i> Es el órgano ejecutivo de dirección y coordinación de la Corporación.</p>	<p>La organización en Cayambe está estructurada por la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO), la empresa Ordeño S.A y la empresa CAMPI S.A que representa a todos los centros de acopio.</p> <p>Así también existe la Asamblea General conformada por un presidente, secretario y vocales.</p> <p>Las reuniones lo realizan cada 15 días, la directiva de la asamblea general y los gerentes o presidentes que representan a los centros de acopio, donde debaten y toman decisiones importantes para beneficio del grupo.</p>

VARIABLES	CASO MONDRAGON	CASO CAYAMBE
Estructura Organizativa	<p>Estructura de la Cooperativa:</p> <p><i>Asamblea General:</i> Es la reunión de los socios constituida para deliberar y tomar acuerdos en las materias de su competencia.</p> <p><i>Consejo Rector:</i> su función es la gestión y representación de la cooperativa.</p> <p><i>Gerencia:</i> El gerente o director es el máximo ejecutivo de la cooperativa.</p> <p><i>Comisión de Vigilancia:</i> Garantiza la transparencia en la gestión y la veracidad de la información.</p> <p><i>Consejo Social:</i> Órgano de participación permanente de la comunidad de trabajo en la administración de la cooperativa.</p> <p>Los cargos de los órganos citados anteriormente se realiza mediante elección y son de carácter no retribuido y cuyo mandato es limitado, con excepción del cargo de gerencia.</p>	<p>Estructura organizativa del Centro de Acopio</p> <p>Gerente: es el encargado de la dirección y administración del centro de acopio</p> <p>Tesorero: se encarga de la parte financiera</p>

VARIABLES	CASO MONDRAGON	CASO CAYAMBE
Participación y distribución de los beneficios	<p>Tienen una política empresarial de participación e integración de las personas en la gestión, resultados y propiedad de las empresas, desarrollando un proyecto común armonizador del progreso social, empresarial y personal.</p> <p><i>Participación en capital:</i> el capital es remunerado mediante un tipo de interés que anualmente fija la Asamblea General y que se percibe siempre y cuando existan resultados positivos.</p> <p><i>Participación en resultados:</i> Los socios perciben los beneficios de dos formas: los intereses a las aportaciones y los retornos que son capitalizados en su totalidad.</p> <p>Así también, las cooperativas de la Corporación retribuyen a los trabajadores asalariados con una paga por beneficios que asciende como mínimo al 25% de lo que percibe un socio en concepto de participación en resultados.</p> <p><i>Participación en la gestión</i> Todos los socios participan de la gestión empresarial. Aportan con propuestas e iniciativas ante los órganos de gobierno y gestión.</p>	<p><i>Participación en capital:</i> No es de manera equitativa, los socios antiguos del centro de acopio tienen mayores beneficios que los socios nuevos.</p> <p><i>Participación en resultados:</i> Todos los socios perciben ingresos por la cantidad de leche entregada a los centros de acopio, así también como créditos y descuentos en los insumos agrícolas que es adquirido por medio del centro de acopio.</p> <p>Si existe resultados positivos son repartidos entre todos los socios aunque no de forma igualitaria, por ejemplo si se otorga créditos entre los socios, estos son repartidos de acuerdo a la cantidad de leche que produzcan.</p> <p><i>Participación en la gestión</i> La gestión empresarial del centro de acopio está a cargo de los principales directivos y dirigentes del centro, aunque también pueden dar algunas sugerencias los socios que producen mayor cantidad de leche.</p>

	<p>Un socio representa un voto.</p> <p>Cualquier socio puede formar parte de los órganos de gobierno, siempre que reciba el apoyo suficiente por parte del resto de los socios de la Asamblea, cumpliendo su función sin ningún tipo de remuneración económica. Asimismo, cualquier socio puede ser director gerente, siempre que cumpla con los requisitos profesionales y de liderazgo que exige tal responsabilidad.</p>	<p>Así también, un socio representa un voto.</p> <p>De la misma forma cualquier socio puede formar parte de los órganos de gobierno, siempre y cuando tenga el respaldo de los demás socios.</p>
--	---	--

Fuente: MCC e investigación directa

Elaboración propia

Del análisis comparativo, se pueden observar las principales similitudes y diferencias entre ambas agrupaciones. La Corporación Mondragón tiene medio siglo de desarrollo y crecimiento empresarial, su punto de partida fue la educación y solo a través de ella han logrado su éxito. Mientras Cayambe lleva apenas siete años de desarrollo, conformado por pequeños productores de leche con bajo nivel de educación (educación primaria), quizá este es uno de las debilidades del grupo, que no ha permitido un mejor desenvolvimiento empresarial.

Las áreas en las que se desenvuelve la Corporación Mondragón son; financiera, industrialización de bienes de consumo, bienes de equipos, componentes industriales, construcción y servicios empresariales; el área de distribución y conocimiento. Cayambe por su parte apenas ha desarrollado la producción láctea, aunque dicho esfuerzo de asociarse entre productores, para lograr un beneficio común y realizar la alianza estratégica que mantienen con la empresa Ordeño como empresa ancla, conjuntamente con la Asociación de Ganaderos (AGSO) ha permitido cierto desarrollo. Esto les ha permitido ampliar su perspectiva a otras actividades que a largo plazo pretenden realizar como es la producción de canola para la extracción de aceite, procesadoras para generar productos de valor añadido como yogures, leches con sabores, etc, as como la creación de una entidad financiera (Cooperativa de ahorro y crédito) que apuntes la creación de nuevas empresas del grupo.

Los socios dentro de las cooperativas de la Corporación Mondragón reciben una remuneración por su trabajo así como la participación en la gestión de la misma, mientras que los socios en los centros de acopio en Cayambe reciben su parte económica por la venta de la leche y a la vez tienen beneficios tales como créditos, de acuerdo a su capacidad de producción de leche, es decir, mayores beneficios a mayor cantidad de leche producida. Los socios antiguos de los centros de acopio tienen mayores privilegios que los socios nuevos, con la justificación de ser los principales iniciadores. Para los créditos mantienen la misma lógica de una entidad financiera capitalista, así tienen acceso a mayor cantidad los que tienen garantías en este caso la cantidad de leche entregada al centro de acopio.

La asociatividad en el modelo de Mondragón se manifiesta en tres niveles; en un primer nivel al momento de formar una cooperativa, cuando se agrupan algunos trabajadores con características comunes como es el conocimiento y experiencia en la rama de actividad que deseen emprender. En segundo nivel entre cooperativas de un mismo sector o subsector y en un tercer nivel se da cuando las cooperativas principales de la Corporación realizan alianzas estratégicas con otras empresas líderes a nivel mundial, por ejemplo la alianza estratégica que mantiene Fagor Industrial con la empresa india Jindal Steel y formaron el centro de servicios, JSL España, para producir formatos de chapas para el mercado español. De esta manera el Grupo Fagor Industrial obtiene una ventaja competitiva de costos de fabricación a menor tiempo y mejor servicio de entregas; y la reducción de stocks, por su parte la empresa Jindal Steel, con su primera fábrica ingresa al mercado español y europeo como proveedor de formatos de chapa en lugar de bobinas. Mientras que en el caso de Cayambe recién se encuentra en un primer nivel, es decir la asociación entre pequeños productores para formar los centros de acopio pero con perspectivas de un crecimiento futuro.

La mayor integración del pequeño productor a la cadena, por medio de sus centros de acopio, crea nuevas oportunidades que bien aprovechadas, pueden generar beneficios tanto para la empresa ancla como para los productores: la empresa trabaja con un grupo de productores fieles, con alta capacidad de crecimiento en calidad y volumen; y los productores tienen un comprador seguro, que paga cumplidamente, les facilita contar con liquidez para su producción, reconoce premios por calidad, y apoya la gestión de la asociación con beneficios que brinda a todos sus proveedores de leche.

La relación empresa ancla (Ordeño S.A – AGSO) y las asociaciones o centros de acopio generó grandes ahorros a los productores, que no hubiesen sido posibles sin el vínculo comercial. A cambio, las empresas demandaron compromiso en el abastecimiento y calidad de la leche, y estuvieron dispuestas a pagar por ello. Ello motivó al pequeño productor a comprender que implica una relación comercial justa, en la que cada parte tiene sus responsabilidades y debe cumplirlas. El pequeño productor estaba orgulloso de ser parte de esta relación y valoró los esfuerzos realizados para mantenerla.

CAPITULO III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 CONCLUSIONES

Las micro, pequeñas y medianas empresas agrícolas, individualmente enfrentan grandes problemas, precisamente por su reducido tamaño, al no tener capacidad competitiva en cuanto a la calidad y cantidad de sus productos y servicios, acceso al financiamiento y a la información para llevar a cabo sus inversiones o incluso realizar actividades de innovación y desarrollo. La asociatividad en sus diferentes formas ha resultado ser una estrategia de desarrollo local, como una forma de enfrentar la pobreza de la población y aprovechar su potencial existente de recursos económicos.

Es por eso, que el objetivo de la presente tesis ha sido realizar un estudio comparativo entre la asociatividad/cooperación de la cadena productiva láctea en el Cantón Cayambe de la provincia de Pichincha, comparándola con un caso de éxito a nivel internacional, el grupo empresarial Mondragón, identificando factores importantes que pueden reforzar los procesos de asociatividad a nivel local en el Ecuador. Para ello se ha usado la metodología de matrices comparativas. Los resultados obtenidos nos han permitido obtener las siguientes conclusiones:

1. El factor asociativo ha sido determinante para el éxito de la Corporación Mondragón del País Vasco Español, que se ha convertido en un verdadero imperio empresarial y líder mundial en cooperación. Es el primer grupo empresarial de dicho país y el séptimo de España según la variable cifra de “ventas” y el tercero de acuerdo con la variable “empleo”. Está compuesto actualmente por 264 empresas y entidades. Su actividad empresarial se enmarca en cuatro áreas; industria (electrodomésticos, automoción, siderurgia, máquina-herramienta), distribución y logística de productos del grupo, el área financiera (Caja laboral y Seguros) y el área de conocimiento que se encarga de la educación, formación y desarrollo tecnológico del grupo Mondragón en la universidad

y sus centros tecnológicos. Su éxito se debe principalmente a la importancia a la educación, tienen lasos arraigados entre universidad – empresa – centros tecnológicos.

En el caso de los pequeños productores lácteos del Cantón Cayambe, mismos que se asociaron para enfrentar sus problemas económicos y sociales, mediante la conformación de pequeñas empresas y centros de acopio para la comercialización de productos lácteos, así también lograron formar la empresa CAMPI S.A con la finalidad de impulsar otras actividades a largo plazo, como por ejemplo la producción de canola para la extracción de aceite.

2. La asociatividad en la Corporación Mondragón desarrolla en tres niveles; el primer nivel al momento de conformar una cooperativa cuando se agrupan socios con especialización de mano de obra, es decir entre socios con experiencia o conocimiento de la actividad de la cooperativa a implementar. El segundo nivel entre cooperativas comarcas o de la misma rama de actividad y en tercer nivel las empresas cooperativas líderes del grupo Mondragón con otras empresas líderes a nivel mundial. La asociatividad en el tercer nivel ha sido una estrategia empresarial para su internacionalización.

La asociatividad en el caso de Cayambe solamente tienen desarrollado en el primer nivel, es decir entre pequeños productores para la comercialización del producto por medio de los centros de acopio a la empresa ancla, El Ordeño que en coordinación con la Asociación de Ganaderos de la Sierra (AGSO), colabora en la formación y fortalecimiento de las asociaciones y les garantiza un mercado seguro, un sistema de pago con normas claras y un precio justo. También la empresa ancla sirve como herramienta de comunicación y monitoreo, dado que posee todos los datos de producción de la calidad de la leche de cada asociación.

Los pequeños productores mediante la asociatividad han logrado integrarse en la cadena productiva láctea, es decir se convirtieron en proveedores directos a la industria, que

anteriormente dicho acceso era impedido por los intermediarios. Por otro lado también ha logrado realizar actividades secundarias, como es la compra de insumos productivos en mayor volumen; han aprendido a negociar precios por volumen; e incluso, en algunos casos a crédito, acceso a capacitación y asistencia técnica.

La motivación principal para que hayan logrado mantener dicha iniciativa es el incremento de sus ingresos, ya sea por recibir un precio justo y por el incremento de la producción al utilizar sus nuevos conocimientos. Este efecto genera mayor interés por mejorar la productividad, pues esta actividad dejó de ser un negocio de transición para convertirse en una actividad sostenible, con perspectivas a largo plazo para dichas familias.

3. La educación en la Corporación Mondragón es uno de los pilares de desarrollo desde sus inicios, mantienen un estrecho vínculo entre universidad – empresa, con el propósito de garantizar la accesibilidad social, la compaginación del estudio y el trabajo, el desarrollo de la investigación y la prestación de formación continua. Esto les permite perfilar la oferta educativa adecuándola a las necesidades de las empresas y organizaciones, así también para proporcionar el conocimiento inmediato y constante de las necesidades y demandas de las empresas, lo que hace posible que adecuen la oferta formativa a las mismas, garantizando en gran medida un alto y rápido grado de colocación de los estudiantes en el mundo laboral.

Cayambe en cuanto a la educación es su principal debilidad, pues todos los centros de acopio están administrados por personas que tiene poco conocimiento en administración y liderazgo aunque han tratado de suplir con capacitaciones pero no es suficiente para lograr todo su potencial. Por otro lado, los hijos de los asociados pese a que algunos tienen un nivel de educación superior, no se involucran en esta iniciativa, pues la mayoría prefieren trabajar fuera de la zona.

4. La Corporación Mondragón el área financiera tienen bastante desarrollado, siendo así la Caja Laboral la principal entidad de financiamiento y propulsora de desarrollo y crecimiento del grupo empresarial. Cayambe por su parte, el financiamiento es otra de sus debilidades puesto que no disponen de una entidad financiera propia para el ahorro y crédito de la actividad láctea. El crédito de la Casa Campesina es bastante insuficiente.
5. En cuanto a la participación de los beneficios y la toma de decisiones, en la Corporación Mondragón todos los trabajadores participan y gestionan en la marcha de la empresa, un socio equivale a un voto. Mientras que en Cayambe no es tan equitativo, las decisiones lo toman los principales dirigentes y directivos de los centros de acopio y en cuanto a la repartición de los beneficios, los socios antiguos tienen más ventajas que los socios nuevos.

A pesar de las limitaciones detectadas en nuestro análisis comparativo, el proceso de asociatividad de productores lácteos de Cayambe ha demostrado su efectividad en la consolidación de los pequeños productores en el mercado nacional, permitiéndole tener una mayor cuota de mercado y una mayor integración vertical en la cadena de valor. Sin embargo, consideramos que sería recomendable tener en cuenta ciertas recomendaciones adicionales, que les permitirían tener mayores fortalezas. Estas recomendaciones se presentan a continuación:

3.2 RECOMENDACIONES

1. Los pequeños productores asociados en Cayambe deben aprovechar su potencial para comercializar productos lácteos con valor agregado y de esta manera integrarse en mayor grado en la cadena productiva. Esto se puede lograr mediante la ampliación del nivel asociativo con otras empresas, tomando el ejemplo del Grupo Mondragón, que practica la modalidad asociativa Joint venture para obtener ventaja competitiva en la industrialización de sus productos o como estrategia para su internacionalización.

2. Dar mayor importancia a la educación y formación de los socios, incorporar a profesionales en la dirección y administración de las pequeñas empresas o centros de acopio. Esto les permitirá ampliar su perspectiva a largo plazo, es decir un mejor aprovechamiento de los recursos de la localidad para el desarrollo de otras actividades que generen riqueza para el mejoramiento de vida de la población.
3. Mantener la confianza y la transparencia dentro del grupo asociativo, esto les permitirá la sostenibilidad en el tiempo de todas las actividades a implementar de manera conjunta en beneficios de todos. Debe existir igualdad para todos los socios dentro de los centros de acopio por ejemplo en la asignación de créditos o excedentes.
4. Los pequeños productores deben estar consciente en el mejoramiento de la calidad del producto, esto depende primordialmente del nivel de conocimiento y responsabilidad del productor y del estricto control que se debe ejercer en el centro de acopio. Se debe fortalecer los lazos asociativos con el laboratorio de la Casa Campesina que permita crear procesos y productos de mayor calidad. Por eso consideramos que los mismos productores deberían tener participación activa en el laboratorio, de forma que se generen procesos coordinados entre ambas organizaciones con el fin de mejorar los resultados y la comunicación con la producción. Esto debe ir apoyado con un sistema de pago por calidad, que genere interés económico por lograr las mejoras necesarias.
5. El Estado debe fomentar la exportación de leche y sus derivados principalmente de los excedentes. En este sentido, se deben realizar estudios de valor en los países vecinos que informen de las limitaciones que tiene el sector ecuatoriano en la expansión internacional de su producto. La formación en nuevos procesos productivos es vital ya que permitiría mejorar la eficiencia en la producción nacional. También la regulación de los precios de los insumos podría contribuir a disminuir los costos. Finalmente el acceso a financiación a bajo costo permitiría realizar inversiones productivas que reducirían los costos.

BIBLIOGRAFIA

1. Álvarez, Jorge (2008). Boletín de historia económica año VI - número 7. Universidad de la República, Montevideo
2. Araya, R. Arnoldo (2006). Cooperación Empresarial en PYMES. Revista TEC Empresarial. Vol 1. Ed 1.
3. Arocena, José (2002). El desarrollo local: un desafío contemporáneo, Uruguay.
4. Arciniega, Rosa (2003). Globalización, industria y reestructuración productiva, México.
5. Castells, Manuel (1996). La era de la información, México.
6. Beccatini, G. (1990). "The marshallian industrial district as a socio-economic notion" en pyke et económico local que promueve el capital social, 2007all. industrial district and inter-firm cooperation in italy. geneve, international institute for labour studies.
7. Camisón, Zarnoz Cesar Y Miguel Ángel López Navarro (1999). Los consorcios de exportación como estrategia de cooperación: un análisis contingente con el proceso exportador de la pyme. España.
8. Cancelo, Alonso Antonio (1999). Mondragón Corporación Cooperativa. "Historia de una Experiencia. Arrasate - Mondragón.
9. Caïs, Jordi. (2002). Metodología del análisis comparativo. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas. 2002. 201 p.
10. Chiriboga, Manuel (2008). Territorios en mutación: Repensando el desarrollo desde lo local. Quito: FLACSO.
11. Gutiérrez, Fernández Carlos (1988). El problema de la doble condición de los socios trabajadores (socios-proveedores y socios – consumidores) ente la gerencia de la empresa cooperativa. España: Universidad Complutense de Madrid.
12. Hernández, Contreras Fernando (2006). Propuesta de un modelo integral de competitividad económica para las empresas del municipio de Nuevo Laredo. Tesis doctoral. México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
13. Hernández, P. Felipe (2001). La Economía cooperativa como alternativa empresaria.. La Mancha: Universidad de Castilla
14. Hernández, Iván y Nathalie Cely (2003). Redes de Competitividad y Productividad Compartida. Quito.

15. Iguera, María (2003). Asociatividad en PYMES, Argentina.
16. Irizar, Iñazio y Macleod Greg (2008). Innovación emprendedora en el grupo Mondragón: el caso de sus centros tecnológicos. CIRIES- España. Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa. N° 60, Abril 2008. Página 41-72.
17. Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. Encuesta de Manufactura, Ecuador 2006.
18. Kosacoff, Bernardo y Andrés López (2007). Cambios organizacionales y tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas (pymes). Repensando el estilo de desarrollo argentino.
19. LANKI (Instituto de estudios cooperativos) (2001). Tres páginas sobre la figura de Arizmendiarieta. País Vasco Español: Universidad de Mondragón
20. Ligabue, Loredana, Bárbara Vetturini y Leandro Venacio (2007). Best – practices de los distritos industriales en Italia: modelo de desarrollo económico local que promueve el capital social. Revista OIDLES - Vol 1, N° 0 (junio 2007). Universidad de Málaga.
21. Marsh, David y Gerry Stoker (1997). Teoría y métodos de la ciencia política. Madrid: Alianza Editorial. 1997. 338 p.
22. Meza, Javier. (2004). Estudios N° 69. Publicación trimestral. Instituto Tecnológico Autónomo de México
23. Narvarte, A. y Pedro A (2006). La experiencia Cooperativa de Mondragón: Estudio de su viabilidad organizacional en el contexto de Euskadi. CIRIES- España. Revista de Economía Publica, Social y Cooperativa. N° 54, Abril 2006. Página 231-255.
24. ONUDI y FEDEREXPORT (2004). Desarrollo de conglomerados y redes de PYME: Guía de los consorcios de exportación, VIENA.
25. Piñero, Fernando Julio (2004). El modo de desarrollo industrial Fordista-Keynesiano: Características, Crisis y reestructuración del capitalismo. Revista contribuciones a la economía.
26. Pliscoff, Cristián y Pablo, Monje (2003). VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Método comparado: un aporte a la investigación en gestión pública. Panamá.
27. Prieto et al (2008). Encuesta Nacional a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de la industria manufacturera. MIC-FENAPI. STRATEGA, Ecuador, febrero del 2008.

28. Quijano P. Jorge y; Reyes G. José (2004). Historia y doctrina de la cooperación. Universidad cooperativa de Colombia. Bogotá.
29. Routio, Pentti (2007). Estudio comparativo.
30. Santa Cruz et al (2009). La Promoción de una Economía no-Capitalista: El Grupo Mondragón. Revista Electrónica; Teoría de la Educación. Universidad de Salamanca. Diciembre del 2009.
31. Sylvie, Andrien (2010). Revista AGRO, N° 69, Julio 2010
32. Urra, Urbietta José (1999). Cooperación Interempresarial. España.
33. Urdangarin, Carmelo (1999). Internacionalización de Mondragón Corporación Cooperativa. Ekonomiaz, Revista Vasca de economía. N° 44. Febrero 1999.
34. Venacio, Leandro (2005) Globalización, Desarrollo Local y Sociedad Civil. Tesis de Máster en Relaciones Internacionales Europa – America Latina – Università Degli Studi Di Bologna
35. Informe 2009. Corporación Mondragón.
36. www. magap.gov.ec. III Censo Nacional Agropecuario.
37. www. inec.gov. ec.
38. www. mcc (Mondragón Corporación Cooperativa)
39. www. Alianza Cooperativa Internacional. Principios Cooperativos
40. www.agrytec.com

41. Entrevistas:

Nombre del Entrevistado	Código/lugar	Asociación	Fecha
Salomón Ulcuango	El Chaupi	Irene Del Norte	13/08/2010
Alberto Farinango	Santo Domingo 1	Nutralac S.A	13/08/2010
Alejandro Népas	La Chimba	El Ordeño	22/08/2010
Manuel Cholca	Pulíza	Ñucchic Alpa	22/08/2010
Carlos Catucuamba	Pesillo	Jatari Guagra	22/08/2010
Ing. Freddy Izquierdo	Cayambe	Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente (AGSO)	02/09/2010
Ing. Hans Beltrán	Cayambe	Casa Campesina de Cayambe	02/09/2010