

## **ESTRATEGIAS ASOCIATIVAS DE APOYO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) PRODUCTORAS DEL CIRCUITO LACTEO, MUNICIPIO URDANETA, ESTADO LARA, 2011**

Rodríguez Rivero, Dionicio

### **RESUMEN**

*El presente trabajo se orienta al mejoramiento de la capacidad de agregación de valor y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del circuito lácteo, Municipio Urdaneta del Estado Lara, mediante la formulación de estrategias asociativas, las cuales se inscriben en el contexto de los retos y desafíos de la gerencia contemporánea. La investigación corresponde a la modalidad de trabajo de campo, de nivel descriptivo. La muestra seleccionada para el estudio comprendió a dos grupos de sujetos, donde el primero estuvo integrado por 15 empresas que cumplen con los criterios cuantitativos para su clasificación como PYMES. El segundo correspondió a ocho expertos en el área empresarial y de la producción láctea. Los resultados obtenidos en la aplicación fueron integrados en un instrumento de análisis estratégico como base para la formulación del respectivo programa de estrategias. Entre las conclusiones obtenidas se encuentra la existencia de experiencias previas sin sistematización ni sostenimiento en el tiempo, escasa disposición de los productores a integrarse en iniciativas que modifiquen sus relaciones de propiedad y administración, existencia de iniciativas públicas relacionadas con servicios técnicos que reportan importantes logros y vigencia de la actividad gremial en dos asociaciones.*

*Palabras claves: Asociatividad, PYMES, Circuito, Estrategias*

## **ASSOCIATIVE SUPPORT STRATEGIES FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SMEs) CIRCUIT DAIRY PRODUCERS, MUNICIPALITY OF URDANETA, LARA STATE, 2011**

### **ABSTRACT**

*The present work aims at the development of associative strategies for small and medium enterprises (SMEs) in the dairy circuit, Urdaneta Municipality, Lara State, which are aimed at improving its ability to add value and sustainability. The research is the type of field work, based on a descriptive level research. The sample selected for the study included two groups of subjects, where the former was composed of 15 companies that meet the quantitative criteria for classification as SMEs. The second corresponded to eight experts in the business area and milk production. The results obtained in the application were integrated into a tool of strategic analysis as the basis for formulation of program strategies. Among the conclusions is the existence of prior experience without systematic nor sustainable over time, the unwillingness of producers to join in efforts to alter their ownership and management, the existence of public initiatives related to technical services report a major achievements and the effect of union activity in two association.*

*Keywords: Associativity, SMEs, Circuit, Strategies.*

## 1. Introducción

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de producción láctea ubicadas en el Municipio Urdaneta del Estado Lara, han recibido, individual y colectivamente, un importante conjunto de incentivos y aportes en los últimos cinco años, obteniendo diversos niveles de logros y resultados. Desde la perspectiva de las políticas públicas y su institucionalidad, la organización colectiva para la producción, distribución, beneficio social y desarrollo endógeno se ha orientado hacia la búsqueda de la seguridad y soberanía alimentaria, mientras que las organizaciones privadas han enfocado sus esfuerzos en el fortalecimiento sectorial, la capacidad de intermediación y negociación con el Estado, así como la articulación con las cadenas y circuitos productivos.

Con base en las ventajas que puede aportar la eficiencia colectiva, en el presente trabajo se planteó, como objetivo, el diseño de estrategias asociativas de apoyo para promover iniciativas para la supervivencia y consolidación de las PYMES de producción láctea, agrupándolas bajo el concepto de circuito, a través de un programa de apoyo capaz de articular a la organización local con las externalidades existentes.

En tal sentido, se desarrolló una revisión de los elementos conceptuales, contextuales y legales que inciden en su dinámica productiva y empresarial. En segundo lugar, se realizó un análisis de las premisas y prácticas predominantes en las actuales experiencias de apoyo, para identificar y analizar los marcos de referencia que inciden en la comprensión de la asociatividad. Después de un ejercicio de análisis estratégico se procedió a la formulación de un “Programa para la implantación de estrategias asociativas de apoyo, orientadas al mejoramiento de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) productoras del circuito lácteo, Municipio Urdaneta, Estado Lara.”

La particularidad del objeto de investigación se expresa en la condición territorial, geográfica y agrícola de la zona, que le brinda un enorme potencial en términos productivos y de sustentabilidad de las estrategias propuestas. Asimismo está la posible acción sinérgica con las Universidades regionales, los entes y organismos públicos que regulan el Sector, las organizaciones locales para el fomento y las empresas privadas que actúan en la zona del Valle de Moroturo, Municipio Urdaneta, como epicentro de la producción láctea larense.

## 2. El problema central del estudio

La producción láctea es una significativa expresión de la dinámica agroalimentaria del país, evidenciada en el impacto que tiene en la ingesta de esta fuente proteica en amplios sectores de la población, y en el efecto dinamizador

de la actividad económica y social a lo largo de la cadena de transformación que involucra su presencia en la dieta del venezolano.

Las tendencias de los mercados internacionales en los últimos diez años, permiten asegurar que el incremento en la demanda supera los niveles de producción, de manera que el aumento de los precios de la leche y las limitaciones en su disponibilidad, han marcado el comportamiento de la oferta y la demanda. Cada país diseña y articula políticas de seguridad alimentaria en función de sus estrategias y políticas productivas, así como de su capacidad de negociación. En el caso venezolano, las políticas productivas públicas se plasman en las diferentes directrices oficiales, tales como el Programa para la Transición 1999-2000 (MPC, 1999), el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social PNDES 2001-2007 elaborado por el Ministerio de Planificación y Desarrollo (MPD, 2001), el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social PNDES 2007-2013 (MPD, 2007).

Duarte (2005), afirma que para el período 1999-2004 se han visto afectadas las PYMES venezolanas, quienes como respuesta han tomado diversas medidas para sobrevivir y mantener operaciones rentables, tanto en los aspectos organizativos internos como en los tecno-productivos, financieros y de vinculación con el entorno. En cuanto a las empresas vinculadas con la seguridad agroalimentaria del país y específicamente las PYMES del circuito lácteo, las condiciones sociales y económicas actuales representan trascendentes retos respecto a su impacto en el modelo de desarrollo y a su viabilidad empresarial.

De acuerdo con Paredes (2007,2010), se puede demostrar que en el período comprendido entre los años 1950 al 2006, se generó un desenvolvimiento de la producción láctea, caracterizado por tendencias decrecientes. Se destaca que la máxima producción se obtuvo en el año 1988 con 1.744 millones de litros. Luego se presentó una pronunciada desaceleración en el período 1998 al 2006 bajo el efecto de ajustes estructurales, tendencias en el entorno internacional presionando las decisiones gubernamentales hacia una apertura comercial, una fuerte devaluación del bolívar, eliminación del paquete de incentivos del período anterior, así como la aplicación de un conjunto de políticas de ajuste macro y micro económico.

Estas tendencias que llevaron a la producción del año 2006 hasta 1.279 millones de litros, tuvieron su contrapartida en el comportamiento de la demanda nacional. Para el año 1988 el consumo nacional fue de 148 litros/persona/año, mientras que en el año 2006 se estima entre 65 y 70 litros/persona/año. Las cifras que maneja este mismo autor para el año 2009 se proyectan en 1.470 millones de litros, lo que representa unos 70 litros/persona/año.

En relación con el índice normativo propuesto por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación

(FAO), el cual se ha establecido en 130 litros/persona/año, se puede inferir sobre un diferencial entre la producción nacional y el consumo normativo.

Según Paredes y Troconis (2006), el potencial de consumo anual es de, aproximadamente, tres veces la producción para el período considerado en su estudio. El diferencial sólo podría ser cubierto con importaciones en el inmediato plazo o con una política de incentivos a la producción y a la productividad nacional, en la cual las PYMES productoras tendrían un rol y un ámbito de acción importante en el mediano y largo plazo. Por otra parte, la tasa de crecimiento interanual de la producción se mueve en valores cercanos al 7%, mientras que la demanda ha crecido a un ritmo interanual, en los últimos años, cercano al 14%.

Según registros aportados por el Programa Integral de Desarrollo Lechero del Estado Lara (PIDEL, 2007), la producción de leche en el Estado Lara se ubicó, para el año 2007, en una cantidad cercana a los 90 millones de litros, lo que equivale a una producción diaria de 240.000 litros aproximadamente. De este volumen, una sola gran empresa (El Tunal) aportó 38.000 litros por día con una productividad promedio de 23 litros por vaca/día. Otras 2 grandes unidades de producción generaron 11.700 litros por día con una productividad promediada en 17 litros por vaca/día.

En este mismo sentido, PIDEL (ob. cit.) destaca que entre los medianos y pequeños productores asociados se puede caracterizar a un grupo de 80 unidades de producción organizadas alrededor de las empresas COLACA- CONVELAC con un aporte de 80.000 litros por día y una productividad promediada en 15 litros por vaca/día, así como los productores organizados a través del PIDEL agrupados en 300 unidades de producción con una producción total diaria de 33.000 litros y una productividad de 6.9 litros por vaca/día. Finalmente, un grupo de aproximadamente, 815 productores, medianos y pequeños, genera un volumen cercano a 77.300 litros de leche, con una productividad cercana a los 4 litros por vaca/día. Esta significativa asimetría en niveles de producción y productividad, caracteriza la dinámica de las PYMES del circuito lácteo del Municipio Urdaneta del Estado Lara.

A partir de la información aportada por el Programa Integral de Desarrollo Lechero del Estado Lara, PIDEL (ob. cit.) y del Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPAT, 2007) se pudo interpretar que el Estado venezolano así como diversas organizaciones privadas y mixtas han adelantado, en los últimos años, iniciativas de apoyo a las PYMES lecheras bajo un enfoque individualizado, el cual no ha tenido impacto significativo en los indicadores productivos y sociales. Estas actuaciones han tenido su énfasis en el financiamiento, en la asistencia técnica y, particularmente, en el mejoramiento sanitario y genético del rebaño.

La problemática antes descrita se relacionó con los resultados de entrevistas no estructuradas que, en el marco de la formulación del Plan Integral de Desarrollo Agrícola del Estado Lara 2008-2009 fueron aplicadas a pequeños productores del circuito lácteo (MPPAT, ob.cit.). Al hacer énfasis en la caracterización del segmento correspondiente a las unidades de producción con menor capacidad productiva y mayores limitaciones de carácter tecnológico y de mercado, se hizo manifiesta la desinformación sobre estrategias asociativas de apoyo que pueden incidir en la capacidad de direccionamiento, organización y respuesta operativa que demanda el mercado nacional y las políticas públicas de seguridad agroalimentaria.

Queda configurando así, un conjunto de necesidades y retos para las PYMES productoras del circuito lácteo, las cuales deberán afrontar aprovechando para ello las estrategias tradicionales de apoyo provenientes del sector público y privado, pero además, incorporando otras estrategias que capitalicen externalidades basadas en potenciales asociativos que pudiesen dar respuestas a las demandas de efectividad, productividad, calidad, flexibilidad y agilidad que sean adecuadas y se puedan corresponder con los resultados esperados.

Se planteó como objetivo central de la investigación: “Diseñar estrategias asociativas de apoyo para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) productoras del circuito lácteo, Municipio Urdaneta, Estado Lara”, y como alcance de la presente publicación, se logró caracterizar los niveles de incorporación y participación en estrategias asociativas de apoyo e identificar las experiencias existentes en estrategias asociativas desarrolladas en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) productoras del circuito lácteo, de la mencionada jurisdicción.

La investigación, fundamentada en un enfoque cuantitativo, correspondió a la modalidad de trabajo de campo, en el nivel descriptivo. La muestra seleccionada para el estudio comprendió a dos grupos de sujetos, donde el primero estuvo integrado por quince (15) empresas que cumplen con los criterios cuantitativos para su clasificación como PYMES, vinculando los lineamientos que las definen según el marco legal con las orientaciones de tipo técnico que prevalecen en los estudios especializados. El segundo grupo correspondió a ocho (8) expertos en el área empresarial y de la producción láctea que se desempeñan en el Municipio Urdaneta del Estado Lara. Para ambos grupos fueron aplicadas encuestas semi-estructuradas a través de entrevistas individuales.

### **3. Contexto teórico referencial**

#### **3.1 Estrategias asociativas**

Las investigaciones sobre modelos de apoyo y sus diversas expresiones en el mundo de las pequeñas y medianas empresas, han tenido profunda difusión,



tanto en el nivel de las organizaciones como en el mundo académico. De dicho abordaje emergen importantes líneas temáticas vinculadas con la comprensión y estudio de las PYMES, así como las relacionadas con las acciones explícitas de la institucionalidad pública y privada orientadas a su apoyo. Las iniciativas asociativas representan una corriente en el marco de la evolución de los modelos empresariales, tal como lo exponen Rosales (1996), Pietrobelli y Rabelotti (2005), Buzzi y Prado (2005), Villegas, (2005), López-Cerdán (2008).

Según López-Cerdán (1997, 1998, 1999,2003), las estrategias asociativas de apoyo son un elemento de vital importancia para dar respuesta a la problemática presentada por las empresas, y exigen una acción proactiva y comprometida de los gremios y asociaciones empresariales quienes en este proceso, deben trascender desde la posición eminentemente reivindicativa hacia la intermediación tecnológica, la capacitación, la promoción y consolidación de redes interempresariales, la promoción de mecanismos de financiamiento novedosos y la búsqueda e identificación de fuentes de cooperación internacional, entre otras.

Destaca el mencionado autor que las PYMES, en diferentes países, y bajo diversas modalidades, han ensayado e instrumentado varios mecanismos para enfrentar de una manera agregada determinadas amenazas o superar específicas debilidades como, por ejemplo: el acceso a materias primas, financiamiento, ventas, la adquisición de tecnología o la formación de recursos humanos. Cabe reflexionar que tales mecanismos han estado altamente influenciados por el modelo de desarrollo económico que siguen los países. En la búsqueda de las estrategias más viables para enfrentar la presión competitiva, las empresas pueden apelar a un conjunto de opciones provenientes del ámbito privado, las cuales se pueden clasificar en dos grandes categorías no excluyentes: las individuales y las colectivas.

Apoyado en sus estudios y publicaciones especializadas en el tema de las PyMEs, Rosales (ob. cit), con base en la propuesta de Michael Porter, expone que las estrategias individuales son de la absoluta discrecionalidad de la gerencia, mientras que las colectivas requieren el concurso de numerosos participantes, al menos más de dos. Tanto las estrategias individuales como las colectivas, están ensambladas con las respectivas estrategias genéricas que formal o informalmente adelantan las empresas.

Entre las estrategias individuales que pueden emplear las empresas, además de las conocidas como de mejoramiento continuo y reingeniería, se encuentran otras menos divulgadas y analizadas, como la de ingeniería de reversa, alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones.

Las alianzas estratégicas se definen a partir de la convergencia de propósitos empresariales en el corto, mediano y largo plazo, donde participan

diversas empresas o unidades productivas sin renunciar a la particularidad de su forma jurídica, estructura y funciones. A partir de los aportes de Cervilla (2007), López-Cerdán (2004) y de Rosales (ob. cit.), se puede caracterizar una importante gama de modalidades, entre las que se encuentran: *joint venture*, participación accionaria, subcontratación (*outsourcing* o tercerización), consorcio, acuerdo de cooperación, entre otros

En la línea de las estrategias asociativas de participación que no involucran, necesariamente, asociaciones estratégicas, se encuentran las experiencias más conocidas y tradicionales, tales como: gremios y asociaciones de productores, redes inter-empresariales, mesas de concertación, ferias, entre otras.

Las estrategias de incorporación se pueden comprender como propuestas asociativas individuales generadas en el ámbito privado, en la medida que estimulan la aparición de nuevas figuras empresariales con propósitos y objetivos que trascienden a sus promotores. Además de las cooperativas, se identifican: fusión de empresas (proceso en el cual dos o más empresas dan origen a una nueva forma organizativa en la que incorporan su patrimonio y, por ende, desaparecen las figuras organizativas preexistentes), integración productiva, empresa mixta, adquisición de empresas.

Las estrategias colectivas no son necesariamente excluyentes de las estrategias individuales. Coincidiendo con Rosales (ob. cit.), se puede afirmar que involucran colectivamente a todos los participantes y la acción de una repercute sobre otras en diferentes grados, dependiendo su impacto de la modalidad de estrategia empleada. Por ejemplo, en una cadena de producción donde cada empresa (proveedor) aporta una determinada pieza o insumo al producto final, su eficiencia afecta sensiblemente a toda la cadena.

La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas pasa a ser, no solamente, una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas, sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las PYMES. Incluso algunas de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.

Entre las diferentes estrategias colectivas que pueden emplear las empresas para enfrentar la presión competitiva y los retos del mercado, se encuentran: la inserción en redes verticales de producción, la conformación de redes horizontales de producción, la asociación en cooperativas, la asociatividad y el benchmarking.

A los fines de establecer una distinción entre los diferentes tipos de redes, cabe destacar que las redes horizontales se conforman con empresas que ocupan el mismo eslabón de la cadena, de tamaño similares y que producen un mismo tipo de bien, que buscan asociarse para generar economías de escala superiores

a las que pueden adquirir de manera individual en condiciones de compra de insumos, materias primas, maquinaria, o reunir capacidades de producción para pedidos de mayores volúmenes, mientras que las redes verticales de producción se conforman a través de empresas que ocupan diferentes eslabones de la cadena pero consecutivos, que se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no pueden obtener de forma individual. Los encadenamientos verticales se presentan hacia atrás (desarrollo de proveedores) y hacia adelante (desarrollo de distribuidores).

También han existido experiencias exitosas de mecanismos de agregación de intereses entre pequeñas y medianas empresas que han estado dirigidos a aprovechar oportunidades o a complementar habilidades. La más estudiada y divulgada es la observada en Italia, específicamente en la denominada “Tercera Italia” (Región Emilia Romagna)

En el caso venezolano, el modelo de desarrollo económico se expresa a través del marco normativo que emerge desde la Constitución Nacional y de las Leyes Orgánicas, Leyes Ordinarias, Reglamentos, Normativas y Planes de Desarrollo que se han formulado y aprobado en los años recientes. Desde la comprensión y análisis de dicho marco normativo y, particularmente, desde la Ley Orgánica de la Economía Comunal (2010), la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Demás Unidades de Producción Social (2008.), y la Ley de Microfinanzas (2001.) se pueden identificar formas asociativas del ámbito público que tienen pertinencia en el contexto de las PYMES del circuito lácteo del Municipio Urdaneta del Estado Lara tales como: empresas de propiedad social directa o comunal, empresas de propiedad social indirecta, empresas de producción social, empresas de distribución social, redes de innovación productiva, sociedades de garantías recíprocas, programas de servicios colectivos y programas colectivos de financiamiento.

En este grupo de formas asociativas promovidas desde el ámbito público, se pueden diferenciar niveles de asociatividad en función de las relaciones y características de la acción estratégica e intervención que se planteen. De esta manera se pueden identificar aquellas formas organizativas que implican una incorporación plena y protagónica del productor, al vincularse funcional y legalmente a una figura estable contemplada en la Ley, y se pueden diferenciar de aquellas formas asociativas en las que se puede participar con un menor nivel de dependencia legal manteniendo la individualidad de cada participante (redes de innovación productiva, sociedad de garantías recíprocas, programas colectivos de servicios y programas colectivos de financiamiento).

Otras expresiones avanzadas de estrategias asociativas se encuentran en los distritos industriales y en los *clusters*, aun cuando los autores especializados siguen construyendo espacios de diferenciación y aproximación entre ambos



conceptos. Según Rabelotti (1995) existe una serie de elementos que permiten diferenciar a los distritos industriales del resto de los modelos de las formas de asociatividad. Entre ellos se encuentra el agrupamiento de empresas, principalmente de pequeña y mediana dimensión, concentradas espacialmente y especializadas sectorialmente. Igualmente se puede evidenciar un conjunto de vínculos hacia delante y hacia atrás, basados en relaciones de mercado y extra – mercado, para el intercambio de bienes, información y recursos humanos.

Un aspecto diferenciador del distrito industrial es el entorno cultural y social común que vincula a los agentes económicos y permite la creación de códigos de comportamiento comunes, tanto explícita como implícita, vinculado a una red de instituciones públicas y privadas locales de apoyo a los agentes económicos. Según Dini (2004), se entiende por *cluster* a una concentración espacial de empresas, especializadas en una determinada actividad productiva, mientras que por competitividad del *cluster* se entiende el conjunto de ventajas competitivas que las empresas alcanzan por ser parte de este sistema productivo y por actuar de manera asociativa con los demás miembros (tanto empresas como instituciones) de dicho sistema.

Si estas dos condiciones se verifican a través de un sistema productivo local, caracterizado por una concentración de empresas de un mismo sector, es posible que se generen nuevas ventajas competitivas en beneficio propio. El desarrollo de tales ventajas no es seguro ni inmediato debido al requisito indispensable de fortalecer unas relaciones de confianza lo suficientemente sólidas para que estimulen el trabajo de manera coordinada y cooperativa, modificando sus rutinas, asimilando habilidades y conocimientos que surgen de la ejecución de proyectos productivos de tipo colectivo.

### **3.2 Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)**

Las PYMES son un tipo de empresas con rasgos característicos en el orden cuantitativo y cualitativo que están presentes en los diversos sectores de la economía. Según FUNDES (2000), se pueden caracterizar con base en el número de trabajadores empleados, ventas brutas expresadas en unidades tributarias, tipo de relación sectorial, tiempo de funcionamiento, naturaleza de la propiedad, entre otras. El concepto de Pequeñas y Medianas Empresas pretende abarcar un amplio espectro en el que se encuentran las pequeñas y medianas industrias, así como las pequeñas y medianas unidades de producción primaria y las empresas de servicios. Esta distinción tiene suma importancia en la medida que la legislación vigente, centra su atención en la clasificación de las Pequeñas y Medianas Industrias.

Con base en la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Demás Unidades de Producción Social (ob. Cit.), se entiende por: Pequeña y Mediana Industria:

*Toda unidad organizada jurídicamente, con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materias prima en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad. (Artículo 5)*

Respecto a los parámetros cuantitativos, se establece como límite superior para ser consideradas como pequeñas industrias, aquellas que tengan una nómina promedio anual de hasta cincuenta (50) trabajadores y una facturación anual de hasta cien mil unidades tributarias (100.000 U.T.). En cuanto a la mediana industria, se establece como límite superior una nómina promedio anual de hasta cien (100) trabajadores y una facturación anual de hasta doscientas cincuenta mil unidades tributarias (250.000 U.T.). Los parámetros considerados serán concurrentes para ambas categorías de empresas. Un nuevo concepto que se incorpora en la mencionada Ley, se refiere a las Unidades de Producción Social donde se consideran las agrupaciones de carácter social y participativo, tales como: las cooperativas, consejos comunales, unidades productivas familiares y cualquier otra forma de asociación que surja en el seno de la comunidad.

En cuanto a la definición del límite inferior para establecer los parámetros cuantitativos de las Pequeñas y Medianas Empresas, es oportuno considerar el artículo 2º del Decreto con Fuerza de Ley de Creación, Estímulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero (ob.cit.), donde se presenta una definición de microempresario como aquel que tenga la iniciativa de comercializar, prestar servicio, transformar y producir industrial, agrícola o artesanalmente, que tenga un número no mayor de diez (10) trabajadores, y genere ventas anuales hasta la cantidad de 9.000 unidades tributarias. Igualmente se incorpora el concepto de Unidad Asociativa en el que se vinculan dos o más personas naturales, bajo cualquier forma de organización, con la finalidad de acceder a los servicios financieros y no financieros, para gestionar la iniciativa económica común.

En Venezuela, a nivel oficial, sólo se clasifican las pequeñas empresas industriales. Anteriormente la clasificación, fundamentalmente cuantitativa, fue; micro (hasta 4 trabajadores), pequeña (hasta 49 trabajadores), mediana (hasta 99 trabajadores).

A efecto de una caracterización cuantitativa en el contexto del presente trabajo de investigación, se asumen las dimensiones propuestas por el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (MPPAT, ob. cit.), así como la correspondiente taxonomía manejada por el Programa Integral de Desarrollo Lechero (PIDEL, ob. cit) en cuanto a la clasificación de Pequeñas Unidades de

Producción a partir de 3 animales en producción, incorporación mínima de tecnología para la alimentación y productividad superior a 3 litros/día por vaca.

### **3.3 Cadenas o circuitos agroproductivos**

Con base en los aportes de Martin y otros (1999), el uso de las denominaciones “cadenas o circuitos agroproductivos” se maneja bajo un mismo significado, entendiéndose como tales el agrupamiento coherente y operacional de individuos o grupo de individuos que pueden denominarse actores o interventores, distribuidos en diferentes fases que tienen en común el hecho de que aumentan el valor agregado de un producto agroalimentario o de un grupo de productos en particular.

De acuerdo con Branger y otros (2006), el circuito lácteo venezolano se caracteriza por ser de carácter local, sin vinculaciones nacionales, con débiles iniciativas de articulación de los pequeños productores y presencia de algunos agentes inductores de los sectores público y privado. En cuanto al tipo de productos, pueden ser caracterizados como circuitos genéricos, pues el producto final es un bien sin mayores diferenciaciones en los mercados y donde los volúmenes y los precios, son los elementos básicos de competitividad.

Respecto a los principales eslabones que se pueden identificar en la cadena láctea están: los productores primarios (grandes, medianos, pequeños y micro), los servicios intermedios, proveedores de insumos, transporte y almacenamiento, el componente industrial, la distribución final, los entes de financiamiento, los oferentes de servicio de apoyo técnico, entre otros.

El análisis de los conceptos y apreciaciones sobre las PYMES, entendidas como tipos de empresas presentes en todos los sectores productivos y, particularmente, la relevancia que tiene su participación en el circuito lácteo nacional y local, permite apreciar y evaluar su importancia en cuanto a la potencial contribución a la seguridad alimentaria nacional y, en lo específico, a la ingesta proteica de los venezolanos. Por otra parte, la manera como sean comprendidas la PYMES, en términos del marco referencial de los actores empresariales, sociales y políticos, tendrá profundas implicaciones en el diseño y enfoque de los modelos de apoyo que sean conceptualizados y aplicados.

## **4. Hallazgos**

A partir de las entrevistas realizadas a los grupos de informantes seleccionados, se pueden caracterizar los niveles de incorporación y participación en estrategias asociativas, así como identificar las experiencias asociativas existentes:

- Entre las estrategias asociativas promovidas desde el ámbito público, el mayor nivel de identificación y reconocimiento como estrategia de participación, lo tiene el Programa Integral de Desarrollo Lechero (PIDEL), el cual es una iniciativa de servicios públicos no financieros, apoyado por el Gobierno del Estado Lara, la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado y el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y la Tecnología, entre otros. Igualmente, en el nivel de estrategia de participación están expresadas las iniciativas de las redes de innovación productiva y de la Empresa Nacional Lácteos los Andes (ENLANDES), la cual opera un centro de recepción en la zona.
- En cuanto a las estrategias asociativas de incorporación promovidas desde el ámbito público, se evidencia una identificación de los programas de la Fundación Capacitación e Innovación para Apoyar la Revolución Agraria (CIARA), y el Ministerio del Poder Popular para la Economía Comunal (MPPEC). Entre los aspectos que se resaltan en las respuestas, destaca la falta de coordinación entre las instituciones públicas participantes aun cuando se reconoce su alta presencia. Otro aspecto coincidente se expresa en las limitaciones de la institucionalidad pública para ejercer sus funciones, así como la baja capacidad en tiempos de respuesta y resultados. Finalmente aparece la falta de incorporación de los productores a las iniciativas asociativas públicas, como efecto del escepticismo generado por los elementos analizados anteriormente.
- Al considerar las iniciativas asociativas del ámbito privado, destaca el reconocimiento de las actividades gremiales o asociaciones existentes en el Municipio (AGAUR, APEMECRI), y la existencia de acuerdos de cooperación. Se evidencia, además, la participación en ferias y la actividad de financiamiento colectivo. Asimismo existen coincidencias al identificar: la baja iniciativa de los productores para el trabajo asociativo, dificultades para la articulación territorial, debilidad organizativa de los gremios y experiencias previas con poco éxito.
- Al identificar los factores de éxito en el ámbito organizativo predominan: la necesaria existencia de una figura local para promover la asociatividad, la capacidad de negociación con las instituciones públicas y privadas, la existencia de una autoridad pública para promover la asociatividad. En cuanto a los factores de éxito manifiestos en el ámbito organizativo actual, existen amplias coincidencias en cuanto a la necesidad de coordinación de los promotores públicos, la alta dispersión geográfica de las unidades de producción, la lentitud en la capacidad de respuesta de las instituciones, niveles de desconfianza en los promotores públicos.

- Al identificar los factores de éxito en el aspecto social, predominan los siguientes: confianza personal entre quienes se asocian, incorporación de las comunidades en las iniciativas asociativas y afinidad política entre los integrantes. Entre las limitaciones identificadas se pueden destacar: bajos niveles de calidad de vida en micro y pequeños productores, desconfianza en actores externos y externos, tradición individualista de los productores, limitaciones en acceso a los servicios básicos y escasa propensión a incorporarse a iniciativas socio-productivas.
- Entre los aportes que se generan a partir de la identificación de los factores de éxito económicos, se encuentran: acceso colectivo al financiamiento público, capacidad de aprendizaje y mejora colectiva en las tecnologías de producción, capacidad de distribución y mercadeo, y acceso al financiamiento privado. Al avanzar en las limitaciones que inciden en los factores de éxito en el ámbito económico, se encuentran: el bajo nivel tecnológico en las pequeñas unidades de producción, el impacto de los bajos precios del producto, el difícil acceso a programas oficiales de financiamiento por recaudos, bajos niveles de productividad y calidad, debilidades en el acopio, transporte y conservación de la leche.

## 5. Conclusiones y recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

Diversas experiencias asociativas en el contexto internacional y, particularmente, latinoamericano y nacional, son evidencias contrastables de su impacto y efecto en la viabilidad y sostenibilidad de las PYMES que participan en ellas, bajo modalidades que van desde iniciativas focalizadas y temporales, hasta estructuras organizativas complejas y permanentes que vinculan a la institucionalidad pública y privada.

Las iniciativas asociativas presentes en las PYMES del circuito lácteo en el Municipio Urdaneta, se identifican bajo modalidades de apoyo desarrolladas en las últimas décadas, algunas de ellas provenientes de la institucionalidad pública, otras de la institucionalidad privada y otras de iniciativas espontáneas de los productores. Sin embargo, no existen indicios de una sistematización de las mismas ni de un sostenimiento en el largo plazo que apunte a la integración de los diversos actores del circuito.

Se detectó un escaso manejo de información y débil tendencia a la incorporación de los productores a las iniciativas asociativas de carácter público, y más específicamente en aquellas que implican cambios en las relaciones de propiedad y administración. Esta situación se vincula con las manifestaciones de una arraigada práctica individualista en la producción y en el abordaje de la



problemática que rodea a las PYMES del sector, en la medida que en las propuestas de la institucionalidad pública subyace la propiedad colectiva.

Es notoria una mayor propensión a participar en programas de servicios públicos, tales como en el caso del Programa Integral de Desarrollo Lechero, el cual tiene una amplia cobertura en el Municipio Urdaneta. Igualmente se resalta la participación en programas de financiamiento colectivo y en redes de innovación productiva, lo cual denota la preferencia de los productores hacia la asistencia técnica y el financiamiento provenientes de las iniciativas públicas.

Respecto a las iniciativas asociativas de carácter privado, se puede concluir que la actividad gremial representa la mayor tendencia en los pequeños productores, aun cuando son manifiestas, también, sus debilidades organizativas internas, su capacidad de convocatoria y sus posibilidades de articulación con las políticas públicas

En cuanto a la coordinación institucional entre el ámbito público y privado, se evidencia el impacto de los cambios en las políticas sectoriales, así como en las funciones que de éstas derivan hacia la institucionalidad pública de apoyo. En consecuencia, se hacen evidentes las dificultades para generar respuestas efectivas y oportunas hacia los productores y la limitada incorporación de productores organizados en iniciativas públicas.

## **5.2 Recomendaciones**

La información y difusión de las modalidades asociativas a las que pueden tener acceso las PYMES del circuito lácteo, se convierten en un requerimiento de primer orden para sensibilizar y movilizar a los interesados. En tal sentido se recomienda el diseño y ejecución de un plan de difusión que abarque la consideración del marco normativo vigente que se orienta al impulso de la asociatividad, así como los espacios de encuentro y diferenciación con las iniciativas privadas.

La coordinación institucional entre actores públicos y privados se puede estimular y fortalecer desde varias perspectivas en el corto y mediano plazo. Para el corto plazo es recomendable la promoción y ejecución de proyectos sencillos, en ámbitos donde el manejo de las variables críticas tenga mayores posibilidades de éxito y se puedan fomentar relaciones de confianza mutua.

En el mediano plazo, la identificación de experiencias exitosas y la sistematización de sus resultados y avances, podrá ser la base para una focalización adecuada en los proyectos asociativos de mayor impacto y potencialidad.

## 6. Referencias bibliográficas

BRANGER, A. y otros. (2006). *La situación actual y perspectivas de la producción de leche en Venezuela*. II Simposium en recursos y tecnologías alimentarias para la producción bovina a pastoreo en condiciones tropicales. Disponible en [www.avpa.ula.ve/eventos/ii\\_simposio\\_pastca2006/01.pdf](http://www.avpa.ula.ve/eventos/ii_simposio_pastca2006/01.pdf) -

BUZZI M. y Prado M. (2005). *La construcción de asociatividad como nueva práctica social: El empresario regional: ¿nuevo actor innovador?*. Asociación argentina de especialistas en estudios del trabajo. [www.aset.org.ar/congresos/7/11012.pdf](http://www.aset.org.ar/congresos/7/11012.pdf)

CERVILLA, M. (2007). Estrategias para el desarrollo de negocios: Asociatividad en el sector Plásticos. *Revista de Ciencias Sociales*, vol.13, no.2, p.230-248. ISSN 1315-9518.

DINI, M, (2004), *Guía práctica para la puesta en marcha de proyectos de fomento de clusters*, Washington DC. Banco Interamericano de Desarrollo Fondo Multilateral de Inversiones, BID- FOMIN

DUARTE, José. (2005). *Vinculación universidad-sector productivo. Hacia un modelo innovador para el desarrollo tecnológico*. Disponible en: <http://www.fundacite.org.gov.ve/documentacion/archivos/pf20050902-01.pdf>.

FUNDES Venezuela. (2000) *Hacia un modelo para la caracterización de las empresas venezolanas*. Caracas. Mc Graw-Hill.

Ley de Creación, *Estimulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero* (2001) Gaceta Oficial N° 37.164 del 22 de Marzo de 2001. Decreto N° 1.250 14 de Marzo de 2001. Caracas. Venezuela

Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Demás Unidades de Producción Social (2008). Decreto N° 6.215, N° 5.890 Extraordinario de la Gaceta Oficial, 31 de julio de 2008, Caracas. Venezuela.

Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal. GACETA OFICIAL N° 6.011 Extraordinario, 21 de diciembre de 2010, Caracas, Venezuela.

LOPEZ-CERDAN, Carlos, (1997) *Enfoques Conceptuales para el estudio de pequeñas y medianas empresas*. Comisión Económica para America Latina, Santiago, Chile CEPAL,

\_\_\_\_\_ (1998), *El desarrollo de mecanismos de promoción para el agrupamiento de pequeñas y medianas empresas* (PYMES). Lima. Ponencia presentada en el Seminario Taller Internacional sobre Asociatividad y Competitividad de la PYME: "El Reto de la PYME hacia el Tercer Milenio".

\_\_\_\_\_ (1999). Seminario Internacional sobre Asociatividad en PyMEs. Promovido por FUNDAPYME. Barquisimeto. Lara.

\_\_\_\_\_ (2003). *Redes empresariales: Experiencias en la región andina*,.Perú, Minka.

\_\_\_\_\_ (2004). *Aspectos Conceptuales de la Asociatividad y Cooperación Empresarial en Pymes*. Quito, Ecuador

\_\_\_\_\_ (2008) *Reflexiones sobre el desarrollo de clusters productivos*. Seminario Internacional: "Experiencias exitosas de PYMES en clusters productivos y desarrollo económico territorial". Santiago de Chile. Competitividad y Capacitación Integral, S.A. de C.V. COCAI.

MAGNAZO, C. y Otros. (2007) *Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas*. 1ª Edición. Buenos Aires. Oficina de la OIT en Argentina, Programa AREA.

MARTÍN, F. y otros. (1999). *Pautas para el análisis de circuitos agroalimentarios*. Caracas. Venezuela. Fundación Polar

Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras MPPAT. (2007). *Plan Integral de Desarrollo Agrícola del Estado Lara*. UEMPAT Lara.

Ministerio de Producción y Comercio. MPC. (1999) *Propuesta de Política Industrial para el período de transición 1999-2000*. Documento mimeografiado.

Ministerio de Planificación y Desarrollo (MPD) (2001), *Líneas Generales del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007*. Caracas.

Ministerio de Planificación y Desarrollo (MPD) (2007), *Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013*. Caracas.

PAREDES, L y TROCONIS, J. (2006). *Propuestas para el desarrollo de un programa nacional de ganadería de leche sustentable*. Postgrado de Producción Animal. UCV. FAGRO

PAREDES, L. (2007.). *La producción nacional de leche, ¿Hay perspectivas!*. Postgrado de Producción Animal. UCV. FAGRO. En [www.agroservicios.com.ve](http://www.agroservicios.com.ve)

\_\_\_\_\_ (2010). *Perspectivas de la producción de leche en Venezuela en el contexto socio económico actual*. UCV. FAGRO. Mundo Pecuário, VI, Nº 2, 127-142.

PIETROBELLI, C. y RABELLOTTI R.. (2005). *Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina* Banco Interamericano de Desarrollo Washington, D.C. Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible.

Plan Integral de Desarrollo Lechero PIDEL. (2007). Informe de actividades. Jornadas del Plan de Desarrollo Integral del Estado Lara 2008-2009. Barquisimeto.

RABELLOTTI, R. (1995) "Is there an "Industrial District Model? Footwear Districts in Italy and Mexico Compared" Londres, Inglaterra. World development Volume 23, No. 1.

ROSALES, R. (1997). *La Asociatividad como Estrategia de Fortalecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa en América Latina y el Caribe*. Bogotá. Sistema Económico Latino Americano.

\_\_\_\_\_ (1998). *Gerencia competitiva de las PyMEs*. Caracas. Ediciones IESA.

VILLEGAS, Z. (2005). *La asociatividad empresarial: Una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías*. PRODES.  
<http://www.microfinanzas.org/centro-de-informacion/documentos/la-asociatividad-empresarial-una-respuesta-de-los-pequenos-productores-a-la-internacionalizacion-de-las-economias/>