



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN  
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL MENCIÓN EN FINANZAS Y  
AUDITORIA**

**TEMA:**

**ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL ENTRE ARROCEROS Y  
AGROINDUSTRIALES DEL CANTÓN SALITRE**

**AUTOR:  
FRANCISCO EDGAR TAPIA FALCONES**

**2019**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por bendecirme con la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

Gracias a mis padres, por haber sido gestores de mis sueños y los formadores de mis valores en el trayecto de mi vida, por su invaluable apoyo brindado.

Mi imperecedero agradecimiento a la noble institución académica, que dirimente forma estudiantes profesionales. Y a cada uno de los tutores que sembraron en mí sus conocimientos en mi formación profesional.

A la comunidad de arroceros del cantón Salitre que me brindaron la apertura para llegar a ellos con nuevas estrategias que fortalezcan su producción. Todas aquellas personas que aportaron con sus conocimientos y apoyo a lo largo de mi carrera les agradezco infinitamente.

## **DEDICATORIA**

Al escribir mi dedicatoria, al primer ser a quien le dedico este proyecto es a Dios, que a través de mis Padres me ha proveído de todo cuanto necesito para este mundo.

A mis Padres, quienes me han formado con valores morales y me han dado una educación fundamentada en el trabajo, el profesionalismo y honradez para ser una persona de bien.

Pero sobre todo a la memoria de mi padre que me guías desde el cielo dándome tu bendición en cada paso.

A los docentes de esta prestigiosa Universidad quienes diariamente forman estudiantes con calidad profesional, de excelencia para beneficio de sí mismos la comunidad y el país.

La responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados y conclusiones, pertenece exclusivamente al autor.

.....

Francisco Edgar Tapia Falcones

# **ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL ENTRE ARROCEROS Y AGROINDUSTRIALES DEL CANTÓN SALITRE**

Francisco Edgar Tapia Falcones  
maqservic@hotmail.com

## **RESUMEN**

El presente artículo plantea la necesidad de crear una estrategia de integración vertical entre arroceros y agroindustriales de la ciudad de Salitre, de manera que mejoren la producción y sus finanzas en este mencionado cantón, eliminando las ineficiencias, aumentando la productividad, y motivando al capital humano que interviene en el proceso. El análisis de esta estrategia de integración vertical contempló el involucramiento por parte del comprador, como pieza fundamental para lograr la tecnificación de los procesos desde la siembra hasta la cosecha, y conseguir los objetivos de eficiencia y productividad anteriormente mencionados. De igual manera, se diseñaron indicadores claves de gestión y desempeño que contribuyeron a este mismo fin. Ya en el análisis de la fase de implementación de esta estrategia, se obtuvieron resultados alentadores como el incremento a la producción de arroz (25%), la reducción de los costos de los insumos (15%), y el aumento del desempeño o rendimiento medido por horas / hombre (10%). Se concluye entonces que existió una incidencia positiva de este tipo de sistemas de gestión, recomendándose implementarlo en otras industrias similares.

**Palabras Clave:** Integración vertical, arroceros, agroindustriales.

## **INTRODUCCIÓN**

En el cantón Salitre, existe una mínima infraestructura agrícola, debido a que las labores agrícolas aún se realizan de forma artesanal y con técnicas ancestrales, sumada esta situación, a la mínima utilización de recursos técnicos en las estrategias comerciales, desmejorando la situación económica de los agricultores arroceros que usan pocos recursos prácticos de técnicas agrícolas y de gestión estratégica para mejorar la cadena de producción y la comercialización del arroz. Por tanto, ¿qué se necesita para erradicar o al menos mitigar estas deficiencias actualmente presentes?

Este artículo propone la creación de una estrategia de integración vertical para mejorar la productividad de los arroceros. Esta propuesta, se basa en la consecución de objetivos generales y específicos, y está fundamentada en bases bibliográficas de autores afines, donde se abordan las generalidades del sector en estudio; todo lo anterior se complementa con los datos obtenidos mediante encuestas que verifican el desarrollo de la investigación, para finalizar con las conclusiones.

### **OBJETIVO GENERAL**

Realizar un análisis general sobre estrategias de integración vertical entre arroceros y agroindustriales del cantón Salitre.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Abordar la fundamentación teórica de hechos pasados respecto a la importancia de la integración vertical.
- ✓ Analizar, por medio de encuestas personales a los agricultores del Cantón Salitre, la importancia de mejorar la producción y comercialización de arroz mediante una integración vertical.
- ✓ Diseñar una estrategia de integración vertical que incremente la producción de arroz y mejore los ingresos económicos de los agricultores de la zona propuesta en el estudio.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La integración vertical es un proceso que favorece la productividad y eficiencia en costos. A continuación, algunos aportes bibliográficos relevantes respecto a este punto, los mismos que destacan los beneficios de la integración vertical. Es el proceso a través del cual dos partes de una cadena productiva se conglomeran en una única empresa. (Bardey & Buitrago, 2016).

La integración vertical es una estrategia corporativa que ha sido mal entendida. Durante mucho tiempo ha sido una fuerza clave en el desarrollo de alta productividad y sofisticación gerencial en los negocios de los Estados Unidos (Chandler, 2015). Las corporaciones integradas verticalmente han sido motores clave de cambio en el pasado y han mejorado la riqueza de los accionistas (Lubatkin, 2014). Sin embargo, hallazgos anteriores de que las "verticales dominantes" (Rumelt, 2014) y las fusiones verticales fueron menos exitosas como las diversificaciones (Baker, Miller, & Ramsperger, 2016) pueden haber perjudicado a los gerentes e investigadores académicos sobre la utilidad de esta estrategia innecesariamente.

El caso estrecho en el que la principal estrategia de diversificación de una empresa ha sido solo vertical no es el foco de esta investigación. En cambio, considera el universo más amplio de empresas que han vinculado dos o más SBU a través de relaciones verticales y también se han diversificado de otras maneras. (Rumelt, 2014) habría descubierto que muchas de las firmas más diversificadas en su muestra de Fortune 500 también tenían transferencias verticales de bienes o servicios internos, si ese hubiera sido el foco de su investigación. Por lo tanto, Rumelt informó que el 22 por ciento de las empresas en su muestra adoptaron una estrategia vertical dominante en 1969 (en comparación con el 20 por ciento en 1949), pero también existían vínculos verticales dentro del buceador.

Además, la integración vertical había perdido parte de su atractivo debido a que los gerentes (que a menudo se sentían molestos por tener que comprar a unidades hermanas) no entendían el papel que desempeñaba la integración vertical en el esquema corporativo de su empresa. A menudo, los gerentes no tenían los mecanismos de apoyo necesarios para obtener las sinergias máximas que podrían estar disponibles a partir de enlaces integrados verticalmente, o los aplicaron incorrectamente de otras maneras (Williamson, 2015).

Las decisiones antimonopolio también han creado una imagen empañada de integración vertical. Los economistas, que no consideraron los requisitos particulares de las estrategias corporativas de diversas empresas, han reforzado una visión unidimensional de la integración vertical basada en las teorías del poder de mercado y el ideal de industrias perfectamente competitivas (Adelman, 2016) (Blair & Kaserman, 2015) (Comanor, 2016) (Dennison, 2014) (Frank, 2015) (Jewkes, 2014) y (Lavington, 2014).

En gran parte, estos académicos no han reconocido que pueden existir diferentes motivos para la integración vertical, como el liderazgo tecnológico, el acceso seguro a materias primas o la prevención competitiva, dentro de la misma industria; ni han considerado la diversidad de formas en que podrían formarse las estrategias de integración vertical (Adams & Dirlam, 2014) (Clevenger & Campbell, 2017) (Greenhut & Ohm, 2015) (Mancke, 2016) y (Perry, 2015).

Por ejemplo, las empresas varían en la cantidad de tareas que realizan internamente, en el número de vínculos comprador-vendedor hacia abajo en una cadena vertical que forjan y en la forma de control empleado. Pocos expertos en economía, excepto quizás (Bork, 2014) (McGee & Bassett, 2016), han reconocido las formas en que la integración vertical podría hacer que las industrias sean más competitivas (en lugar de menos). La mayoría de los académicos económicos han tenido una visión de la integración vertical, una visión basada en gran medida en el supuesto conveniente de un monopolista, en lugar de considerar cómo las empresas podrían usar esta estrategia de manera diferente.

La combinación de estos enfoques cambiará a lo largo del tiempo, a medida que cambien las condiciones de la industria o que las necesidades de las empresas para controlar las industrias adyacentes cambien estrechamente (Sichel, 2017).

El vínculo entre empresas podría tomar la forma de empresas cooperativas, acuerdos de capital minoritario, préstamos o garantías de préstamos, créditos de recompra anticipada, instalaciones logísticas especializadas relativos a acuerdos consuetudinarios (Blois, 2016).

La revolución de la tecnología de la información ha influido enormemente en el mundo de los negocios. Ha cambiado el mercado de base geográfica a global. La fusión es, básicamente, una transacción entre dos socios comerciales de igual tamaño, mientras que la adquisición es la



transacción entre dos compañías en las cuales una compañía inicialmente fuerte (adquirente) absorbe a la compañía financieramente débil (objetivo) (Maroof, Shah, & Ahmad, 2017).

La tecnología utilizada en la fabricación debe ofrecer economías de integración sustanciales para que la integración vertical sea ventajoso (Khandwalla, 2014). Mientras la demanda esté aumentando y las empresas puedan evitar las guerras de precios al vender su producción, los vínculos verticales no exacerbarán la tendencia de la competencia a volverse volátil; pero a menos que se hagan esfuerzos especiales para superar estas fuerzas, los vínculos verticales pueden convertirse en barreras de salida altas a medida que las industrias maduran (Harrigan, 2015).

En términos generales, dos puntos de vista sobre el resultado económico de las fusiones y la actividad de adquisición se evidenciaron en la literatura. Principalmente, los estudios argumentaron que las fusiones verticales pueden resultar en una exclusión del mercado que, en consecuencia, disminuye la competencia. Además, fue seguido por otro concepto que sostiene que las fusiones verticales no mejoran el poder de mercado y, a menudo, pueden llevar a una reducción de precios para el bien final (Maroof, Shah, & Ahmad, 2017).

Las decisiones de integración vertical afectan los beneficios de las empresas; también afectan el excedente de los consumidores y determinan, por tanto, el nivel de bienestar que puede alcanzar la sociedad. (Jácome, Mejía, & Mendoza, 2014).

La fragmentación vertical de la producción incurre en costos sustanciales de coordinación entre la sede y sus filiales extranjeras, o proveedores independientes. Las empresas tenderán a internalizar cuando los costos de llevar a cabo transacciones (como organización, administración y suministro) sean menores que los costos de subcontratar estas transacciones a través del mercado. Por lo tanto, la decisión de internalizar la producción o subcontratar externamente depende de los costos y beneficios asociados con cada alternativa, donde los factores que influyen en la decisión están relacionados con los costos de producción y transacción, es decir, los costos involucrado en la identificación de un proveedor adecuado, costos de administración, costos de diseño y control de contratos (que tienden a ser imperfectos), costos de coordinación del proceso de producción y el riesgo de transmitir conocimiento estratégico, lo que puede generar un comportamiento oportunista (Pelegrín & García-Quevedo, 2015).

Las empresas más productivas persiguen la integración vertical externa, mientras que las empresas con alta productividad participan en la externalización externa a un proveedor no relacionado. En su análisis sectorial, la prevalencia de las formas organizativas depende de las características de la industria y del grado de dispersión de la productividad entre las empresas: en los sectores de componentes intensivos (con una intensidad muy baja de los servicios de la sede central) ninguna empresa se integra.

En los sectores con uso intensivo de la sede, todas las formas organizativas son posibles, pero la integración es más frecuente en los sectores con mayor productividad de la empresa y en aquellos con mayor intensidad de la sede. Como resultado, solo las empresas más productivas capturan la participación de mercado requerida para compensar los altos costos de la integración vertical, pero no todos los candidatos para la integración vertical se integrarán de hecho. Los verdaderos candidatos para la integración vertical serán firmas altamente productivas, con una gran parte de sus aportes proporcionados por su sede.

Tomando estos estudios como punto de partida, se espera que la integración vertical extranjera sea más generalizada cuanto mayor sea la intensidad de entrada de la empresa multinacional en los servicios centrales y cuanto más alta sea su productividad.

Identificando y analizando cada uno de los agentes se podría diseñar una estrategia para mejorar los aspectos técnicos, económicos y sociales, así como la pertinencia de una integración vertical y horizontal, que involucre iniciativas, participación y otorgue confianza entre ellos. Con ello se espera aumentar la competitividad al interior y fuera de la cadena (Arvizu, Moreno, Martínez, Olivares, & Flores, 2015).

La experiencia internacional también influye en el modo de deslocalización de las empresas. A medida que aumenta el costo de la información, una empresa está menos dispuesta a adquirirla y, por lo tanto, el riesgo percibido de integración vertical extranjera es mayor, mientras que otras opciones parecen más atractivas. La acumulación de experiencia extranjera es costosa y, como tal, la experiencia internacional representa una ventaja de costos de transacción para las empresas multinacionales. Además, las empresas se desempeñan mejor cuando pueden recopilar

información a través de un proceso de aprendizaje, que generalmente comienza como una extensión de las actividades domésticas en países anfitriones cercanos similares.

Cuando una empresa puede diferenciar sus productos, los modos de mayor control pueden ser más eficientes. La diferenciación de productos también es importante cuando una empresa tiene que elegir su canal de distribución internacional. La integración vertical externa, a diferencia de un canal de distribución independiente, es más rentable para el fabricante cuando sus productos finales están altamente diferenciados, ya que dichos productos no compiten directamente.

La utilización del término integración, está relacionada con otras expresiones como unión, conjunción de fuerzas, agrupación o acumulación de intereses y objetivos comunes. Al aplicarlo a la economía, específicamente en el sector agrario, mediante esta integración se generan nuevas alternativas de tal forma que se puedan vencer dificultades que se presentan al realizar una producción agrícola, arrocera en este caso, para enfrentar de mejor manera los nuevos desafíos que los mercados representan.

Este conglomerado de decisiones da lugar a: caracterizar a una empresa agrícola; qué tipo bienes y capacidades constituyen a la empresa y qué tipos de contratos son establecidos con los agentes externos. Las empresas agrícolas actualmente mantienen el objetivo de crear una cadena de actividades relacionadas al ámbito agrícola, conservando el perfil estratégico de empresas que buscan mejorar la productividad agrícola con recursos técnicos, por tal motivo, es importante que se sostenga una debida administración, con la finalidad de obtener una buena producción agrícola económica a través de una logística y distribución en las ventas.

La integración vertical depende de la magnitud de dominio que una agrupación o asociación de agricultores, resuelva usar en el desarrollo de sus actividades para establecer la amplitud y extensión de su integración vertical. Los agricultores arroceros organizados mediante asociaciones agrícolas ganaderas pueden analizar los beneficios económicos y estratégicos con todos los miembros de las asociaciones y establecer a su vez las debilidades que se presenten en la producción arrocera, además de las oportunidades que se den para que generen mayores ingresos económicos de los propuestos, y de esta forma realizar la integración vertical.

La estrategia de integración vertical posee connotaciones muy puntuales y específicas, puede considerarse como un caso particular de diversificación relacionada, dado que la empresa se encuentra inmersa en negocios o actividades distintas de las corrientes, pese a que se encuentran vinculados con estos por causa del proceso completo de producción. Aquello necesita el desarrollo de competencias, conocimientos o habilidades nuevos que vienen por parte de la empresa.

Es necesario recalcar que la integración vertical se da en múltiples casos en cualquier empresa. Toda empresa fabrica una parte de su producto y la otra la compra a los proveedores. De igual manera, toda empresa vende, en algún grado, sus tangibles o intangibles. Es decir, que se puede decir que la integración vertical constituye la interrelación entre pequeñas y medianas empresas a cadenas productivas, mediante el desarrollo de proveedores o de la subcontratación de procesos industriales.

Las maneras que adoptan las relaciones entre el sector agrario y las empresas procesadoras son diversas, aunque la mayoría se caracteriza por minimizar y desarticular la autonomía relativa inherente a los productores, por producir una creciente interdependencia entre los procesos productivos.

Existen ejemplos de este tipo de integración en empresas agrícolas, como es el caso de Arroz Florhuila. Según (Arroz Flor Huila, 2018), Inversiones Roa, holding que tiene participaciones en compañías dedicadas la producción y distribución de arroz al consumidor final, como la Organización Roa Florhuila- se alió con Diana Corporación para crear una sociedad conjunta. Según (Diana Corporación S.A.S, 2018), esta empresa es una comercializadora de arroz con más de cincuenta años en el mercado colombiano. Se trata de un 'joint venture' 50-50 entre los dos competidores, que operará una planta para trillar arroz 'paddy' seco importado de EE. UU. Una vez procesado el grano lo venderán a las filiales de los socios de la alianza, entre otros, Arroz Roa, Florhuila, Arroz Diana y Arroz Caribe, así como a terceros, en las mismas condiciones de mercado.

Estos ejemplos de integración vertical, en tres diferentes industrias, denotan una importancia fundamental en su ejecución, no sólo porque se trata de obtener un beneficio comercial en la

compra del insumo, sino porque se busca, a través de la divulgación de conocimiento, lograr que la materia prima cumpla con los parámetros necesarios para que el producto terminado pueda cumplir con la promesa de valor que, en sus especificaciones, debería ofrecer.

# **METODOLOGÍA**

## **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN NO EXPERIMENTAL**

### **ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

#### Enfoque Mixto

Este tipo de enfoque representa un conjunto de procesos sistemáticos de una investigación en la cual se consideran los aspectos cualitativos y cuantitativos, de la misma manera se considera el análisis y discusión conjunta de los datos que reflejen en las encuestas realizadas acorde al tema investigado. Esta integración mixta de la investigación, resultando en información veraz y directa obtenida de la información que expresen los encuestados y que sirve como estudio investigativo en conjunto con los métodos cualitativos y cuantitativos para optimizar los recursos que provienen de la implementación de la integración vertical.

### **ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

Como lo expresa: (Hernández Sampieri, 2014), los alcances resultan de la revisión de la literatura y de la perspectiva del estudio. Dependen de los objetivos del investigador para combinar los elementos en el estudio. Los alcances pueden ser:

Exploratorios: Investigan problemas poco estudiados, indagan desde una perspectiva innovadora, ayudan a identificar conceptos promisorios y preparan el terreno para nuevos estudios

Descriptivos: Consideran al fenómeno estudiado y sus componentes, miden conceptos y definen variables.

#### Alcance Exploratorio

Según (Cortés & Iglesias, 2004), los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a los otros tres tipos. Los estudios descriptivos por lo general fundamentan las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados. El alcance de la investigación es exploratorio, puesto que el objetivo es examinar el tema de investigación, el mismo que no ha sido abordado antes.

En este caso aplica porque no se ha suscitado una integración vertical entre arroceros y agroindustriales del cantón Salitre previamente, sin embargo, se ha tomado como referencia las positivas experiencias y resultados provistos de la aplicación de esta estrategia en industrias similares, realizando una especie de benchmarking para garantizar un potencial éxito.

## **MÉTODOS LÓGICOS DE INVESTIGACIÓN**

### Analítico

El método lógico de investigación a emplearse es el analítico, puesto que se estudia por medio de encuestas personales a los agricultores del Cantón Salitre, la importancia de mejorar la producción y comercialización de arroz mediante una integración vertical, así como se realiza el abordaje de las teorías que denoten la importancia de la integración vertical a modo general y a partir de ello se desarrollará la estrategia de integración vertical que incremente la producción de arroz y mejore los ingresos económicos de los agricultores de la zona propuesta en el estudio.

## **TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### Métodos empíricos: La encuesta

Respondiendo al objetivo específico número dos, se empleará la encuesta dirigida a agricultores del cantón Salitre para determinar la importancia de mejorar la producción y comercialización de arroz mediante una integración vertical.

### Análisis documental

Respondiendo al objetivo específico número uno, se realizará un análisis documental para establecer las teorías que destaquen la importancia de la integración vertical desde una perspectiva general, y de las experiencias previas de empresas inmersas en este tipo de integraciones.

## **LA ENCUESTA**

### Objetivo de la encuesta

Determinar las causas de la escasa producción y la mala práctica de comercialización del arroz en el cantón Salitre, orientando un modelo de integración vertical entre productores y agroindustriales, logrando un beneficio en favor de este sector productivo de la economía

ecuatoriana, constituyéndose como referente para otros tipos de productos agrícolas y para otras industrias.

### Encuestado Objetivo

Agricultores del cantón Salitre

### Fecha de realización

Marzo 4 de 2019

### Población

Según el plan de desarrollo y ordenamiento territorial del gobierno autónomo descentralizado del cantón Salitre 2016 (PD y OT), existen 17500 agricultores con capacidad de producción mayores a 10 hectáreas.

Para determinar la muestra se empleó la siguiente fórmula, correspondiente al cálculo cuando se conoce la población.

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

### Cálculo del Tamaño de la Muestra

Tamaño de la población 	Nivel de confianza (%) 	Margen de error (%) 
<input type="text" value="17500"/>	<input type="text" value="95"/>	<input type="text" value="5"/>
<b>Tamaño de la muestra</b>		
<b>376</b>		



### Configuración de la encuesta

La encuesta estuvo conformada por nueve preguntas de tipo de respuesta cerrada y una de respuesta abierta.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

Conforme a los resultados de las 376 encuestas realizadas, cuyo detalle numérico y gráfico puede encontrarse en Anexos, se tiene lo siguiente:

En respuesta a la pregunta 1, la producción promedio de quintales de arroz por hectárea va entre el rango de treinta a cuarenta.

En respuesta a la pregunta 2, el desconocimiento de la ineficiencia productiva prepondera en los encuestados, puesto que no tienen claro cuál es la producción promedio a nivel país. En respuesta a la pregunta 3, existe un consenso igualado entre el sí y el no, respecto a que la falta de tecnología es la causa de la escasa producción de arroz que se da en Salitre.

En respuesta a la pregunta 4, por otro lado, por experiencia propia y comentarios de referidos, la masa crítica de agricultores conoce de empresas innovadoras al interior de la industria arrocera, mencionando en ocasiones el nombre de algunas de ellas.

En respuesta a la pregunta 5, entre las agroindustrias que se encuentran innovando sus procesos productivos, y buscando las posibilidades alianzas estratégicas con productores arroceros podemos citar tres: industria arrocera Bejarano, industria arrocera La Dorada, e industria arrocera La Palma.

En respuesta a la pregunta 6, pese a que trabajan arduamente todos los días, y producto de que los agricultores consideran que podrían producir más y mejor, consideran que su desempeño es ineficiente, encontrándose en esto un área de oportunidad para empezar a trabajar e implementar algún proyecto de mejora que logre mayores eficiencias y productividad por parte de ellos.

En respuesta a la pregunta 7, pese a que han realizado negociaciones puntuales donde agroindustriales le han comprometido la compra de determinada cosecha, aquello es lo más aproximado a un convenio de producción que se tiene. Ya como concepto de integración vertical

y producto del porcentaje mostrado en encuestas, puede indicarse que existe un escaso conocimiento por parte de la mayoría de los arroceros, acerca de dicho concepto. Y la razón de aquello no es el tecnicismo de la pregunta con el término “integración vertical, ya que el encuestador replanteó la pregunta utilizando términos más coloquiales y entendibles en el léxico usualmente empleado.

En respuesta a la pregunta 8, respecto al entorno de otras industrias, si bien conocen de innovadoras al interior de la industria arrocera, pero desconocen de este tipo de empresas que hayan emergido en otras industrias. Al interior de Salitre, el concepto no ha sido difundido y existe un comportamiento en el que los arroceros y los comercializadores, no trabajan de la mano, sino cada uno por su lado. Pese a lo mencionado previamente respecto a negociaciones puntuales.

En respuesta a la pregunta 9, la generalidad indica que los agricultores no cuentan con comprador fijo de su producción. Esto refuerza a lo indicado en el párrafo anterior y resalta el accionar independiente de cada una de las partes que integra este negocio.

Finalizando, en respuesta a la pregunta número 10, el Pareto de la muestra encuestada, indicó que están a favor de contar con un socio estratégico. Es decir, los arroceros esperan con ansias empezar una contribución mutua con el comerciante, para que de alguna manera cuenten con una garantía respecto a que toda su producción será consumida y a partir de ello, lograr mayores eficiencias y optimizaciones al momento de la siembra y cosecha de arroz.

## **DISEÑO DE LA PROPUESTA**

Se establece que las relaciones dadas entre la agricultura y la industria toman nuevos aspectos de organización, ya que tradicionalmente los agricultores han mantenido una directriz que les genera mínimos recursos económicos en la producción arrocera y adoptaban naturalmente las relaciones contractuales individuales a partir de los fundamentos del contrato de compraventa del derecho común y cada parte individual en el contrato se reservaba el pleno derecho de producir y de transformar, conforme a sus propios intereses, sin que se crucen relaciones respecto al modo de producción, bien sea relativo a la cantidad y a la calidad y, en efecto, a la elección de lo que debía tenerse como producción (Carrozza, 2014).

Actualmente se está proponiendo a los agricultores mejorar sus ingresos económicos mediante la capacitación sobre tecnicismo agrícola y comercial direccionando su producción hacia la elaboración industrial. Producto de ello, nacen las relaciones (integración) entre los productores agrícolas (empresas agrícolas) y los industriales (empresas industriales), en las que además se incorpora la debilidad de los productores en una oportunidad fuerte de la contratación.

La dependencia entre los sectores y lo propenso que se encuentran a controlar todo el sistema de producción, debido a las características propias del producto o la garantía en cuanto a las cantidades y calidades del producto, estimulan la organización de la agricultura por contrato, como un modo híbrido, que tiene como objetivo reducir los costos transaccionales. Esos contratos involucran relaciones de mediano y largo plazo dadas entre los agentes que convergen en el sistema y representan la condición fundamental, que garantiza certeza a los sujetos que se encuentran inmersos en esa relación (Jannarelli, 2015).

Dado lo previamente expuesto, nombrado por otros autores, la forma ideal para ejecutar la integración vertical se realizará vía contrato formal. Para ello, primeramente, se convocará, mediante la Asociación de Productores Agrícolas del cantón Salitre, a todos los agricultores activos pertenecientes a esta zona. La convocatoria se realizará mediante la cartelera dispuesta en la localidad de dicha asociación, así como con direccionamiento de correos electrónicos, contacto por llamada y publicación en la página de Facebook de la asociación.

Este componente se utilizó para convocar a los agricultores y realizarles la encuesta. El fin de la convocatoria es reunir a todos, para realizar la presentación de los conceptos previamente descritos en este documento y cuantificar los beneficios de una potencial integración vertical a realizarse entre ellos y los comercializadores de arroz. Inicialmente se espera convocar un 10% del total de la población de 17.500, es decir 1750 arroceros.

De parte de los comerciantes, se tiene que la cantidad a convocar es el 100% de ellos, es decir 5 agroindustriales grandes y 40 de envergadura mediana y pequeña. Posteriormente, y producto de la aceptación y confianza que se genere a la propuesta pactada entre ambas partes, se espera la

inclusión paulatina de un porcentaje mayor de arroceros a dicha integración. Se espera que al final del 2019 el porcentaje ascienda a un 20%, y a finales del 2020 a un 50%.

Los temas específicos de la reunión serán los siguientes:

- Conceptos básicos de integración
- Tipos de integración
- Integración vertical hacia arriba
- Integración vertical hacia abajo
- Integración horizontal
- Formas jurídicas de estructurar integraciones
- Beneficios de realizar integraciones

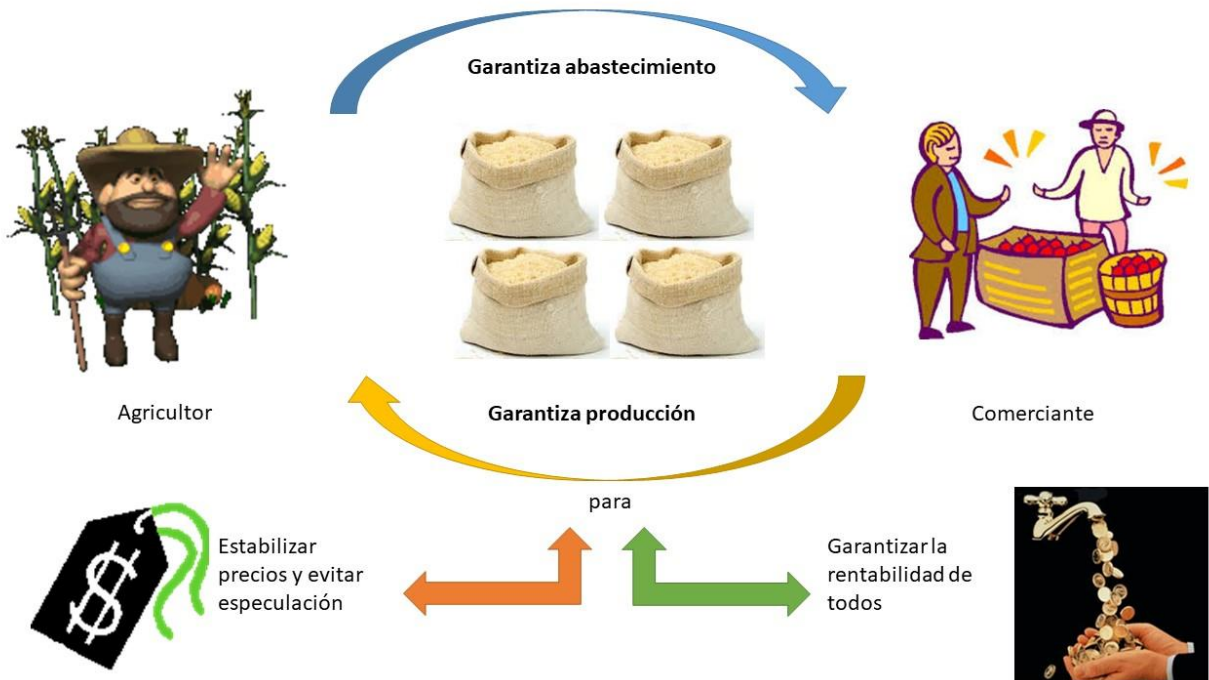
Una vez concluida la capacitación, se procedió a especificar los parámetros de negociación de la integración vertical, formalizada vía contrato, que respondían a dos aristas: agricultores y comerciante, como se lo expresa en la tabla 1.

Tabla 1 Responsabilidades de partes de interés

Agricultor	Comerciante
Mejorar sus tierras agrícolas con infraestructura agrícola (mecanización y canalización) en conjunto y de manera articulada con el agro industrial	Brindar las facilidades necesarias para el mejoramiento de la infraestructura agrícola, (mecanización agrícola) en los casos de ser requeridos.
Sembrar con semillas certificada su población de arroz.	Proveer semillas certificadas a los agricultores que lo soliciten.
Velar por el buen control de plagas y fertilización manteniendo un campo agrícola aceptable y limpio de malezas e impurezas que puedan afectar a la calidad y cantidad de la producción.	Capacitaciones técnicas continuas sobre el manejo de tierra, productos e insumos agrícolas.
Producción mínima anual a producir: 1000 quintales al año	Proveer insumos para el tratamiento de plagas, enfermedades y fertilizantes si el agricultor lo solicitare.
Coadyuvar juntos con el agroindustrial en la cosecha y transportación del producto a las instalaciones del agro industria.	Producción mínima anual a adquirir: 1000 quintales al año
Pactar precio establecido por quintal: 26 dólares americanos.	Pactar precio establecido por quintal: 26 dólares americanos. Este precio está un 20% por debajo del promedio de adquisición normal cuando no existía integración.
	Fee de contribución a la gestión agrícola (a entregarse a agricultores): 0.10 dólares por cada quintal
	Para los casos de provisión de: maquinarias agrícolas para mejorar las infraestructuras, la provisión de semillas, la provisión de insumos, y la transportación de productos; se estipularán acuerdos contractuales en cuanto se refiere al retorno del capital económico que el agro industrial realice, en mutuo acuerdo con el agricultor.

Fuente: Autor

Gráfico 1 Conexiones entre las partes de interés



Fuente: Autor

Estos términos una vez conversados y acordados, serán formalizados en contratos entre las partes mencionadas, considerando los elementos a continuación descritos. Con esto se garantizan beneficios, producto de las economías a escalas que menciona la revisión de literatura de este documento, en favor tanto de agricultores como comerciantes.

### Elementos del contrato

Consentimiento: La comparecencia de las partes, arroceros y agroindustriales, se manifiesta de manera libre, voluntaria y consciente.

Objeto: Teniendo en consideración las actividades que cada una de las partes realiza, éstas dejan constancia por el presente documento, que consienten en celebrar un Contrato de Compra Venta de Producto, mediante el cual, “El Comprador” se compromete a pagar la mercancía enviada una vez recibida en el lugar designado por ambas partes. “El Vendedor” se compromete a enviar la

mercancía indicada (arroz) al lugar determinado por ambas partes en el plazo indicado por “El Comprador”.

Causa: Intercambio de producto por un precio cierto, en este caso es compraventa de arroz, a un valor de 26 dólares el quintal.

## **CONCLUSIONES**

Los beneficios de la integración vertical son palpable y cuantificables para este tipo de negocios. El agro es un sector que necesita de una mayor colaboración por parte de las partes que en él intervienen. Se ha pensado siempre en que el comerciante es el que más percibe ganancias dentro de esta cadena de distribución, restándoles ganancias a los agricultores.

Sin embargo, con la inclusión de este modelo, el cual abarca ciertos beneficios en favor tanto del agricultor como del distribuidor, se equilibra la balanza y existirá una percepción de que el productor recibe más por su trabajo, no sólo en temas monetarios, sino de preocupación por su desarrollo, algo inherente a la responsabilidad social de los negocios.

Esta propuesta garantiza que los beneficios sean sustentables en el tiempo y que se perciba en la realidad el beneficio económico de la firma, como una variable, producto de y no a consecuencia de dicha responsabilidad. Con trabajo mancomunado y acuerdos justos de las partes, que propicien mejores resultados en el corto, mediano y largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Adams, W., & Dirlam, J. (2014). Las importaciones de acero y el poder oligopólico vertical. *Revista Americana de Economía*, 640-655.
- Adelman, M. A. (2016). Política de integración y antimonopolio. *Revista Legal de Harvard*, 27-77.
- Arroz Flor Huila. (13 de Junio de 2018). Obtenido de Arroz Flor Huila:  
<https://www.industriaalimenticia.com/articulos/89425-alianza-arrocera>
- Arvizu, E., Moreno, Y., Martínez, J., Olivares, E., & Flores, L. (2015). Análisis de producción y comercialización hortícola del estado de Puebla: un enfoque de cadena de valor. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 779-792.
- Baker, H. K., Miller, T. O., & Ramsperger, B. J. (2016). Una mirada al interior de las fusiones y adquisiciones corporativas. *Tópicos de Negocios MSU*, 49-57.
- Bardey, D., & Buitrago, G. (2016). Integración vertical en el sector colombiano de la salud. *Revista Desarrollo y Sociedad*, 32.
- Blair, R., & Kaserman, D. (2015). Integración vertical, intentos y política antimonopolio. *Revista Americana de Economía*, 397-402.
- Blois, K. J. (2016). Cuasi-integración vertical. *Revista de Economía Industrial*, 253-272.
- Bork, R. (2014). La integración vertical y el acto de Sherman: la historia legal de una concepción económica errónea. *Revista Legal de la Universidad de Chicago*, 158-201.
- Carrozza, A. (2014). Consideraciones sobre la tipificación del contrato agroindustrial. En A. Carrozza, & R. Zeledón, *Teoría General e Institutos de Derecho Agrario* (págs. 321-331). Buenos Aires: Astrea.
- Chandler, A. D. (2015). La mano visible: La resolución gerencial en las empresas estadounidenses. . *Harvard University Press*, 30-41.
- Clevenger, T. C., & Campbell, G. R. (2017). Organización vertical: Un elemento descuidado en los modelos de desempeño de la estructura del mercado. *Revista Industrial Organizacional*, 259-262.
- Comanor, W. (2016). Fusiones verticales, poder de mercado y leyes antimonopolio. *Revista Americana de Economía*, 259-262.
- Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. México: Gaceta Ediciones.
- Dennison, S. R. (2014). Integración vertical y la industria siderúrgica. *Revista Económica*, 244-258.
- Diana Corporación S.A.S. (17 de 5 de 2018). *Sitio Web de Diana Corporación S.A.S*. Obtenido de Sitio Web de Diana Corporación S.A.S: <http://www.dianacorporacion.com/>
- Frank, L. K. (2015). El significado de la integración industrial. *Revista de Economía Política*, 179-195.



- Greenhut, M. L., & Ohm, H. (2015). Integración vertical de oligopolistas sucesivos. *Revista Americana de Economía*, 137-141.
- Harrigan, K. R. (2015). Barreras de salida e integración vertical. *Academia de Procedimientos de Gestión*, 32-36.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Jácome, F., Mejía, A., & Mendoza, K. (2014). Integración vertical y contratos gerenciales: herramientas estratégicas en mercados imperfectos. *Revista de Economía Institucional*, 127-156.
- Jannarelli, A. (2015). Istituzioni e mercato, nel governo del sistema agricultura. *Rivista di Diritto Agrario*, 523-557.
- Jewkes, J. (2014). Factores en la integración industrial. *Revista trimestral de economía*, 621-638.
- Khandwalla, P. N. (2014). Orientación de las operaciones en masa. *Revista Trimestral de Ciencias Administrativas*, 74-79.
- Lavington, F. (2014). Influencias técnicas sobre integración vertical. *Economía . Economía*, 27-36.
- Lubatkin, M. H. (2014). Un análisis de modelo de mercado de estrategias de diversificación y experiencia administrativa en el desempeño de empresas fusionadas. *Revista de la Universidad de Tennessee*, 18-26.
- Mancke, R. B. (2016). Mineral de hierro y acero: un estudio de caso de las causas económicas de la integración vertical. *Revista de Economía Industrial*, 220-229.
- Maroof, Z., Shah, S. A., & Ahmad, B. (2017). Es la integración vertical para fusiones y adquisiciones una decisión fructífera? Una evidencia del mercado de fusiones pakistaní. *Questia*, 22.
- McGee, J. S., & Bassett, L. R. (2016). Revisión de la integración vertical. *Revista de Derecho y Economía*, 17-38.
- Pelegrín, A., & García-Quevedo, J. (2015). Qué firmas están involucradas en la integración vertical extranjera? *Revista de Economía Aplicada*, 5-25.
- Perry, M. (2015). Integración hacia adelante por ALCOA. *Revista de Economía Industrial*, 37-53.
- Rumelt, R. P. (2014). Estrategia, estructura y desempeño económico. . *Revista de la Universidad de Harvard*, 38.49.
- Sichel, W. (2017). La integración vertical como un concepto dinámico de la industria. *Boletín antimonopolio*, 463-482.
- Williamson, O. F. (2015). Mercados y jerarquías. *Prensa Libre de New York*, 2-4.

## ANEXOS

### Encuestas

1.- ¿Cuánto es su producción promedio de arroz en quintales por hectárea?

1 – 30      31 – 60      60 en adelante

2.- ¿Conoce usted que en Salitre existe ineficiencia productiva (45 qq/ha vs 70 qq/ha en otras zonas agrícolas del Ecuador)?

Sí                      No

3.- ¿Cuáles, de las siguientes variables de investigación, cree usted que son las principales causas de la escasa producción de arroz en el cantón Salitre?

Falta de conocimiento técnico

Falta de tecnología

Falta de alianza con los agroindustriales

4.- ¿Conoce usted de empresas del sector arrocero que este innovando para mejorar los procesos productivos?

Sí                      No

5.- Si su respuesta fue sí, indique el nombre de dichas empresas.

6.- ¿Cómo es el desempeño productivo actual de su gremio de arroceros del cantón?

Eficiente              Ineficiente

7.- ¿Conoce de sus programas de colaboración e integración vertical con los agricultores?

Sí                      No

8.- ¿Conoce usted de empresas similares a las de la industria arrocera, que estén en dicho proceso de innovación productiva?

Sí                      No

9.- ¿Tiene un comprador fijo para la comercialización del arroz?

Sí                      No

10.- ¿Le gustaría tener un socio estratégico que sea su soporte desde la siembra hasta su cosecha?

Sí                      No

## TABULACIONES Y GRÁFICOS

### Pregunta 1 - Producción promedio de quintales de arroz por hectárea

1-30	225	60%
31-60	113	30%
Más de 60	38	10%
<b>Total</b>	<b>376</b>	<b>100%</b>

### Pregunta 2 - Conocimiento sobre ineficiencia productiva

Sí	188	50%
No	188	50%
<b>Total</b>	<b>376</b>	<b>100%</b>

### Pregunta 3 - Conocimiento sobre las causas de la escasa producción de arroz

Falta de conocimiento técnico	19	5%
Falta de tecnología	188	50%
Falta de alianza con los agroindustriales	169	45%
<b>Total</b>	<b>376</b>	<b>100%</b>

### Pregunta 4 - Conocimiento sobre empresas innovadoras

Sí	226	60%
No	150	40%
<b>Total</b>	<b>376</b>	<b>100%</b>

### Pregunta 5 - Consideración sobre el desempeño actual de arroceros

Eficiente	150	40%
Ineficiente	226	60%
<b>Total</b>	<b>376</b>	<b>100%</b>

### Pregunta 6 - Conocimiento sobre integración vertical de agricultores

Sí	94	25%
No	282	75%
<b>Total</b>	<b>376</b>	<b>100%</b>

### Pregunta 7 - Conocimiento de empresas innovadoras en otras industrias

Sí	113	30%
No	263	70%
<b>Total</b>	<b>376</b>	<b>100%</b>

### Pregunta 8 - Cuenta con comprador fijo de arroz

Sí	113	30%
No	263	70%
<b>Total</b>	<b>376</b>	<b>100%</b>

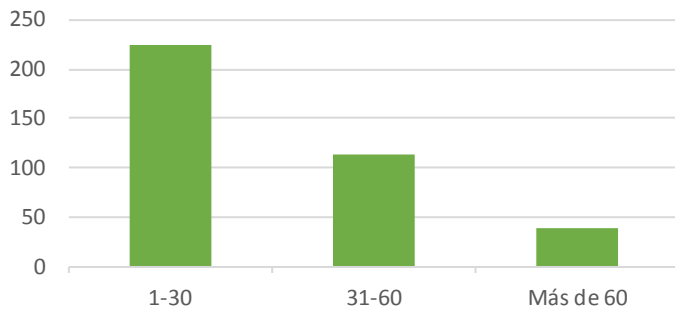
### Pregunta 9 - Gusto por contar con socio estratégico

Sí	338	90%
No	38	10%
<b>Total</b>	<b>376</b>	<b>100%</b>

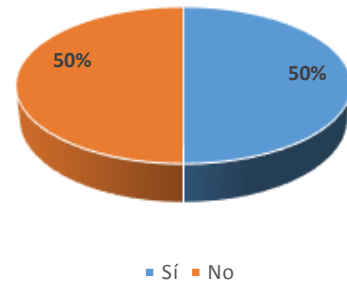
### Pregunta 10 - Gusto por integrarse verticalmente

Sí	338	90%
No	38	10%
<b>Total</b>	<b>376</b>	<b>100%</b>

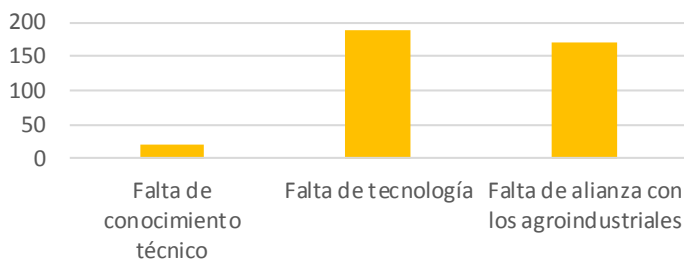
Pregunta 1 - Producción promedio de quintales de arroz por hectárea



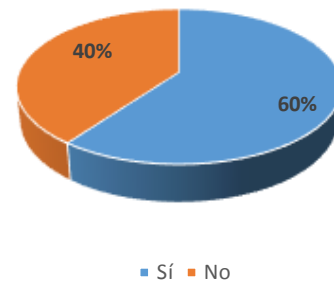
Pregunta 2 - Conocimiento sobre ineficiencia productiva



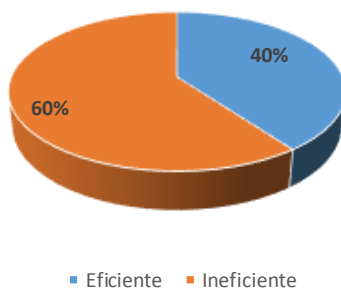
Pregunta 3 - Conocimiento sobre las causas de la escasa producción de arroz



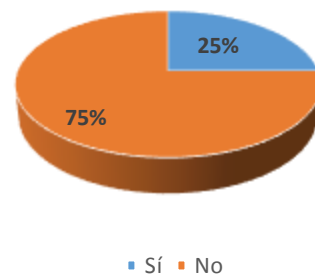
Pregunta 4 - Conocimiento sobre empresas innovadoras



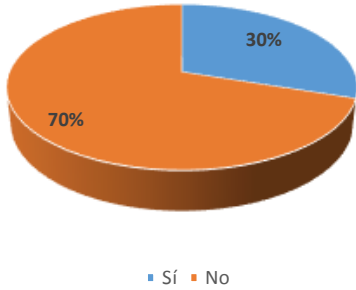
Pregunta 5 - Consideración sobre el desempeño actual de arroceros



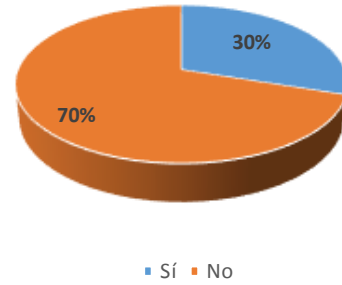
Pregunta 6 - Conocimiento sobre integración vertical de agricultores



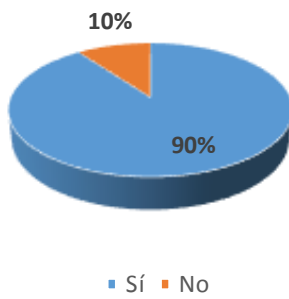
Pregunta 7 - Conocimiento de empresas innovadoras en otras industrias



Pregunta 8 - Cuenta con comprador fijo de arroz



Pregunta 9 - Gusto por contar con socio estratégico



Pregunta 10 - Gusto por integrarse verticalmente

