



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Ingeniera en  
Contabilidad y Auditoría CPA.**

**Tema:**

---

**“Factores de éxito desde la perspectiva asociativa que influye en el Programa  
Hilando el Desarrollo de la Economía Social y Solidaria”**

---

**Autora:** Rumiguano Landa, Karen Natalí

**Tutor:** Dr. Coba Molina, Edison Marcelo

**Ambato – Ecuador**

**2016**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Edison Coba con cédula de ciudadanía N° 180316150-2 en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación sobre el tema: **“FACTORES DE ÉXITO DESDE LA PERSPECTIVA ASOCIATIVA QUE INFLUYE EN EL PROGRAMA HILANDO EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA”**, desarrollado por Karen Natalí Rumiguano Landa, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Febrero de 2016

EL TUTOR



Dr. Coba Molina Edison Marcelo  
CI: 1803161502

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Karen Natalí Rumiguano Landa, con cédula de ciudadanía N° 160060611-3, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo investigativo, bajo el tema: **“FACTORES DE ÉXITO DESDE LA PERSPECTIVA ASOCIATIVA QUE INFLUYE EN EL PROGRAMA HILANDO EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA”** así como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis de datos; conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona como autora de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Febrero de 2016

AUTORA



---

Rumiguano Landa Karen Natalí

C.I: 1600606113

## CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto de investigación, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Concedo los derechos en línea patrimonial de mi proyecto de investigación con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto de investigación, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Febrero de 2016

AUTORA



---

Rumiguano Landa Karen Natalí

C.I: 1600606113

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación, sobre el tema: **“FACTORES DE ÉXITO DESDE LA PERSPECTIVA ASOCIATIVA QUE INFLUYE EN EL PROGRAMA HILANDO EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA”**, elaborado por Karen Natalí Rumiguano Landa, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Febrero de 2016



Econ. Mg. Diego Proaño C.

**PRESIDENTE**



Dr. Díaz Córdova Jaime Fabián

**MIEMBRO CALIFICADOR**



Eco. Ortiz Román Hermel David

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

Le dedico primeramente mi trabajo a Dios, el que me ha dado la fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado.

De igual forma, a mi madre y abuelitos, a quienes les debo toda mi vida, les agradezco el cariño y su comprensión, a ustedes quienes me han inculcado buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante buscando siempre el mejor camino.

A mis maestros, gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional, en especial a mi tutor, por haber guiado el desarrollo de este trabajo y llegar a la culminación del mismo.

**Karen Rumiguano**

## **AGRADECIMIENTO**

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Agradecer hoy y siempre a mi familia y a mi mejor amiga por el esfuerzo realizado por ellos. El apoyo en mis estudios, de ser así no hubiese sido posible. A mi madre, abuelitos y Janeth ya que me brindan el apoyo, la alegría y me dan la fortaleza necesaria para seguir adelante.

Un agradecimiento especial al Dr. Edison Coba, por la colaboración, paciencia, apoyo y sobre todo por esa gran amistad que me brindó y me brinda, por escucharme y aconsejarme siempre.

**Karen Rumiguano**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:** "FACTORES DE ÉXITO DESDE LA PERSPECTIVA ASOCIATIVA QUE INFLUYE EN EL PROGRAMA HILANDO EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA"

**AUTORA:** Rumiguano Landa, Karen Natalí

**TUTOR:** Dr. Coba Molina Edisson Marcelo

**FECHA:** Febrero 2016

**RESUMEN EJECUTIVO**

La Economía Social y Solidaria (ESS), se ha dado a conocer a nivel internacional, por estar enfocada a mejorar las condiciones de vida de las personas. En Ecuador la ESS, fue reconocida en la Constitución del año 2008 y en el Plan Nacional del Buen Vivir 2009- 2013. El Programa Hilando el Desarrollo, es una iniciativa que reúne actualmente a 5.499 artesanos del sector textil. En Tungurahua se encuentran 117 participantes entre talleres individuales, en proceso de asociación y asociaciones. El Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS), motiva a estos talleres a que trabajen de manera asociativa, brindando capacitaciones y asesoramiento. Por lo cual la asociatividad se establece como una ventaja competitiva, porque se accede a mercados más exigentes, maximiza sus beneficios, comparte los riesgos y concursan en contratos con el Estado de mayor dimensión, a través del Portal de Compras Públicas. Los talleres textiles y asociaciones, deben definir sus estrategias y determinar sus Factores Críticos del Éxito (FCE), para cumplir su misión, incrementar la productividad, rentabilidad y crecimiento del negocio. Uno de los inconvenientes es la definición de sus FCE, o los determinan de acuerdo a sus percepciones. Por lo que no son confiables para la toma de decisiones. El presente proyecto propone que se realice una evaluación de desempeño. Con el fin de medir la eficiencia y eficacia. Y sobre este informe se puedan tomar decisiones de manera confiable y efectiva.

**PALABRAS DESCRIPTORIAS:** FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO, ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA, ASOCIATIVIDAD, VENTAJAS DE LA ASOCIATIVIDAD, HILANDO EL DESARROLLO.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO  
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING  
SPECIALTY OF ACCOUNTING AND AUDITING**

**TOPIC:** “SUCCESS FACTORS FROM THE ASSOCIATIVE PERSPECTIVE  
INFLUENCES THE SPINNING PROGRAM DEVELOPMENT OF  
SOCIAL AND SOLIDARITY ECONOMY”

**AUTHOR:** Rumiguano Landa, Karen Natalí  
**TUTOR:** Dr. Coba Molina Edisson Marcelo  
**DATE:** February 2016

**ABSTRAC**

The Social Solidarity Economics (SSE) has released internationally, to be focused on improving the living conditions of people. In Ecuador the SSE, it was recognized in the Constitution of 2008 and the National Plan for Good Living 2009- 2013. The Spinning Program Development is an initiative which currently brings together 5,499 artisans in the textile sector. In Tungurahua are 117 participants between individual workshops, associations and association process. The Institute of Popular and Solidarity Economy (IPSE), motivates these workshops to work associatively, providing training and advice. Therefore the association is established as a competitive advantage, because it leads to more demanding markets, maximizing their benefits, share risks and compete in contracts with the state to larger, through the Public Procurement Portal. Textile mills and associations should define their strategies and determine their Critical Success Factors (CSF), to fulfill its mission, increase productivity, profitability and business growth. One drawback is the definition of the FCE, or determined according to their perceptions. So they are not reliable for decision-making. This project proposes a performance evaluation is performed. To measure the efficiency and effectiveness. And this report can make decisions reliably and effectively.

**KEYWORDS:** CRITICAL SUCCESS FACTORS, SOCIAL AND SOLIDARITY ECONOMY, ASSOCIATION, ADVANTAGES OF PARTNERSHIP, SPINNING DEVELOPMENT.

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	viii
ABSTRAC .....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE GENERAL DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE GENERAL DE GRÁFICOS .....	xv
ÍNDICE GENERAL DE FIGURAS .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
Análisis y descripción del problema de investigación .....	3
1.1. Descripción y formulación del problema .....	3
1.1.1. Descripción del problema .....	3
1.1.2. Formulación del problema .....	4
1.2. Justificación.....	4

1.3. Objetivos .....	5
1.3.2. Objetivo General: .....	5
1.3.1. Objetivos Específicos:.....	5
<b>CAPÍTULO II</b> .....	6
Marco Teórico.....	6
2.1. Antecedentes investigativos .....	6
2.1.1. Definición de Factores del Éxito.....	6
2.1.2. Características de los Factores del Éxito.....	8
2.1.3. Técnicas para la identificación de los Factores del Éxito .....	8
2.1.4. Fuentes principales de los Factores del Éxito .....	10
2.1.5. Importancia de los Factores del Éxito.....	10
2.1.6. Clasificación de los Factores del Éxito .....	10
2.2. Fundamentación científico – técnica.....	13
2.2.1. Experiencias exitosas en el mundo .....	13
2.2.2. Evolución a nivel mundial de la Economía Social y Solidaria .....	23
2.2.3. Concepto de Economía Social y Solidaria .....	24
2.2.4. Importancia de la Economía Social y Solidaria en América Latina ....	26
2.2.5. Factores o principios que impulsan la ESS .....	27
2.2.6. Casos de éxito y fracaso de emprendimientos populares y solidarios en América Latina.....	30
2.2.7. Definición de Asociatividad.....	34
2.2.8. Importancia de la Asociatividad.....	34
2.2.9. Beneficios y Barreras de la Asociatividad .....	35
2.2.10. Tipos de asociaciones .....	36
2.2.11. Experiencias de la asociatividad a nivel mundial.....	37
2.2.12. Economía Popular y Solidaria y la asociatividad en el Ecuador .....	42
2.2.13. Experiencias de la asociatividad en Ecuador.....	43

2.2.14. Programa Hilando el Desarrollo.....	45
2.3. Preguntas Directrices .....	47
2.3.1. Hipótesis.....	47
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>48</b>
Metodología .....	48
3.1. Modalidad, enfoque y nivel de investigación .....	48
3.1.1. Enfoque de investigación .....	48
3.1.2. Modalidad de investigación .....	48
3.1.3. Nivel de investigación.....	50
3.2. Población, muestra, unidad de investigación .....	51
3.3. Operacionalización de las variables .....	52
3.3.1. Variable Independiente: Asociatividad .....	52
3.3.2. Variable Dependiente: Factores de éxito .....	55
3.4. Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias .....	59
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>60</b>
Resultados .....	60
4.1. Principales resultados.....	60
4.2. Limitaciones del estudio .....	74
4.3. Conclusiones .....	75
4.4. Recomendaciones (Propuesta) .....	77
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>105</b>

## ÍNDICE GENERAL DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1 Producción diaria de Leche.....	14
Tabla 2 Experiencia exitosa en NICACENTRO.....	14
Tabla 3 Experiencia exitosa de la Cooperativa Colonia Unidas .....	15
Tabla 4 Experiencia exitosa de Asofrutas .....	16
Tabla 5 Experiencia exitosa en las Pymes de México .....	16
Tabla 6 Experiencia exitosa en las Pymes de Colombia.....	17
Tabla 7 Experiencia exitosa en las Pymes de Venezuela.....	18
Tabla 8 Distritos asociados en Italia .....	18
Tabla 9 Experiencia exitosa de los distritos asociados de Italia .....	19
Tabla 10 Experiencia exitosa de AGSO.....	20
Tabla 11 Experiencia Exitosa en Medellín .....	20
Tabla 12 Experiencia exitosa en las Pymes de Japón .....	21
Tabla 13 Experiencia exitosa en los negocios de artesanías de México .....	21
Tabla 14 Experiencias de emprendimientos populares y solidarios en América Latina .....	30
Tabla 15 Beneficios y Barreras de la Asociatividad .....	35
Tabla 16 Tipo de Asociaciones .....	36
Tabla 17 Experiencias de asociatividad a nivel mundial .....	38
Tabla 18 Experiencias de la asociatividad en el Ecuador .....	43
Tabla 19 Resultados e impacto socio- ambientales del Programa Hilando el Desarrollo .....	46
Tabla 20 Comparación de los Kits Escolares 2014-2015 .....	46
Tabla 21 Inversión asignada al Programa Hilando el Desarrollo en la Zona 3.....	47
Tabla 22 Operacionalización Variable Independiente .....	52
Tabla 23 Operacionalización de la Variable Independiente .....	55
Tabla 24 Formas de asociación .....	60
Tabla 25 Estrategias de comercialización utilizadas según las formas de asociación.....	61
Tabla 26 Compartir los recursos según las formas de asociación.....	63
Tabla 27 Acceso a financiamiento según las formas de asociación.....	65

Tabla 28 Mejor acceso a contratos con empresas privadas, redes y alianzas según las formas de asociación .....	67
Tabla 29 Asesoramiento por parte de IEPS según las formas de asociación.....	68
Tabla 30 Qué resultados considera usted que se alcanzarán en la producción y el mercadeo al asociarse los emprendimientos textiles según las formas de asociación .....	70
Tabla 31 Generación de empleos según las formas de asociación.....	71
Tabla 32 Comprobación de Hipótesis .....	73
Tabla 33 Listado de Variables para las Asociaciones .....	78
Tabla 34 Matriz de Propuesta .....	79

## ÍNDICE GENERAL DE GRÁFICOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Gráfico 1 Mejor acceso a contratos con las instituciones públicas según las Formas de asociación.....	61
Gráfico 2 Calidad de los bienes confeccionados según las Formas de Asociación ...	62
Gráfico 3 Compartir conocimientos según las formas de asociación .....	64
Gráfico 4 Mejor acceso a tecnología según las formas de asociación .....	66
Gráfico 5 Participación en el proceso de compras públicas ha sido fácil, interactiva y productiva según las formas de asociación .....	69
Gráfico 6 Mejor el nivel de ingresos según las formas de asociación .....	72

## ÍNDICE GENERAL DE FIGURAS

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Figura 1 Procesos esenciales para la determinación de los Factores Críticos del éxito .....	7
Figura 2 Técnicas para la identificación de los Factores Críticos del Éxito .....	9
Figura 3 Clasificación de los Factores Críticos del Éxito .....	11
Figura 4 Estrategias para sobrevivir las empresas en un entorno globalizado.....	15
Figura 5 Experiencia exitosa en Paraguay .....	23
Figura 6 Principios de la Economía Social y Solidaria.....	29

## INTRODUCCIÓN

La Economía Social y Solidaria ha formado parte en el itinerario de Instituciones Internacionales como la Organización de Naciones Unidas (ONU) y Organización Internacional de Trabajo (OIT), por estar enfocada a mejorar las condiciones de vida de las personas. Los principales involucrados son los desempleados y trabajadores con bajos salarios, quienes se dedican a actividades producción, comercialización, crédito y servicios como el reciclaje, agrupadas en unidades de economía popular.

El gobierno de la revolución ha emprendido diferentes proyectos como “La Buena Manufactura”, “El Buen Alimento”, “El Buen Servicio” y “El Buen Turismo”. Para motivar a las personas a formar parte de los mismos y mejorar las condiciones de vida de los actores y de sus familias, mediante la creación de emprendimientos que les permita ofertar sus bienes y servicios.

El Programa Hilando el Desarrollo, forma parte del Proyecto “La Buena Manufactura”, el cual tiene como finalidad mejorar la capacidad productiva de los artesanos del sector textil, a través de la fabricación de los uniformes escolares de las escuelas fiscales y fiscomisionales. Por lo cual la asociatividad se establece como una ventaja competitiva ya que se accede a mercados más exigentes, maximiza sus beneficios, comparte los riesgos y pueden concursar en contratos con el Estado de mayor dimensión, a través del Portal de Compras Públicas.

Por lo que el presente proyecto de investigación estudia e identifica los factores determinantes en el éxito de la asociatividad a través de experiencias a nivel internacional, de las cuales se extraen los principales elementos que conllevaron a que las iniciativas obtuvieron resultados satisfactorios. Con el fin de evaluar la importancia de estas variables entre los miembros del programa y establecer los más importantes. Esta evaluación se podrá realizar de manera estándar, y adaptarla de acuerdo a los cambios que se originen en el ambiente externo. Para tomar decisiones acertadas en base a este informe.

Dentro del **Capítulo I** se argumenta la importancia en la definición de los Factores del Éxito, para encaminar sus acciones hacia el cumplimiento de la misión del emprendimiento, mediante la toma de decisiones acertadas y de esa forma obtener resultados satisfactorios.

Para un mejor entendimiento se realiza el **Capítulo II**, el que se argumenta un estudio de experiencias a nivel mundial y se extrae sus factores que conllevaron al éxito del negocio, así como las técnicas, fuentes y clasificación de estos factores. Así como una breve evolución de la economía Social y Solidaria, de igual manera la importancia de la asociatividad, oportunidades y barreras. Ejemplos de emprendimientos asociativos en el mundo y Ecuador, y por ende una descripción de programa Hilando el Desarrollo.

Posteriormente en el **Capítulo III**, se describe las modalidades de investigación que se implementaron con el objetivo de comprobar la hipótesis establecida en el proyecto, igualmente como establecer la relación entre las variables Factores Críticos del éxito con la asociatividad en el programa Hilando el desarrollo mediante una encuesta realizada a los actores.

Por último se expusó en el **Capítulo IV**, los resultados que se obtuvieron en las encuestas, a través de gráficos o tablas según las diferentes formas de asociación para brindar mayor alcance. A la par se realiza la comprobación de la hipótesis, como las principales conclusiones y recomendaciones del estudio realizado. Finalmente se presenta la propuesta de realizar una evaluación de desempeño mediante la determinación de variables que se acople a las necesidades de las asociaciones o talleres.

## **CAPÍTULO I**

### **Análisis y descripción del problema de investigación**

#### **1.1. Descripción y formulación del problema**

##### **1.1.1. Descripción del problema**

La asociatividad permite a los involucrados o actores acceder a tecnología, asesoramiento especializado, aumentar su producción, entre otras. Para mejorar su calidad y nivel de vida. Esto implica compartir tanto beneficios como riesgos.

En el Ecuador el Gobierno Central está impulsando la asociatividad a través de programas gubernamentales en beneficio, en su mayoría, de negocios familiares. Los cuales son controlados por el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS) y supervisados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

Uno de los programas es Hilando El Desarrollo, para eliminar las barreras de ingreso a las instituciones educativas. El mismo que tiene como objetivo la elaboración de uniformes escolares a los niños de las escuelas rurales de todo el país. Los principales participantes son los artesanos micro y pequeños productores, así como amas de casa. Quienes reciben capacitaciones con el fin de mejorar el desempeño de calidad, productividad, y competitividad.

La definición y la determinación de los Factores del Éxito (FE), es uno de los problemas que enfrentan las asociaciones. Ya que estos están vinculados al cumplimiento de los objetivos comunes y por ende alcanzarlo de manera exitosa. Es un aspecto importante ya que ayuda a la empresa a fortalecerse y encaminar sus acciones a la aplicación de los mismos. Los actores al no tener conocimiento de esto, dirigen sus acciones con un grado considerable de incertidumbre, al no saber cuál será el resultado al aplicarlas. Y ello conduce a tomar decisiones erradas que implican pérdidas tanto económicas como materiales para las asociaciones.

Para ello es recomendable identificar las áreas determinantes y claves de la asociación, que permitan asegurar un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización. Además que ayude a los actores saber qué es lo que se debe hacer en cada momento y hacerlo correctamente, tratando de alcanzar los mayores resultados. Por ende conlleve

al cumplimiento de los propósitos comunes de los involucrados y beneficiarse de manera exitosa de la organización.

### **1.1.2. Formulación del problema**

¿Cómo incide el conocimiento de los Factores Críticos del Éxito que disponen las Unidades de Economía Popular en el éxito asociativo?

### **1.2. Justificación**

El presente trabajo de investigación resulta importante, porque se aspira contribuir a la mejora de las condiciones socioeconómicas de los microempresarios del país, creando estrategias como la adopción de herramientas de crecimiento económico como la asociatividad. (Coraggio J. L., 2010; Favreau, Fréchette, Boulanne , & Kemenade, 2002)

La Economía Social y Solidaria tiene diferentes denominaciones según diferentes autores, pero adquieren el mismo significado (Chaves, Monzón, Pérez, & Radrigán, 2013; Cruz -Souza , Cortegoso, Zanin, & Shimbo, 2011; Jácome V. , 2013), fue diseñada como una práctica económica y social, basada en los principios de la solidaridad, cooperación, ayuda mutua y autogestión (Coraggio, Arancibia , & Deux , 2010), que permitan asegurar una adecuada calidad de vida de los actores. (Coraggio & Gaiger, 2008; Chavés , Monzón , Pérez, & Radrigán , 2013).

Indudablemente el tema de Economía Social y Solidaria ha revelado un renovado interés a partir de las múltiples estrategias productivas surgidas como consecuencia de las crisis económicas mundiales. Por lo que en esta investigación se plantean las principales perspectivas históricas para luego limitar o determinar algunos de sus rasgos esenciales. (Gomes , Castilla , & Bertucci, 2012)

En los países de desarrollo intermedio como Brasil, Argentina, México, contabilizan también importantes experiencias, aun locales, sobre formas de organización asociativa de micro, pequeñas y medianas empresas que están enfrentando exitosamente la competencia internacional unificadamente, así como la determinación de los factores críticos que aportaron para el cumplimiento del objetivo. (Coraggio & Gaiger, 2008)

Las asociaciones son el resultado del emprendimiento colectivo en la economía social, es por este motivo que se requiere que los talleres artesanales sean participantes de la asociatividad, unificándose para afrontar los mercados globalizados y la creciente competencia para la búsqueda de objetivos comunes. (Guerra , Fernández, & Servare, 2012)

Los factores críticos del éxito se consideran un elemento fundamental para encaminar las acciones de la empresa, con el objetivo de cumplir la misión y obtener resultados satisfactorios. Es indispensable la determinación de los mismos para que la toma de decisiones se las realizar bajo el desempeño que han tenido las asociaciones y así elegir o cambiar ciertos aspectos para obtener el éxito, crecimiento y sostenibilidad del negocio.

El propósito fundamental de realizar esta investigación es identificar los factores críticos del éxito, así los beneficios y barreras de la asociatividad y para la ampliación en el mercado local, nacional e internacional. Al implementar un modelo de Economía Social y Solidaria fundamentado en el potencial asociativo, se busca que sea un grupo menos vulnerable, y sus decisiones sean tomadas sin depender de posibles factores externos o que estos puedan adaptarse a los mismos. (Jimenez J. , 2010)

### **1.3.Objetivos**

#### **1.3.2. Objetivo General:**

Estudiar los factores de éxito que permiten a las asociaciones de Programa Hilando El desarrollo tener sostenibilidad y crecimiento.

#### **1.3.1. Objetivos Específicos:**

- Caracterizar a la Economía Social y Solidaria en el programa Hilando el Desarrollo para la comprensión de su alcance, objetivos y finalidad.
- Identificar las barreras y oportunidades que las organizaciones enfrentan al asociarse.
- Describir los factores determinantes en el éxito de la asociatividad en el programa Hilando el Desarrollo.

## **CAPÍTULO II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. Antecedentes investigativos**

La definición de Factores críticos del éxito (FCE) tiene sus orígenes y desarrollo en la dirección estratégica y management empresarial. Esta definición fue citada por primera vez por Daniel (1961), quien mencionaba que se debería eliminar temas no relacionados directamente con el éxito de la empresa. Al mismo tiempo se debería definir sistemas de información eficiente para la planificación y gestión de las organizaciones.

A pesar que desde los años setenta la definición de FCE ha sido conocida a través de Daniel, fue John Fralick Rockart (1981) que menciona como un sistema llamado Método de los Factores Críticos de Éxito.

Este método pretende ayudar a los directivos de las organizaciones a cubrir las necesidades de información con base en los FCE, y así conformar sistemas de información operativos, eficaces y eficientes. Por lo cual propone introducir criterios de discriminación y selectividad de la información. (Rockart, 1979)

Rockart (1979) expone la diferencia entre Factor de Éxito (FE) y FCE. Un FE puede ocurrir o no para cumplir un objetivo. Y este es crítico si se considera indispensable para el cumplimiento del mismo.

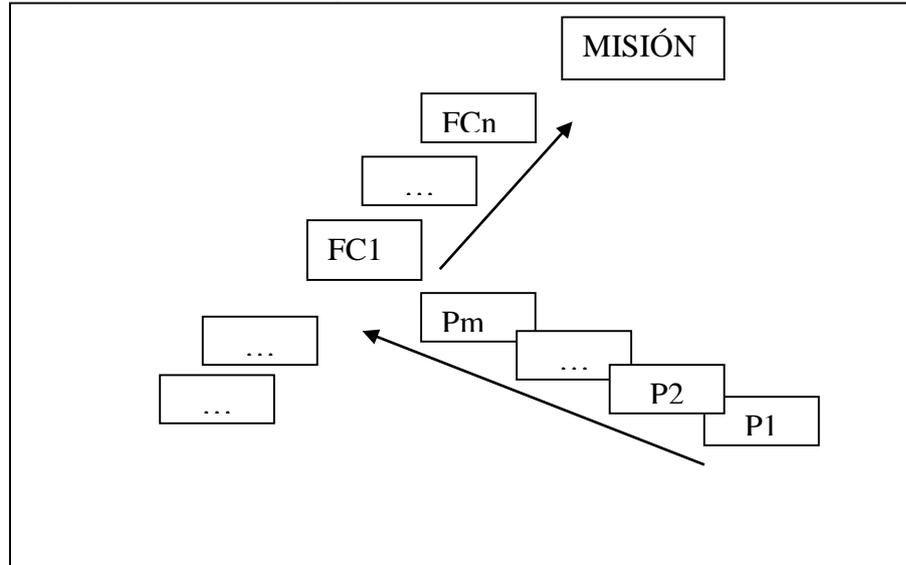
En conclusión, el suministro de información es de vital importancia para la gestión eficiente de la planificación y control. (Rockart, 1979; Daniel, 1961)

##### **2.1.1. Definición de Factores del Éxito**

Conocido como Factores Críticos del éxito (FCE) son los requerimientos o elementos de información sensible, vital y clave de una organización. Los FCE cuando se transforman en variables cuyos valores pueden ser críticos o inaceptables, permiten asegurar a los altos directivos que las acciones son aceptables o exitosas (Rockart, 1979; Murillo, 2010) para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por lo tanto requiere la atención de todos los departamentos involucrados para poder realizar las acciones determinadas

(Miranda, 2007). A su vez podemos decir que los FCE describen las actividades necesarias para la realización exitosa de la misión, una manera eficiente de encontrarlos es agrupando las influencias dominantes (factores positivos o negativos) y traduciéndolos a acciones o verbos. (Pinto, 1986)

**Figura 1 Procesos esenciales para la determinación de los Factores Críticos del éxito**



Fuente: (Pinto, 1986)

La búsqueda de factores críticos del éxito en una empresa, negocio, asociación, entre otros; es un aspecto importante que se debe determinar incluso antes de realizar la planificación de estrategias. Porque estas estrategias también requieren de otras herramientas de análisis, para definirlos. Posteriormente se establecen los factores críticos o claves del éxito de las estrategias y con base en ellos se establecen las acciones para minimizar el riesgo al nivel más mínimo, y maximizar el éxito (Murillo, 2010). Por ende cada industria tiene sus FCE determinados por sus propias características económicas y tecnológicas. Para Villegas (1997) los mismos FCE comparten las empresas que se desarrollan en la misma industria. Para Johnson & Scholes (1999) comentan que las organizaciones de una misma industria muestran distintos FCE como resultado de diferencias o características propias.

Es importante proponer la definición de factores críticos del éxito mediante entrevistas a los ejecutivos de más alto nivel en la asociación. A través de preguntas relacionadas ¿Qué hace falta para ser exitoso en ese negocio?, a partir de esas respuestas se establecen objetivos, medidas de desempeño y metas. (Rockart & Bullen, 1981; Ronald, 1961)

### **2.1.2. Características de los Factores del Éxito**

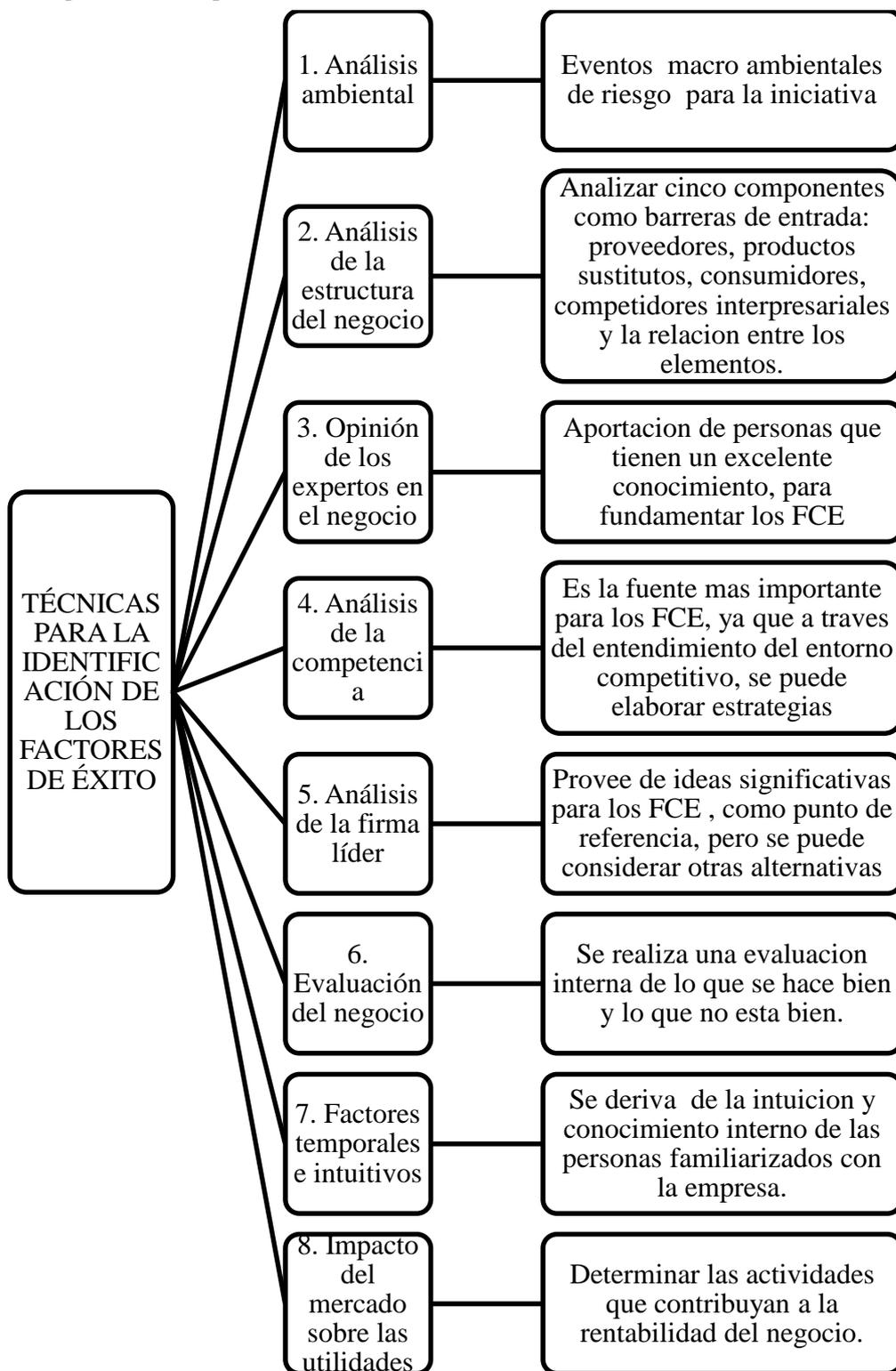
Entre las características esenciales de los FCE, extraídas de experiencias en múltiples organizaciones, mencionadas por Ferreras (2010) son las siguientes:

- Los Factores críticos del éxito son áreas de resultado en las que el rendimiento se puede medir y evaluar. (Ferreras, 2010)
- Aseguran en gran medida la supervivencia exitosa o competitividad de la organización. (Ferreras, 2010)
- Relacionados con el cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa en el largo plazo. (Ferreras, 2010)
- Son influenciados por el entorno económico, social, político, cultural, y por el acceso y disponibilidad de los recursos. (Ferreras, 2010)

### **2.1.3. Técnicas para la identificación de los Factores del Éxito**

Por otro lado la identificación de factores críticos del éxito puede realizarse mediante cualquiera de las ocho técnicas propuestas por Leidecker (1984):

Figura 2 Técnicas para la identificación de los Factores Críticos del Éxito



Fuente: (Leidecker & Bruno, 1984)

#### **2.1.4. Fuentes principales de los Factores del Éxito**

Consecuentemente FCE provienen de tres fuentes principales:

- **Industriales o sectoriales.-** definidos por las características de la empresa, la industria/sector se relacionan con el ambiente externo, los recursos y habilidades de las organizaciones dentro de la industria/sector. (Rockart, 1979; Leidecker & Bruno, 1984; Lynch, 2000)
- **Medioambiente.-** comprende a los factores legales, ecológicos, tecnológicos, políticos, sociales y económicos, su alcance trasciende el interfaz industria/sector-empresa. (Rockart, 1979; Leidecker & Bruno, 1984; Lynch, 2000)
- **Factores propios de la organización.-** cuenta con una situación única que viene determinada por su historia, recursos, competencias, entre otros aspectos. Es decir, cada organización puede desarrollar sus propios FCE. (Rockart, 1979; Leidecker & Bruno, 1984; Lynch, 2000)

#### **2.1.5. Importancia de los Factores del Éxito**

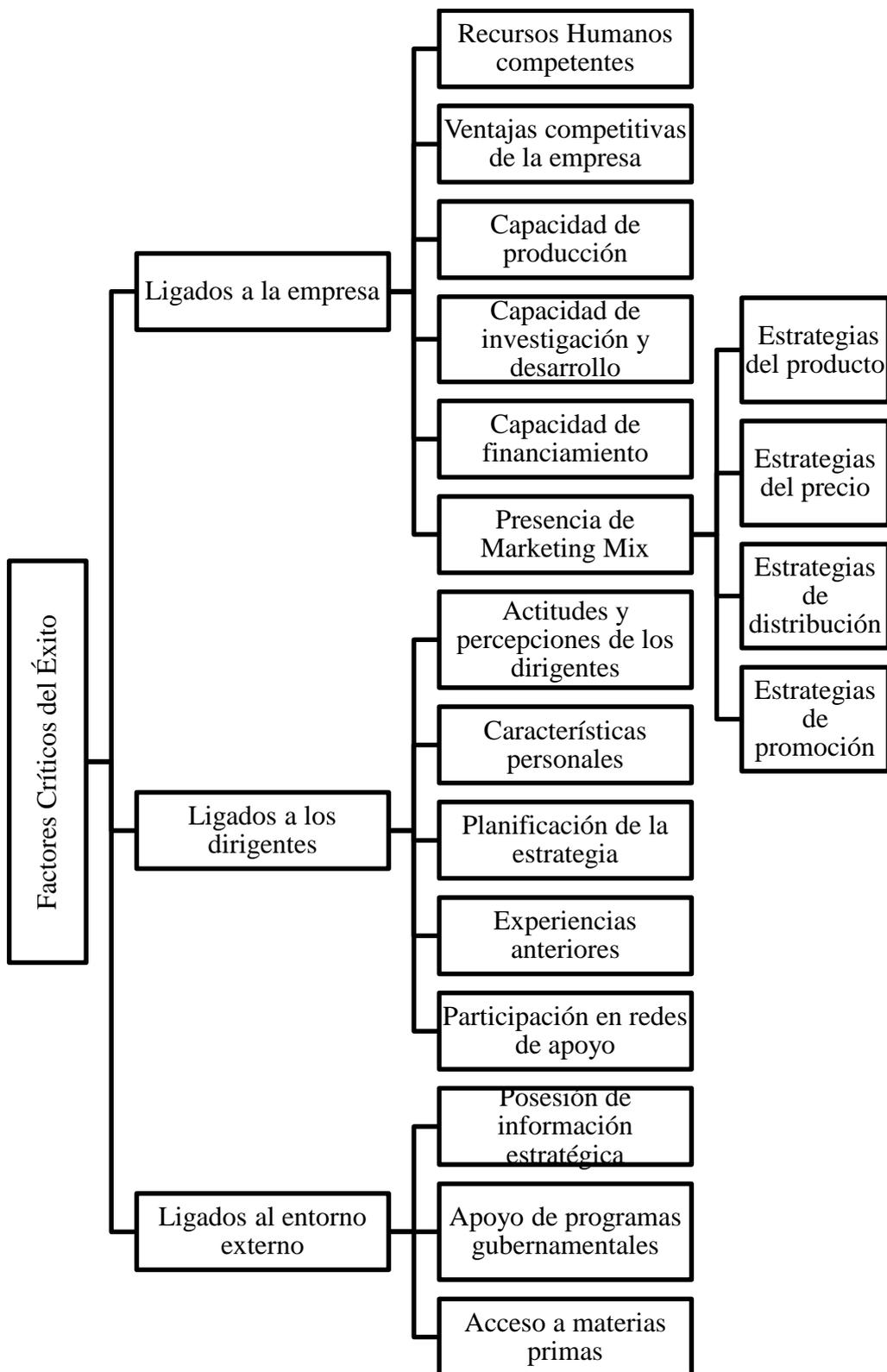
Los FCE se pueden considerar como una estrategia competitiva, porque aseguran la efectividad en la implementación de herramientas o técnicas necesarias para alcanzar una mejor rentabilidad en la empresa, sin omitir el liderazgo. En general son las condiciones internas o externas determinantes, para generar impactos significativos. A su vez conllevar a un mejor funcionamiento y cumplimiento de objetivos establecidos, orientados a surgir en la industria en la que se desenvuelve. (Gil & Ibarra, 2014)

Es indispensable identificar los indicadores claves para la medición y evaluación de los FCE. Estos indicadores proveen la medida y estándar para medir y evaluar su rendimiento. Los cuales son más efectivos si son diseñados de acuerdo al proceso donde son usados. (Leidecker & Bruno, 1984)

#### **2.1.6. Clasificación de los Factores del Éxito**

Los factores críticos del éxito se pueden agrupar de la siguiente manera a partir de una experiencia en Saguenay, Canadá, las Pymes del sector aluminio muestran los siguientes factores y subfactores del éxito, con el propósito de abrirse a los mercados y crear su propio espacio: (Gendron & Plourde, 2010)

Figura 3 Clasificación de los Factores Críticos del Éxito



Fuente: (Gendron & Plourde, 2010)

Los factores de éxito se han clasificado en tres dimensiones, en los siguientes ítems se detallara los 14 factores identificados en esta investigación (Gendron & Plourde, 2010):

**1. Ligados a la empresa:**

- a. **Recursos Humanos competentes:** contar con un personal calificado, con formación en comercio exterior, prácticas comerciales, reglamentarias. (Gendron & Plourde, 2010)
- b. **Ventajas competitivas:** es lo que diferencia una empresa de la otra, lo cual permite distanciarse y crecer, las ventajas se identifican a través de un análisis de fuerzas y debilidades, con el objetivo de alcanzar niveles de desarrollo elevados. (Arboleda & Zabala, 2011; Gil & Ibarra, 2014)
- c. **Capacidad de producción:** capacidad de responder tanto a los pedidos tanto locales como provenientes de mercador del exterior. (Gendron & Plourde, 2010)
- d. **Capacidad de investigación y desarrollo:** la inversión en I+D asegura el mejoramiento continuo de los productos y servicios, y enfrentar a la competencia. (Gendron & Plourde, 2010)
- e. **Capacidad de financiamiento:** las Pymes deben tener fondos sólidos para gestionar sus operaciones. (Gendron & Plourde, 2010)
- f. **Presencia de marketing mix:** los subfactores inmersos en este son: el producto debe ser de una calidad superior, el precio que no se oriente a una lógica de precios bajos, la distribución se apoye a un intermediario, y la promoción que se refiere a mejorar la imagen del bien o servicio. (Gendron & Plourde, 2010)

**2. Ligados a los dirigentes:**

- a. **Actitudes y percepciones de los dirigentes:** el gerente debe contar con una visión de los negocios y objetivos que van más allá del mercado doméstico. (Gendron & Plourde, 2010)
- b. **Características personales del dirigente:** como la paciencia, competencia, dinamismo, creatividad y la confianza. (Gendron & Plourde, 2010)

- c. **Planificación de la estrategia:** conocer los desafíos y obligaciones a enfrentar, en la Pyme es menos formalizada. (Gendron & Plourde, 2010)
- d. **Experiencias anteriores:** con el fin de enfrentar de mejor manera el imprevisto, previo haber penetrado a su mercado local. (Gendron & Plourde, 2010)
- e. **Participación en redes de apoyo y contactos:** las redes y alianzas son un elemento imprescindible en la organización de estrategias, a través de información estratégica. (CEPAL, 2001)

### 3. Ligados al entorno externo

- a. **Posesión de información estratégica:** a través de la participación en ferias comerciales. (Gendron & Plourde, 2010)
- b. **Apoyo de programas gubernamentales:** son una fuente de ayuda, ya que brindan credibilidad y seriedad al proyecto. (Arboleda & Zabala, 2011)
- c. **Acceso a las materias primas:** buscar proveedores potenciales, para no encontrarse en una situación de dependencia. (Gendron & Plourde, 2010)

## 2.2. Fundamentación científico – técnica

### 2.2.1. Experiencias exitosas en el mundo

La determinación de los FCE es recomendable partir del estudio de casos y a partir de la propia experiencia (Esteves & Pastor, 2000). Para lo cual se describen experiencias de éxito a continuación:

#### 2.2.1.1. Ligados a la empresa

La integración asociativa de productores lecheros familiares en Nicaragua, Ecuador y Paraguay, se ha dado bajo el modelo cooperativo, ya que aporta en el desarrollo de la lechería en casi todos los países del mundo, partiendo de la organización horizontal de productores de leche que se integran verticalmente para negociar o industrializar su producción, y así vincularse con los mercados de consumos. La producción lechera familiar en los países de estudio son los siguientes (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2012):

**Tabla 1 Producción diaria de Leche**

<b>País</b>	<b>Producción diaria</b>
Nicaragua	435.000
Ecuador	5,301,920
Paraguay	30.492

**Fuente:** elaboración propia a partir de (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, 2012)

En Nicaragua una estrategia asociativa es NICACENTRO, conformada por 400 productores, que abarca tres distritos Muy Muy, Matiguás y Río Blanco, cuya actividad central es la venta de leche cruda enfriada para su posterior industrialización. La cooperativa también ha desarrollado una “División de Agroservicios”, para la provisión de agroquímicos y productos veterinarios a sus socios. Luego, a partir de fines de 2011 se optó por concentrar las ventas en una sola empresa. La cual ofrecía el precio más alto, y a partir de mayo de 2012 se cambió otra vez la política, adaptándose a la situación de mercado. Actualmente se venden 35,000 litros diarios a Parmalat y 12,000 litros diarios a Centrolac. Por lo cual para una cooperativa de negociación, además de la garantía de calidad de la leche cruda, la selección del canal de venta de la misma es la decisión clave para el éxito económico. Hasta la actualidad justifica la estrategia elegida en un primer momento de optar por la construcción de una red de centros de acopio en lugar de una planta industrial. (Berra & Galetto, 2010; Cámara Nicaraguense Del Sector Lácteo – CANISLAC, 2011; Estrada & Holmann, 2008)

**Tabla 2 Experiencia exitosa en NICACENTRO**

<b>Nº</b>	<b>Factor crítico del éxito</b>
<b>1</b>	Garantía de Calidad de la leche cruda
<b>2</b>	Selección del canal de distribución

**Fuente:** elaboración propia a partir de (Berra & Galetto, 2010)

La cooperativa Colonias Unidas, una de las más grandes del Paraguay, con una facturación anual superior a los 600 millones de dólares en el año 2011. Esta cooperativa está localizada en la región sudeste del país, tienen un alto grado de integración institucional en dos entidades: la FECOPROD (Federación de Cooperativas de Producción), y la CAPAINLAC (Cámara Paraguaya de Industrias Lácteas), su factor clave del éxito se identifica en que han logrado desarrollar una estrategia de comercialización con un fuerte predominio de las ventas en el canal de

pequeños comercios minoristas, con sistemas de distribución propia, evitando el canal de supermercados. (Galletto, 2012; Cámara Paraguaya de Industriales Lácteos - CAPAINLAC, 2011)

**Tabla 3 Experiencia exitosa de la Cooperativa Colonia Unidas**

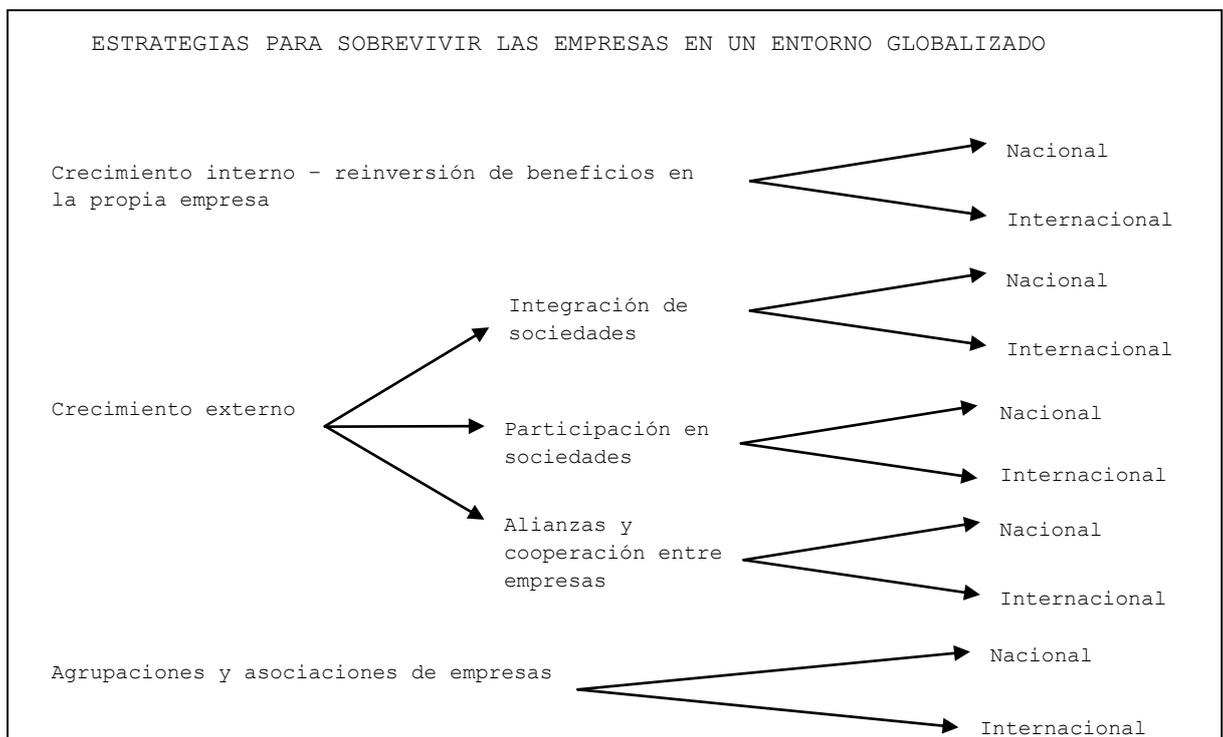
Nº	Factor crítico del éxito
1	Ventas en el canal de pequeños comercios minoristas
2	sistema de distribución propio

**Fuente:** elaboración propia a partir de (Cámara Paraguaya de Industriales Lácteos - CAPAINLAC, 2011)

La globalización económica ha dado lugar que las empresas debe poseer alguna ventaja competitiva como es el crecimiento interno y externo, así como formar agrupaciones y asociaciones de empresas (Martin, 2001) como se expresa en el siguiente cuadro:

**Figura 4 Estrategias para sobrevivir las empresas en un entorno globalizado**

**Fuente:** (Martin, 2001)



Estas estrategias no se pueden desarrollar en empresas pequeñas, o en organizaciones de los países más pobres, el crecimiento interno y externo por integración o participación en sociedades, siempre tendrán la ventaja las organizaciones más fuertes

constituyéndose como alternativas importantes para la supervivencia de compañías más débiles. (Martin, 2001)

El caso de ASOFRUTAS en San José, Colombia, dedicado a la producción de mora y tomate de árbol de buena calidad del Municipio de La Ceja, tenía una debilidad para comercializarla. Los problemas de comercialización se convirtieron en una oportunidad para asociarse. La asociación está conformada por 100 campesinos con más de 11 años de experiencia. Esta logró crear un modelo para la producción y comercialización. Su lema es “Asociatividad para comercializar, individualidad para producir”. La asociación propuso se producir de forma familiar y comercializar colectivamente para evitar a los intermediarios, obtener mejores precios y disminuir costos. (Zarama, 2009; Gestratégica, 2010)

**Tabla 4 Experiencia exitosa de Asofrutas**

<b>Nº</b>	<b>Factor crítico del éxito</b>
<b>1</b>	Comercialización conjunta
<b>2</b>	Producción individual

**Fuente:** elaboración propia a partir de (Gestratégica, 2010)

En México, un estudio realizado a las Pymes, se identificó factores determinantes para el éxito competitivo, mencionando que las empresas altamente competitivas son aquellas que innovan sus productos, procesos y gestión, que tiene un nivel tecnológico superior y poseen un plan estratégico: (Estrada, Garcia, & Sanchez, 2009)

**Tabla 5 Experiencia exitosa en las Pymes de México**

<b>Nº</b>	<b>Factor crítico del éxito</b>	<b>Descripción</b>	<b>Autor</b>
<b>1</b>	<b>Recursos Humanos</b>	La formación y experiencia de la administración y de todo el personal, influyen de manera determinante en la supervivencia, crecimiento y desempeño de la empresa.	(Estrada, García, & Sánchez, 2009)
<b>2</b>	<b>Planeación estratégica</b>	Ayuda a que la empresa sea lo más eficiente posible y lograr así una ventaja competitiva, se hace énfasis que la formalidad de la planeación aumenta la probabilidad de ejecución lo que influye en el desempeño.	(O’Regan & Ghobadian, 2002); (Kraus & Harms, 2006).

<b>3</b>	<b>Innovación y tecnología</b>	se define como un factor crucial para la supervivencia y competitividad de la empresa, este se lleva a cabo a través de los recursos tecnológicos, la innovación tecnológica puede proporcionar una ventaja competitiva más duradera y difícil de imitar	(Schumpeter, 1996); (Pacey, 1983)
<b>4</b>	<b>Certificación de calidad</b>	Tiene por objeto garantizar el proceso de un determinado producto o servicio se desarrolle en apego a una determinada norma, mencionando que la calidad es el nivel de excelencia que se ha escogido alcanzar para satisfacer el mercado.	(Ayala, Fernández, &González, 2004); (Terregrosa, 2007)

**Fuente:** elaboración propia a partir de (Estrada, Garcia, & Sanchez, 2009)

En Colombia las pymes generan alrededor del 50% de empleos en el país, se caracterizan por la flexibilidad y adaptabilidad de estas empresas para fortalecer e internacionalizarse mediante cadenas productivas, así como la resistencia a condiciones adversas forma una parte de sus activos más representativos. Las Pymes se han enfocado básicamente en el mercado local, pero cuando existe una disminución en el mismo han buscado internacionalizarse, a través del programa EXPOPYMES. Este programa aporta con 6 meses de capacitación y 6 meses de asesoría, y la empresa debe elaborar un plan inicial de exportación con metas alcanzables. El programa ha obtenido un crecimiento del 37% de las empresas afiliadas. Además hay que resaltar otra ventaja como es LA RED COLOMBIA COMPITE creado por el gobierno para crear un consenso entre los actores, compartir responsabilidades y consolidar la competitividad. Pero una debilidad marcada es la inadecuada utilización de metodologías de costeo de productos o servicios, así como la no utilización de un sistema gerencial para la toma de decisiones. (Velásquez, 2004)

**Tabla 6 Experiencia exitosa en las Pymes de Colombia**

<b>Nº</b>	<b>Factor crítico del éxito</b>
<b>1</b>	Flexibilidad y adaptabilidad
<b>2</b>	Capacitación y asesoría
<b>3</b>	Programas gubernamentales

**Fuente:** elaboración propia a partir de (Velásquez, 2004)

### 2.2.1.2.Ligados a los dirigentes

Otra investigación realizada en Venezuela, se determinó 15 factores críticos del éxito propuestos por consultores externos, para la implementación de sistemas empresariales en pequeñas y medianas empresas. Ya que ellos contribuyen al aprendizaje organizacional en múltiples áreas de conocimiento, desarrollo de operaciones, así como la organización y desarrollo de proyectos (Werr, 2005). Menciona que una efectiva gerencia, es una clave importante para el éxito (Brown & Vessey, 1999):

**Tabla 7 Experiencia exitosa en las Pymes de Venezuela**

Nº	Factor Crítico del Éxito
1	Establecer el alcance y metas del proyecto
2	Entrenamiento a los usuarios
3	Realizar la menor cantidad de modificaciones al sistema
4	Grado de conocimientos técnicos de los usuarios
5	Apoyo y participación de la alta gerencia
6	Estrategia de implantación por etapas
7	Baja rotación del personal del proyecto
8	Gerencia del proyecto
9	Composición de los equipos de implantación
10	Resistencia al cambio de los usuarios
11	Grado de conocimientos técnicos y experiencia del personal
12	Grado de cooperación y comunicación interdepartamental
13	Grado de participación del personal mejor preparado
14	Conversión de datos
15	Grado de adecuación de plataforma tecnológica

**Fuente:** (Colmenares, 2008)

La experiencia de los distritos industriales Italianos, como es la promoción de asociaciones de Pymes regionales, ayuda a una mayor participación en el mercado, conjuntamente que se puede adquirir conocimiento. Se menciona que un elemento clave es la recopilación de información y construcción de alianzas, para ayudar a tomar decisiones más eficaces, impulsar la especialización y aumentar la productividad. (CEPAL, 2001; Chavarria, 2002; Farah, 2004) Por lo cual la cooperación interempresarial logra la eficiencia a través de la reducción de costos, el mejoramiento de las condiciones del trabajo, fortalecimiento de la flexibilidad, y la capacidad de respuesta a las condiciones cambiantes de la demanda del mercado. (Maya, 2005)

**Tabla 8 Distritos asociados en Italia**

N°	Distritos	Producto	N° Asociados	N° de trabajadores
1	Los distritos del mueble en las regiones de Como y de Pesaro	Sillas de manzano	de 3.500 pequeñas empresas	15.000 trabajadores
2	Región de Prato	Hilazas y telas de lana	de 7.000 a 8.000 unidades productivas	25.000 trabajadores
3	El distrito de Arno	Curtiembres	5.000 pequeñas empresas	70.000 obreros
4	El distrito verde metalmecánico	La compañía fabricante de automóviles Ferrari	240 empresas	30.000 trabajadores
5	El distrito del calzado en Montegranado	Producción marcas como Armani, Prada, Versace y Lavallo	6.000 Unidades productivas	75.000 obreros

Fuente: elaboración propia a partir de (Lozano, 2010)

**Tabla 9 Experiencia exitosa de los distritos asociados de Italia**

N°	Factor crítico del éxito
1	Recopilación de información
2	Contrucción de alianzas
3	Cooperación interempresarial

Fuente: elaboración propia a partir de (Lozano, 2010)

### 2.2.1.3. Ligados al entorno externo

En Ecuador los ganaderos medianos y pequeños desarrollan su actividad asociativa denominada AGSO, la Asociación de Ganaderos de la Sierra y el Oriente, conformada por los pequeños campesinos productores de leche ubicados en las provincias andinas. Un factor importante en el desenvolvimiento de la red de asociaciones y El Ordeño fue la posibilidad de contar con un mercado relativamente seguro, que fue el de las compras estatales para planes sociales (40 % en el primer trimestre de 2012), en los próximos años se enfrenta el desafío de lograr colocar mayores volúmenes de leche (para integrar más grupos de campesinos) en mercados más diferenciados, y lograr de esa manera sostener los precios de la materia prima leche que entregan los productores. (Asociación de ganaderos de la sierra y el oriente – AGSO, 2012)

**Tabla 10 Experiencia exitosa de AGSO**

<b>Nº</b>	<b>Factor crítico del éxito</b>
<b>1</b>	Mercado seguro - compras estatales

**Fuente:** elaboración propia a partir de (Asociación de ganaderos de la sierra y el oriente – AGSO, 2012)

En Medellín, Ciudad clúster, esta iniciativa está enfocada a dar apoyo y fortalecimiento desde su creación a las empresas que pertenecen a los cinco clúster: energía eléctrica, construcción, turismo de negocios, ferias y convenciones y servicios de medicina y odontología. El éxito de los emprendimientos está determinado por el acercamiento al cumplimiento del objeto social, por su capacidad de establecer en un territorio en concreto, articulación a cadenas de valor con potencial real de mercado, que permitan ampliar la base empresarial y generar cambios sustanciales en la estructura productiva nacional, los factores de éxito en estos emprendimientos es la intervención de agentes externos, la cual se limita a una acción inicial facilitadora de la formación del proyecto y que dejen que los grupos se desenvuelvan por sí mismos, además no debe depender económicamente de estos agentes, de igual manera los emprendedores deben participar real y permanentemente en la toma de decisiones, se puede mencionar que el elemento fundamental es el factor trabajo. (Arboleda & Zabala, 2011)

**Tabla 11 Experiencia Exitosa en Medellín**

<b>Nº</b>	<b>Factor crítico del éxito</b>
<b>1</b>	Apoyo a los Clusters
<b>2</b>	Intervención de agentes externos
<b>3</b>	Participación en la toma de decisiones

**Fuente:** elaboración propia a partir de (Arboleda & Zabala, 2011)

Las pymes en Japón se han fortalecido debido a tres factores: en primer lugar las políticas de préstamos sin interés destinados a la renovación de equipos administrativos por medio del Small Business Finance Corporation, como punto dos existen subsidios para asociaciones empresariales para financiar la Innovación y Desarrollo, también otorga deducciones impositivas para la adquisición de equipo tecnológico avanzado, y por último el Gobierno Central así como los regionales proveen de entrenamiento y capacitación. (Velásquez, 2004)

**Tabla 12 Experiencia exitosa en las Pymes de Japón**

<b>Nº</b>	<b>Factor crítico del éxito</b>
<b>1</b>	Políticas de préstamos sin interés
<b>2</b>	Subsidios y deducciones impositivas
<b>3</b>	Entrenamiento y capacitación

**Fuente:** elaboración propia a partir de (Velásquez, 2004)

En México los negocios de artesanías se basan en las unidades de producción familiar, que se centran en aspectos culturales y de identidad de un pueblo, este sector se lo califica como pobre, con pocos conocimientos sobre administración, productos de mala calidad y sin reconocimiento del Gobierno como actividad productiva potencial, por lo cual para determinar un factor de éxito depende de la gestión de los recursos así como conseguir una posición competitiva mantenerla y aumentarla en el mercado (Rubio & Aragón, 2005), se midió por el crecimiento del negocio, comparación de las ventas del año anterior y del actual, antigüedad del negocio, en los estados de Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Estado de México, Guerrero, Oaxaca, Puebla y Veracruz, determinando 9 factores del éxito (Camargo, 2011):

**Tabla 13 Experiencia exitosa en los negocios de artesanías de México**

<b>Nº</b>	<b>Factor crítico del éxito</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	<b>Innovación administrativa</b>	Poner orden y reducir la incertidumbre en el personal dirigido hacia una administración funcional, así como la comunicación interna y externa.
<b>2</b>	<b>Impacto del financiamiento</b>	Falta de programas financieros sistemáticos, integrales y constantes para los artesanos.
<b>3</b>	<b>Tecnología de producción</b>	A pesar de que sus productos requieren de la habilidad en las manos de los artesanos, requieren de personal especializado en el diseño de las operaciones de manufactura especialmente para el armado del producto final y se requiere procesos con poca tecnología.
	<b>Tecnología en administración</b>	Hay pocos negocios de artesanías que utilicen una página web para comercialización de sus productos, además cuentan con una baja calidad de administración y habilidades para administrar.

<b>5</b>	<b>Capacidad en el manejo del proceso de producción</b>	Los artesanos no son eficientes en la utilización de equipos de producción, la repetitividad de la producción define la producción unitaria y por pequeños lotes, con poco interés en el control de costos y fechas de terminación, por lo cual se requiere definir políticas de producción.
<b>6</b>	<b>Empaque del producto</b>	La mayoría de artesanos empacan sus productos en periódicos u otros elementos improvisados para el embalaje, sin tomar en cuenta que esta forma parte integral del producto como material para protegerlo y distinguirlo de otros artículos.
<b>7</b>	<b>Diferenciación de productos</b>	Aunque compartan características comunes, cada una les ayuda a distinguirse de los otros en el mercado e incrementar sus ventas.
<b>8</b>	<b>Información sobre el producto</b>	Son muy pocos los artesanos que ofrecen de forma sistemática información del producto a sus clientes como estrategia para mejorar el negocio, así como establecer vínculos y crear un dialogo con los mismos.
<b>9</b>	<b>Precio del producto</b>	Es un determinante para la acción de compra, es flexible por el regateo y además genera ganancias, en este sector hay poco manejo del costo y de la competencia, para establecer políticas de precio, los artesanos segmentan sus precios dependiendo del lugar de procedencia de los clientes.

**Fuente:** elaboración propia a partir de (Camargo, 2011)

En las empresas de Paraguay el comercio electrónico ha sobresalido, como el medio para obtener una ventaja competitiva sostenible frente a otras empresas, en el cual los factores de éxito se agrupan en tres contextos organizativo, tecnológico y del entorno como se explica en la siguiente tabla (Kwan & García, 2014):

**Figura 5 Experiencia exitosa en Paraguay**

Contexto organizativo	Contexto Tecnológico	Contexto del entorno
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio organizacional</li> <li>• Estrategia del comercio electrónico</li> <li>• Apoyo de la alta gerencia</li> <li>• Gestión de proyectos</li> <li>• Análisis de costo-beneficio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expertos en tecnología de información y su infraestructura</li> <li>• Problemas técnicos</li> <li>• Interoperabilidad del sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos legales</li> <li>• Dudas y temores</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de (DeLone & McLean, 2004)

### 2.2.2. Evolución a nivel mundial de la Economía Social y Solidaria

La historia de la economía social data desde la época precolombina y se evidencia en las formas de trabajo colectivo que se dieron en las diversas culturas, hasta la actualidad algunos pueblos mantienen dichas formas de trabajo solidario que sustentaron sus economías. En los últimos 160 años se han dado valiosas experiencias de cooperativismo. El solidarismo, de manera más extensiva son las actuales conformaciones: el alter mundialismo, la construcción de redes, el fórum social mundial, es importante recalcar que la iglesia juega un papel fundamental en toda América, recordemos que en Norteamérica se crea la primera Caja Popular cuyos miembros fueron los agentes de pastoral de la época. Las diferentes formas de prácticas solidarias están presentes desde los principios de la humanidad y han ido aconteciendo en las diferentes etapas de la civilización. (Gomes , Castilla , & Bertucci, 2012)

Para la época moderna y post revolución industrial, los orígenes y el desarrollo de la Economía Solidaria en América Latina y en el mundo, está íntimamente ligada a la historia del capitalismo o acumulación del capital, desempleo y al aumento de la pobreza. (Gomes , Castilla , & Bertucci, 2012)

Así también la crisis capitalista que no se refiere solo a lo económico, sino también incluye dimensiones fundamentales como la ecológica, la social y la política. (Valencia, 2014). Por lo cual desde mediados del siglo XIX se están buscando formas

de organización alternativa que sea expresión de una economía al servicio de las personas, al servicio de las grandes mayorías. (Gomes , Castilla , & Bertucci, 2012)

Ligado a esto a partir de las dos últimas décadas del siglo XX, el termino economía popular se ha utilizado para referirse a las actividades desarrolladas por los que fueron excluidos del mundo del trabajo asalariado, así como a los trabajadores debido a los bajos salarios, buscan en el trabajo por cuenta propia el complemento de su ingreso, (Sarria & Tiribia , 2001)

Por ende la economía social constituye una importante realidad social y económica, no siempre conocida ni reconocida, cuya actividad cotidiana silenciosa está mejorando las condiciones de vida y solucionando los problemas sustantivos de millones de personas en el mundo así como creando riqueza solidariamente, poniendo al ser humano y su trabajo como el eje principal del proceso económico. (Chavés , Monzón , Pérez, & Radrigán , 2013; Patore, 2010)

Desde hace años la economía social está siendo objeto de atención por parte de la comunidad científica internacional, de la sociedad civil e incluso está emergiendo en la agenda política de numerosos gobiernos nacionales así como de instituciones internacionales tales como Naciones Unidas, la Organización de Estados Americanos, la Comisión Europea, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y la Organización Internacional del Trabajo. (Chavés & Demoustier, 2013)

### **2.2.3. Concepto de Economía Social y Solidaria**

Las cooperativas, las asociaciones, las mutuas y las fundaciones, se suelen agrupar bajo la denominación común de Economía Social, que tiene raíces francesas y acuñada en el siglo XIX es la más divulgada en amplias regiones europeas y en algunos países de latinoamericanos, Asia y del continente africano. (Monzón, 2006)

En las postrimerías del siglo XX se abrió paso en la literatura anglosajona el concepto del sector no lucrativo, cuya característica inequívoca y relevante es la que en virtud de sus reglas constitutivas, no distribuyen beneficios entre las personas que las controlan. (Weisbrod, 1975)

Junto a los conceptos de economía Social y sector no lucrativo se utiliza la denominación Tercer Sector para referirse a cualquiera de ellos, en Europa en el siglo XIX se origina el concepto de economía social, el que se vincula con los conceptos de Economía Social y Solidaria y Economía Popular y Solidaria desarrollados en América Latina, para describir un sector situado entre el sector público (que busca el interés global) y el capitalista (que busca la ganancia). Diversas investigaciones sobre la economía social en el ámbito internacional se han desarrollado bajo la denominación de Tercer Sector. (Defourny & Monzón, 1992)

Desde comienzos del siglo 80, sobre todo en Francia, se han realizado diversos análisis teóricos para delimitar conceptualmente la Economía Social, en el año 2006 se produce un importante avance en el proceso de establecer una definición clara y rigurosa del concepto y ámbito de esta economía, a través del Comité Económico y Social (CESE) se ha promovido un informe sobre la Economía Social en la Unión Europea dirigido por Chaves y Monzón (2006) en el que se propone una definición de la Economía Social siguiendo los criterios establecidos por el Manual de la Comisión Europea para la elaboración de cuentas satélite de las empresas de Economía Social. (Monzón, 2006).

De este trabajo, se extrae literalmente la siguiente definición:

*“Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian”* (Monzón, 2006).

A partir de la experiencia europea donde aparecieron formas de producción, comercialización, consumo y crédito distintas a las capitalistas impulsadas por las clases populares dichas iniciativas se basaban en la ayuda mutua, la igualdad y la democracia, pero lo fundamental satisfacer mejor las necesidades humanas, han ido floreciendo nuevas iniciativas de alcance regional y mundial, especialmente en la

última década del siglo XX. Estas experiencias están inmersas en todas las fases del ciclo económico: producción, comercialización, consumo y crédito. (Laville, 2009)

Jean Laville (2009) menciona algunos casos alrededor del mundo vinculados con la Economía Popular y Solidaria; por ejemplo, menciona que en Chile esta economía representa el 25% de la fuerza de trabajo, en Colombia los trabajadores de las cooperativas de reciclaje representan el 1% de la población, mientras tanto en Alemania tiene alrededor de 70 mil iniciativas denominadas de ayuda mutua en las cuales participan alrededor de 2.65 millones de personas.

#### **2.2.4. Importancia de la Economía Social y Solidaria en América Latina**

La actual coyuntura de América Latina sigue caracterizada por la resistencia, porque el neoliberalismo y sus instituciones no han dejado de ser dominantes. Aun así, se ha venido registrando una creciente movilización de la sociedad civil y de los actores de la economía popular, organizando formas solidarias de sobrevivencia de los más pobres y excluidos, impulsando la ética de la solidaridad tiene que ver con el reconocimiento del otro como ser natural y necesitado, y con el bien común. (Polanyi, Laville, Cyrille, Caillé, & Coraggio, 2009)

La historia de América Latina muestra que es un subcontinente revolucionario, que ahora busca su propia definición del socialismo y de vías para avanzar con proyectos nacionales de sentido popular, esta historia incluye tanto los movimientos originados en el mundo campesino de la Revolución Mexicana de comienzos del siglo XX (revivida contemporáneamente por la rebelión Zapatista) y de la Revolución Sandinista en la Nicaragua de los 80. Abarca formas tan diversas como la Revolución Cubana desde 1959, la experiencia del Velasquismo en el Perú de los 1960 - 1970, y la Revolución en Libertad del Chile de la Unidad Popular de 1970 - 1973. (Polanyi, Laville, Cyrille, Caillé, & Coraggio, 2009)

Su importancia a escala de América Latina ha sido relevante a lo largo de los años, a pesar de que este sector económico no ha sido reconocido por las autoridades, por las empresas de la economía social, y por el mundo académico-científico, cabe destacar que Colombia, fue el primer país en aprobar la ley de economía solidaria, consecuentemente Ecuador y México, ya que las políticas de inclusión social contribuyen significativamente a reducir la pobreza estructural y la desigualdad,

acelera el crecimiento y fortalece el funcionamiento de las sociedades democráticas. (Chaves, Monzón, Pérez, & Radrigán, 2013)

### 2.2.5. Factores o principios que impulsan la ESS

Desde la dimensión socioeconómica, el enfoque de economía social y solidaria se sustenta sobre la idea de que el mercado no es el predominante ni tampoco el núcleo duro de la economía social, sino que debe incluirse los principios de solidaridad, redistribución y reciprocidad. . (Dávalos, 2012) (Polanyi, 1989)

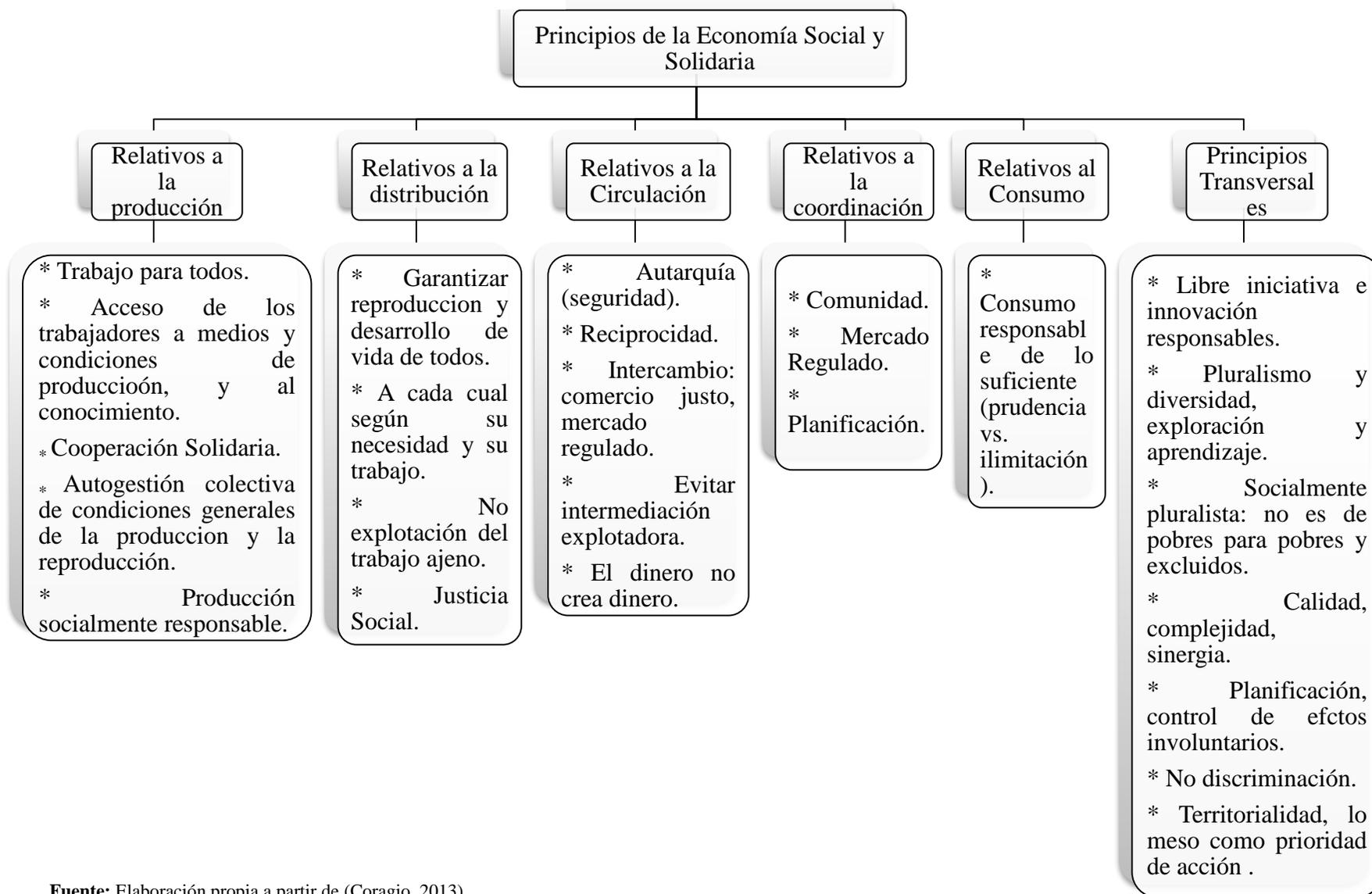
Por lo cual a continuación se presenta los principios de la economía social y solidaria:

- **Principio de trabajo:** se considera que la economía social y solidaria debe estar centrada en el trabajo y no en el capital, negando las condiciones de precarización laboral y respaldando la libertad de trabajo. Convirtiéndose en la forma de reproducir vida sobre la base de la satisfacción de las necesidades. (Hinckelammert & Mora, 2003)
- **Reciprocidad:** los lazos de reciprocidad se convierten en relaciones aceptadas a través de la costumbre, en el que existe una reciprocidad simétrica donde recibir obliga a retribuir en forma equitativa para asegurar su producción y subsistencia. (Polanyi, 1989) (Coragio, 2013) (Valencia, 2014)
- **Intercambio.-** las organizaciones o comunidades en esta economía generan procesos de intercambio basados en el comercio justo, además se recibe el precio justo por los bienes o servicios intercambiados en el mercado. (Polanyi, 1989) (Coragio, 2013) (Valencia, 2014)
- **Autarquía.-** también conocida como administración doméstica o autosuficiencia que consiste en atender sus necesidades propias, familiares y las de su grupo con sus propios recursos, principalmente con su trabajo. (Polanyi, 1989) (Coragio, 2013) (Valencia, 2014)
- **Redistribución:** se refiere a la reinversión del excedente y recursos a través de una autoridad central que tiene la responsabilidad de distribuirla, para que la comunidad u organización se reproduzca de mejor manera, ya que genera la auto satisfacción en común de las necesidades de las personas involucradas. (Polanyi, 1989) (Naranjo C. , 2004) (Valencia, 2014) (Coragio, 2013)

- **Consumo responsable.-** consumir solo lo suficiente y utilizar conscientemente los recursos naturales. (Valencia, 2014)
- **Medio ambiente.-** actuar en armonía con la naturaleza, mediante acciones de producción no perjudiciales. (Valencia, 2014) (REAS, 1998)
- **Igualdad.-** satisfacer de manera equilibrada los intereses de todas las personas interesadas. (Naranjo C. , 2004) (REAS, Definición y bases de la empresa social solidaria, 1998)
- **Empleo.-** el objetivo es crear empleos estables y con esto favorecer a las personas excluidas como los afro descendientes, indígenas, las personas con discapacidades, ex convictos y la gente que viven con VIH/SIDA, estimulando el desarrollo de sus capacidades. (REAS, 1998) (Bartolomé & Nieves, 2013) (Buvinic, Mazza, Pungiluppi, & Deutsch, 2004)
- **Cooperación.-** favorecer la cooperación en lugar de la competencia dentro y fuera de la organización. (REAS, 1998)
- **Sin carácter lucrativo.-** las iniciativas solidarias no tendrán como objeto social la obtención de ganancias, sino la promoción humana y social, es decir el lucro no es posible porque los clientes son los mismos dueños y nadie se lucra consigo mismo, por lo cual las operaciones de estas iniciativas no generan utilidades, sino excedentes, con la excepción en que se opere con terceros. (REAS, 1998) (Naranjo C. , 2004)
- **Compromiso con el entorno.-** las iniciativas solidarias estarán incardinadas a su entorno social en el cual operan, por lo cual e pueden formar redes con otras organizaciones del mismo territorio, lo que puede formar un modelo socio-económico alternativo. (REAS, 1998)

A continuación se mencionaran algunos de los principios que fundamentan y distinguen las practicas empíricas de la Economía Social y Solidaria, la mayoría de ellos evidentemente prevalecientes, y otros en estado de gestación como son los relativos a la coordinación. (Coragio, 2013):

Figura 6 Principios de la Economía Social y Solidaria



Fuente: Elaboración propia a partir de (Coragio, 2013)

## 2.2.6. Casos de éxito y fracaso de emprendimientos populares y solidarios en América Latina

Se detalla a continuación un listado, de redes e iniciativas latinoamericanas de economía solidaria, comercio justo y/o comercialización solidaria (Gomes , Castilla , & Bertucci, 2012):

**Tabla 14 Experiencias de emprendimientos populares y solidarios en América Latina**

<b>País</b>	<b>Nombre de la Red</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Miembro</b>
<b>Bolivia</b>	Red Nacional de Comercialización Comunitaria de Bolivia (RENACC)	Orientada a la formación de los productores, asesoría para que su producción sea con calidad y mejora para insertarse en el mercado	RELACC (Red Latinoamericana de Comercialización Comunitaria), de la Mesa Latino-americana de Comercio Justo y de RIPESS (Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social y Solidaria).
<b>Ecuador</b>	Maquita Cushinchic MCCH “Comercializando como Hermanos”	Promueve la comercialización asociativa entre redes de productores organizados y las unidades comerciales de MCCH.	RELACC
	Agro Exportadora	Coordinar 18 centros de recepción de cacao.	WFTO Max Havelar
<b>Colombia</b>	Colombia Verde	Fortalecimiento organizacional, productivo y comercial de sus asociados.	RELACC

	Mambe Shop	Coordinar un enfoque especial en las comunidades indígenas de Orinoco.	RELACC
<b>Perú</b>	Red Peruana de Comercio Justo y Consumo Ético (RPCI y CE)	Impulsar el turismo solidario.	MLACJ ( Mesa Latinoamericana de Comercio Justo, RIPESS
<b>Argentina</b>	Espacio Nacional de Economía Social y Solidaria de la Argentina (ENESS)	Compartir el compromiso de desarrollar y consolidar la economía social y solidaria.	RELACC
<b>Brasil</b>	FACES do Brasil	Es la plataforma de articulación de comercio justo y solidario.	
<b>Venezuela</b>	Central de Cooperativas de Comercio y Servicio Solidario (CECOCESOLA)	Producción y distribución de alimentos, servicios funerarios, venta de electrodomésticos, financiamiento cooperativo, capacitación, servicios de salud basados en medicina tradicional.	RIPESS/LAC RELACC WFTO/La Organización Mundial de Comercio Justo

<b>Uruguay</b>	Coordinadora Nacional de Economía Solidaria	Integrada por: Asociación Uruguaya de Emprendimientos (AUDESS)	RELACC
<b>Chile</b>	Espacio de Economía y Comercio Solidario de Chile	Accionar de instituciones que coinciden en la necesidad de contar con un espacio de dialogo acerca de los efectos del modelo en el comportamiento económico de nuestra sociedad.	Red de Socioeconómica de la solidaridad del Sur (Redessoles)
<b>Panamá</b>	Instituto Cooperativo Interamericano (ICI)	Crear lazos entre sus organizaciones y líderes de diversos países.	RELACC
<b>México</b>	Comercio Justo México	Construir unos modelos de desarrollo diferente, impulsando un mercado basado en la justicia, la solidaridad y la sustentabilidad.	ECOSOL México Red Puentes México Mesa Latino-americana de Comercio Justo FLO ( Fairtra de Labelling Organizations)

**Fuente:** Elaboración propia a partir de (Gomes , Castilla , & Bertucci, 2012)

En México, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) juegan un papel importante para el desarrollo económico y social, ocho de cada 10 empleos son generados por este tipo de empresas y se encuentran en serios problemas por la inestabilidad de su permanencia en el mercado, ante ello, se considera que la asociatividad empresarial es una estrategia eficaz para enfrentar a la competitividad ya que existe plena evidencia de que las micro, pequeñas y medianas empresas, cuando están asociadas y trabajan de manera conjunta, son capaces de vencer los obstáculos y limitaciones. En este contexto, el gobierno federal con la finalidad de impulsar al micro, pequeña y mediana empresa promueve una figura de asociación que se denomina Empresa Integradora, en la cual las microempresas obtienen beneficios al asociarse para trabajar de manera conjunta con un objetivo: fortalecerse para producir y comercializar sus productos y servicios en mercados de alta competitividad. (Gómez Hernández, 2012)

Venezuela viene impulsando la economía popular desde el 2004, concretamente a través de la Misión Vuelvan Caras, durante el gobierno de Chávez se desarrolla un nuevo modelo endógeno, sustentable y solidario, que está orientado a la diversificación y fortalecimiento de otras áreas de la economía diferentes al sector petrolero, al hablar de desarrollo endógeno nos estamos refiriendo al aprovechamiento de nuestras propias potencialidades y recursos, situación que depende de las relaciones sociales y de producción y que para ello es preciso definir acuerdos mínimos sobre las relaciones económicas. (Iturriza López, 2006)

En Argentina, los grupos desocupados se enfocan en el desarrollo de proyectos auto gestionados sustentables en el mediano y largo plazo. Un ejemplo notable al respecto lo constituyen las propuestas del Movimiento de Unidad Popular (MUP), un grupo piquero implantado Sur del Gran Buenos Aires que nuclea una amplia red conformada con familia de desocupados, varias de ellas compuestas por migrantes indígenas provenientes del centro-norte de la provincia de Santa Fe. Centrados en la producción frutihortícola en la zona de pequeñas fincas que proveen buena parte del consumo de alimentos frescos a la ciudad de Buenos Aires, los trabajadores desocupados nucleados en el MUP están orientados al desarrollo de emprendimientos auto gestionados sustentables. (Palomino, 2003)

En Brasil la Economía Solidaria (Ecosol) es una vía para resolver la desocupación (“Otra economía”). Su acción colectiva está limitada a los emprendimientos

asociativos auto gestionados por los trabajadores e indígenas quilombos y otras comunidades. De hecho, el importante registro y análisis periódico de la Ecosol se concentra en los emprendimientos, las asociaciones y los grupos informales, no incluyendo otras formas de organización. Pero la característica distintiva del Brasil es la conformación previa de un movimiento de Ecosol, institucionalizado bajo el título de Foro Brasileño de Economía Solidaria (FBES), que hoy incluye tres actores: los emprendedores económicos solidarios, los promotores de la sociedad civil y los gestores públicos. Su origen se remonta al primer evento del Foro Social Mundial (2001) en que se constituyó el Grupo de Trabajo Brasileño de Economía Solidaria. Es ese movimiento el que impulsó la creación de la SENAES. Simultáneamente se creó el Consejo Nacional de Economía Solidaria (CNES). (Guerra, 2010; Singer , 2008)

#### **2.2.7. Definición de Asociatividad**

Es una estrategia competitiva de colaboración voluntaria colectiva, entre individuos o empresas. La asociatividad persigue un objetivo común y comparten beneficios y riesgos. Este se consigue mediante la cooperación, comunicación y establecimiento de acuerdos. Con ello mejorar la presencia y supervivencia de la asociación en el mercado. Y contribuir a la superación de la escasez de escalas individuales e incrementar la competitividad. (Coraggio J. L., 2004) (Romero, 2002) (Villarán, 2000) (Lozano F. , 2010)

#### **2.2.8. Importancia de la Asociatividad**

Su importancia radica en que ayuda a aprovechar las fortalezas de los involucrados para minimizar los riesgos individuales. Las razones para asociarse residen directamente con los beneficios que genera la asociatividad y que difícilmente pueden obtenerse individualmente. Entre los beneficios tenemos: Reforzar posiciones en el mercado, reducción de costos fijos, menores inversiones individuales entre otras. (Lozano F. , 2010)

## 2.2.9. Beneficios y Barreras de la Asociatividad

Tabla 15 Beneficios y Barreras de la Asociatividad

Nº	Beneficios	Barreras
1	Reducción de costos y riesgos compartidos	La principal barrera es la desconfianza: es difícil aceptar que vamos a unir con nuestra competencia directa.
2	Incorporación de tecnología	La escasa asistencia técnica, financiera, y de capacitación que oriente a estas iniciativas a su constitución y consolidación.
3	Mejora del posicionamiento en los mercados	La falta de interés de organizaciones gubernamentales como no gubernamentales, para orientar, promover y propiciar el nacimiento de asociaciones.
4	Capacitación de recursos humanos	La ausencia de un entorno institucional que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación.
5	Incremento de la producción, productividad y competitividad para ampliación del mercado.	La subordinación ante el liderazgo de un representante, para llevar a cabo los ideales de los individuos que decidieron asociarse.
6	Desarrollo de economías de escala	
7	Captación de recursos financieros de forma colectiva: ayuda acceder a créditos económicos y comerciales.	La falta de cultura de cooperación entre individuos u organizaciones.
8	Decisiones estratégicas: desarrollar ventajas competitivas	
9	Mejoramiento de la escala a través de las posibilidades de negociación con clientes y proveedores	Un obstáculo legal es el desconocimiento de leyes, normativas, así como la adecuación de las mismas a estos emprendimientos.
10	Acceso a recursos materiales y humanos especializados	
11	Al no existir un contrato por medio el ingreso y salida de miembros en este caso es sencilla y poco conflictiva.	Otro obstáculo que se presenta es el cultural. Debido a que prefieren tener un negocio en forma individual y pequeño. Y no arriesgarse a asociarse con otra persona.
12	Disponibilidad de información: esto permite aumentar el conocimiento del negocio, basándose en la acumulación de experiencia y el intercambio de la misma.	

Fuente: elaboración propia a partir de (Benitez, Caceres, Geruda, & Lopez, 2014; Gestratégica, 2010)

### 2.2.10. Tipos de asociaciones

La asociatividad puede tener como objetivo obtener ventajas económicas y socioculturales, entre otras. (Lozano, 2010). Y en tal dirección las formas de asociatividad en forma general son las siguientes:

Tabla 16 Tipo de Asociaciones

N°	Tipos	Concepto
1	<b>Redes empresariales</b>	Es la unión de empresas de actividades relacionadas y una misma localidad, funcionando de manera independiente. Para alcanzar objetivos comunes. En la cual no existe la subordinación. (Dini, Ferraro, & Gasaly, 2007)
2	<b>Redes verticales</b>	Procesos esenciales de encadenamientos para el crecimiento de las Pymes mediante la participación en cadenas de producción con grandes empresas u organizaciones. (Lozano, 2010)
3	<b>Redes Horizontales</b>	Está constituido por organizaciones del mismo subsector económico, enfocado al mismo mercado, puede existir competencia entre socios que ofertan productos complementarios. (Lozano, 2010)
4	<b>Ferias</b>	Es una alternativa de asociación de comercialización, donde participan los oferentes y consumidores sin intermediadores. Tiene como característica la localización física en común, para la realización de esta comercialización conjunta. (Benitez, Caceres, Geruda, & Lopez, 2014)
5	<b>Clúster</b>	Se considera como una alianza de Pymes, direccionadas a un mismo sector, e igual localización geográfica. Tiene como objetivo mejorar la competitividad, mediante la división de trabajo. (Dini, Ferraro, & Gasaly, 2007) Contribuyen favorablemente sobre los cuatro polos del diamante que explica la ventaja competitiva. (Porter, The competitive advantage of Nations, 1990) Se identifican por la búsqueda de propósitos comunes, la confianza, la correlación, la cooperación e interdependencia de los agentes. (Valdivia, 2011)

6	<b>Joint Venture</b>	También conocida como empresa de riesgo conjunto. Una sociedad creada por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente. Pero realizan una actividad empresarial conjunta. En el cual comparten capital, personal, tecnología, entre otros para alcanzar su objetivo común. (Maguiña, Joint venture: estrategia para lograr la competitividad empresarial en el Perú, 2008)
7	<b>Unión Transitoria de Empresas (UTE)</b>	Es la unión de dos o más empresas, durante un tiempo determinado, para la realización de una actividad conjunta. La cual tiene fines de lucro. Entre los beneficios cuenta son la reducción de los costos, aprovecha las sinergias comunes entre empresas y distribuye mejor los riesgos implícitos. (Lozano, 2010)

**Fuente:** elaboración propia a partir de (Lozano, 2010; Valdivia, 2011; Dini, Ferraro, & Gasaly, 2007; Maguiña, Joint venture: estrategia para lograr la competitividad empresarial en el Perú, 2008)

### **2.2.11. Experiencias de la asociatividad a nivel mundial**

En América Latina los Proyectos de Integración Productiva (PIP), tienen como objetivo mejorar la competitividad de las pequeñas empresas a través de la asociatividad y la integración productiva. El estudio fue realizado 12 proyectos, en los cuales se analizaron la generación de innovación, alcanzar mercados más exigentes y la sostenibilidad (Dini, Ferraro, & Gasaly, 2007) , por lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 17 Experiencias de asociatividad a nivel mundial

N°	Proyecto	Subproyecto	Descripción	Resultados alcanzados	Agencia Ejecutora
1	Cadenas Productivas de Córdoba, Argentina	Cadena tecnología de información y comunicación Cadena Caprinos	El proyecto apoya a tres cadenas productivas: la cadena de electrónica y software; la de madera y muebles; y la de productos regionales: los sectores de ganadería caprina, olivicultura y productos orgánicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad social de 4,6</li> <li>• Ahorros por compra conjunta de materias primas, <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación tecnológica</li> <li>• Desarrollo de mercados.</li> </ul> </li> </ul>	Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba, ADEC
2	Vino Uruguay	Empresas Vitivinícolas de Exportación	El proyecto está formado por las principales empresas vitivinícolas exportadoras uruguayas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de los vinos finos de exportación de Uruguay en el mercado Internacional.</li> </ul>	Asociación de Bodegas Exportadoras de Vinos Finos de Uruguay (ABE)
3	Proyecto Uva Isabella Cali, Colombia	Clúster de Productores de Uva Isabella	Este proyecto asocia a 200 productores de Uva Isabella en la zona de Cali.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• relaciones comerciales con grandes empresas agroindustriales <ul style="list-style-type: none"> <li>• sistema de monitoreo e información</li> </ul> </li> <li>• coordinación y negociación con los clientes</li> <li>• desarrollo de una ficha técnica del producto, entre otros.</li> </ul>	Fundación Carvajal
4	Redes PYME Guanajuato, México	Curtiembres Cerámicas	El proyecto busca mejorar la productividad de las My Pymes del Estado de Guanajuato, a través de actividades colectivas, la articulación de agrupaciones de empresas en los sectores de cuero, Calzado y proveeduría textil y cerámica decorativa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo comercial logrado por algunas empresas de curtiembre.</li> </ul>	Coordinadora de Fomento al comercio Exterior del Estado de Guanajuato (COFOCE)

5	Proyecto Nicaragua	Clúster Lácteos	Esta iniciativa está formada por once clúster entre los cuales se encuentran tres de artesanía, uno de turismo y siete de actividades agropecuarias como: producción y procesamiento de leche, cultivos y comercialización de cacao, cultivo y procesamiento de Plátanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mejoras en tecnología y gestión de las cooperativas lácteas</li> <li>• capacitación de las instituciones locales</li> </ul>	Equipo contratado por Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) en colaboración con la Cleaner Production Centres (CPC)
6	Proyecto Atuntaqui, Ecuador	Clúster Confecciones	Este proyecto abarcó dos clúster: textil y confecciones de Atuntaqui y cuero y calzado de Ambato. En los dos años de trabajo en Atuntaqui.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• desarrollo tecnológico de las empresas de confecciones -nuevas maquinarias,</li> <li>• creación de centros de servicios.</li> <li>• asistencia técnica a las escuelas artesanales <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformación de redes empresariales.</li> </ul> </li> </ul>	Equipo contratado por ONUDI en colaboración con Ministerio de Economía
7	Redes empresariales Perú	Redes de Empresas de Confecciones	El proyecto se propone desarrollar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de confecciones de Gamarra (Lima) y de turismo de Cuzco.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• puesta en marcha de una decena de redes empresariales en Gamarra</li> <li>• Desarrollo de acciones colectivas</li> <li>• Establecimiento de acuerdos de colaboración productivas con grandes empresas</li> <li>• promoción de sus productos</li> </ul>	Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (PROMPYME)

8	APLs Brasil	Nova Friburgo, Rio de Janeiro (Moda íntima)	El objetivo general del proyecto es promover el desarrollo de las pequeñas empresas (PE), y la eficiencia productiva y competitividad Con esta operación tanto el FOMIN Como el SEBRAE pretenden obtener un importante efecto demostrativo para el desarrollo de instrumentos de apoyo al desarrollo de las PE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>la implantación de iniciativas estables de cooperación empresarial</li> <li>el mejoramiento tecnológico del sector <ul style="list-style-type: none"> <li>el aumento del nivel de internacionalización de las PE.</li> </ul> </li> </ul>	Servicio Brasileiro de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE)
		Ubá, Minas Gerais (Muebles)			
		San Antonio de Padoa, Rio de Janeiro (Rocas y piedras ornamentales)			
9	Proyecto INCAE Guatemala	Agronegocios	Este proyecto se articula en varias iniciativas asociativas locales, en distintos países centro americano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>mejoramiento la competitividad de las pequeñas empresas centroamericana de los sectores primarios</li> </ul>	INCAE
10	Proyecto Regional Artesanía a Guatemala, Honduras y Nicaragua	Artesanía	El objetivo general es contribuir a mejorar la competitividad de Microproductores de Guatemala, Honduras y Nicaragua, también integrar a 1000 microproductores a cadenas internacionales de artículos de decoración y muebles con alto valor agregado en diseño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>la transferencia de diseños y asistencia técnica desde los clientes finales hasta la red de artesanos locales.</li> </ul>	OYANCA S. A. Artesanías
		Artesanía			La casa

11	Proyecto Redes República Dominicana	Red Confecciones	El objetivo de este proyecto es mejorar la competitividad de las Mi pymes de Santiago de los Caballeros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• implantar un programa de integración productiva</li> </ul>	Asociación de Industriales de la Región Norte, AIREN
		Red Muebles	<p>el conjunto</p> <p>De empresas de los muebles estimulan el sistema de trabajo a través de asociaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación sistema de trabajo asociativo</li> <li>• Participación en licitaciones</li> <li>• Compra de insumos a menos precio</li> <li>• Asistencia técnica de forma colectiva</li> </ul>	
12	Proyecto CENTRIS, Tijuana, México.	Varios	Este proyecto se propuso estimular el desarrollo de la competitividad de las PYME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promoción de acciones colectivas orientadas al desarrollo de nuevos emprendimientos</li> </ul>	CENTRIS Programa de Desarrollo Económico de Tijuana apoyado en parte por el BID

Fuente: Elaboración propia a partir de (Dini, Ferraro, & Gasaly, 2007)

### **2.2.12. Economía Popular y Solidaria y la asociatividad en el Ecuador**

En Ecuador la nueva Constitución del año 2008 establece que se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las empresas públicas o privadas, mixtas, familiares, domésticas, autónomas, comunitarias, asociativas y cooperativas. Las seis últimas conforman la economía popular, y las tres últimas la economía popular solidaria. Además se creó el Instituto de economía Popular Solidaria (IEPS), dentro del Ministerio de Inclusión Económica y Social o MIES, y en el 2011 fue promulgada la ley de Economía Popular y Solidaria. A la par, el Plan Nacional del Buen Vivir reconoce las formas de la economía popular solidaria y anuncia la creación de mecanismos de participación para la definición de las políticas públicas. (Coraggio, 2013)

En el Ecuador la Economía Popular y Solidaria, viene siendo impulsada a través de proyectos que incluyen a los actores de este sector económico. El Gobierno Nacional impulsa políticas públicas de inclusión económica y social. Las cuales están dirigidas a aquellos sectores endebles de la sociedad con el objetivo de que puedan acceder a fuentes de trabajo y así mejorar su nivel y calidad de vida. (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2012)

El Gobierno Central del Ecuador ha invertido 165,4 millones de dólares en el periodo 2007 - 2012 para fomentar y desarrollar emprendimientos productivos ya sean individuales o asociativos, la cual se encuentra así distribuida: en emprendimientos \$ 24'405.421,30 dólares, \$11'485.801,60 dólares a PDCC, \$126'877.833,00 dólares a CDH individual, \$2'641.380,00 dólares a CDH asociativo y en circuitos socioeconómicos de la Economía Popular y Solidaria: Hilando el desarrollo \$79'171.000 dólares, Madera y juguetes \$2'138.446 dólares, Cuero y calzado \$44.482 dólares, textiles \$1'038.771 dólares, servicios de limpieza \$199.747 dólares y en servicios de alimentación \$84.168 dólares. (Jácome V. , 2013) (IEPS, 2013)

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2012), basados en información del Servicio de Rentas Internas (SRI) reconoce que se ha identificado 1.683 asociaciones que conforman el sector económico, popular y solidario, la mayor parte de las asociaciones a nivel nacional se encuentran ubicadas en la región Sierra con un

48,8%; en primer lugar un 13,4% la provincia de Pichincha, seguida por la provincia de Manabí un 10,5% y en tercer lugar Tungurahua con un 8,4% .

### 2.2.13. Experiencias de la asociatividad en Ecuador

A continuación se presentan asociaciones ecuatorianas afiliadas al Instituto de Economía Popular y Solidaria (2015):

Tabla 18 Experiencias de la asociatividad en el Ecuador

Nº	Nombre de la asociaciones	Número de asociados	Actividad económica	Factor del éxito
1	TEXTAL	100 mujeres	Elaborar a mano prendas de vestir como gorras, bufandas y suéteres, en hilo de lanas naturales de oveja, alpaca y algodón	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo Gubernamental y no gubernamental</li> <li>• Implementación de una caja comunal</li> <li>• Procesos administrativos eficientes</li> <li>• Mejoramiento y diversificación de los productos artesanales y procesos textiles</li> </ul>
2	ASOJOCHONT	25 socios	Servicios complementarios de limpieza y alimentación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un reglamento interno</li> <li>• Coordinación interinstitucional</li> </ul>
3	ASOGRANORO	17 mujeres	Servicio de alimentación a la Unidad Educativa del Milenio del cantón Guano y a dos Centros Infantiles del Buen Vivir (CIBVs) de la provincia de Chimborazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Financiamiento Gubernamental</li> <li>• Adquisición de su propia planta de tratamiento</li> </ul>
4	TROPITAGUA	40 socios	Creación de Adornos y bisutería a base de tagua se caracterizan por su calidad de exportación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máxima precisión para crear accesorios femeninos o las pequeñas réplicas de embarcaciones</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación de talleres en sitios estratégicos.</li> </ul>
5	SIMIATUG SAMAI	129 mujeres	Bordados con hermosos diseños que ilustraban su cultura en artículos como bolsos (shigras), productos de oficina, cocina, aseo y todo tipo de accesorios del hogar y la elaboración de zapatos y zapatillas de calidad,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo de fundaciones de Suiza e Italia</li> <li>• Diversificación de productos para lo cual implemento la línea de calzado artCHAKI</li> <li>• Adquisición de equipamiento</li> <li>• Mejoramiento de infraestructura</li> <li>• Capacitación técnica y organizativa</li> <li>• Participación en ferias locales, provinciales y nacionales,</li> </ul>
6	COOPROCLEM	1.800 empleados de la Exportadora Bananera Nobao	Producción, transformación y comercialización de bienes y productos agropecuarios y forestales, ganadería, limón, café y cultivo de árboles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de diversificación productiva mediante la incursión en la producción de maíz y arroz</li> <li>• Procesos de capacitación y asistencia técnica para la gestión administrativa, gerencial y operativa de la organización</li> <li>• Establecimiento de alianzas con Consorcio Agroartesanal Dulce Orgánico (CADO)</li> <li>• Implementación del comisariato al interior de la cooperativa</li> </ul>

Fuente: elaboración a partir de (Instituto de Economía Popular y Solidaria, 2015)

#### **2.2.14. Programa Hilando el Desarrollo**

Uno de los programas que se ha desarrollado es el programa “Hilando el Desarrollo”, que es un proyecto que tiene como base la asociatividad de artesanos y pequeñas empresas mediante la cual los microproductores de confecciones proveen de uniformes a los alumnos de las escuelas fiscales del país. El inicio de la gestión de este programa comienza desde el 2007 y busca mejorar la capacidad productiva de los beneficiarios, garantizar una demanda de productos gracias al sistema nacional de compras públicas y mejorar los niveles de bienestar de las familias de los participantes. (Naranjo & Burgos, 2010) (IEPS, 2013)

El Ministerio de Inclusión Económica y Social (2012) aluden que este programa lo ejecuta el Ministerio de educación desde el 2007 y en el 2010 por el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria.

El objetivo general del programa Hilando el Desarrollo es contribuir a la eliminación de barreras de ingreso al sistema fiscal y fiscomisional de educación, a través de la entrega gratuita de uniformes escolares, fomentando un modelo de desarrollo económico, local y solidario con la articulación del sector artesanal textil. (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2012)

Además menciona los objetivos que persigue el Programa Hilando el Desarrollo son:

- *Integrar a los pequeños talleres artesanales en la producción de uniformes escolares de manera gratuita a niños y niñas de establecimientos fiscales de las zonas rurales de todas las provincias del país.* (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2012)
- *Generar modelo de desarrollo socioeconómico, local y solidario que articule el sector productivo artesanal, con la inclusión de los pequeños artesanos del país para reactivar las economías locales.* (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2012)
- *Los resultados e impactos socio-ambientales que ha generado este programa son* (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2012):

**Tabla 19 Resultados e impacto socio- ambientales del Programa Hilando el Desarrollo**

N°	Resultado	Descripción
1	Inclusión a los actores de la economía popular y solidaria	Cerca de 1000 pequeñas unidades productivas venden al Estado
2	Bienes normalizadas	Catalogo electrónico artesanal
3	Apoyo a la universalización	Educación básica
4	Beneficiarios directos	5.499 artesanos/550.000 escolares
5	Beneficiarios indirectos	17.100 familiares

Fuente: (IEPS, 2015)

El proceso de compras públicas a través de la modalidad mejor cuantía ayudo a los empresarios ofertar sus productos a menor costo y así adquirir experiencia en la elaboración de los kits, uniformes escolares. (IEPS, 2013). En el año 2011 se inició la modalidad de las Ferias Inclusivas, con el fin de entablar relaciones directas con los actores de la economía popular y solidaria, convirtiéndose en proveedores directos del Gobierno. (IEPS, 2015)

Mediante un análisis del IEPS, determino que el 40% de los artesanos participantes en el programa Hilando el Desarrollo son amas de casa, beneficiarias del bono de Desarrollo Humano. Quienes accedieron al crédito gubernamental de \$1.200,00 para adquisición de máquinas de coser, para iniciar su actividad económica y así mejorar su nivel de vida. (Andes, Economía, 2013)

Los kits de uniformes a confeccionarse emplean materia prima nacional e incluyen las siguientes prendas:

**Tabla 20 Comparación de los Kits Escolares 2014-2015**

AÑO 2014		AÑO 2015	
Educación Inicial	2 calentadores	Educación Inicial y Educación General Básica	3 camisetitas de cuello redondo
	2 camisetitas de cuello redondo		1 buzo calentador con el distintivo Marca País
Educación General Básica	1 pantalón o 1 falda de gabardina		2 pantalones de calentador
	1 calentador		
	1 camiseta de cuello redondo		
	1 camiseta con cuello polo		

Fuente: (MIES, Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2014) (IEPS, 2015)

Al ser Tungurahua, la provincia más industrializada ya que de las 842 compañías, 117 son industrias, representando el 14% (Ministerio de Coordinación de la Producción, 2010). De igual manera de acuerdo al censo del 2010 un 38,7% que trabajan por cuenta propia (Ecuador en Cifras, 2010). Por lo cual Tungurahua tiene el tercer lugar con un 8,4% a nivel nacional de las asociaciones que conforman el sector económico, popular y solidario (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012).

El gobierno ha invertido en el programa Hilando el desarrollo 2015, en las 9 zonas, un monto de \$21.243.475,00 beneficiando a 1.299 actores. (IEPS, 2015; Ministerio de Educación, 2015)

En la Zona 3, las provincias de: Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua se han confeccionado 556. 862 uniformes escolares con una inversión total de \$ 17.582.305,80.

**Tabla 21 Inversión asignada al Programa Hilando el Desarrollo en la Zona 3**

<b>Zona 3</b>	<b>Valores</b>		
	<b>Número de Actores</b>	<b>Numero de Uniformes</b>	<b>Total Inversión 2011-2016</b>
Cotopaxi	145	238.405	\$ 4,057,172.20
Chimborazo	126	20.034	\$ 4,911,416.70
Pastaza	34	112.435	\$ 2,810,883.80
Tungurahua	112	185.988	\$ 5,802,833.10
<b>Total</b>	<b>417</b>	<b>556.862</b>	<b>\$ 17,582,305.80</b>

Fuente: (IEPS, 2013)

## **2.3. Preguntas Directrices**

### **2.3.1. Hipótesis**

El conocimiento de los Factores del Éxito en las Unidades de Economía Popular influye en la asociatividad.

## **CAPÍTULO III**

### **Metodología**

#### **3.1. Modalidad, enfoque y nivel de investigación**

##### **3.1.1. Enfoque de investigación**

El enfoque de la presente investigación es cuantitativo ya que el diseño de investigación involucra el uso de la estadística para comprobar hipótesis relacionales entre las variables de estudio. Como lo mencionan Sampieri, Hernandez, Collado, & Baptista (2010), este enfoque es secuencial y probatorio, lo que sugiere que cada etapa preceda a la siguiente y no eludir sus pasos ya que exige un orden riguroso. De igual manera Gómez (2008) respecto a este enfoque de investigación sugiere que “parte de una idea que se va acotándose de una vez delimitada, se derivan objetos y preguntas de investigación, se revisa literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica”.

Por lo antes mencionado la presente investigación dispone de una planificada secuencia de pasos, que nos permiten analizar las conjeturas, contestar las preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente confiando en la medición numérica, el conteo y en el uso de la estadística para intentar establecer con exactitud patrones en la población objeto de estudio.

##### **3.1.2. Modalidad de investigación**

Existen diferentes criterios en cuanto a los tipos de investigación, aquí se debe asumir aquella que permita la ubicación de la metodología seleccionada en cualquiera de las tipologías propuestas.

###### **3.1.2.1. Observacional**

Trata de estudios donde el investigador no manipula deliberadamente las variables, es decir solo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Los estudios observacionales o también conocidos como no experimentales no generan contextos, sino que observan los ya existentes que no han sido

voluntariamente provocados por el investigador ya que las variables ocurren independientemente y no existe la posibilidad de manipularlas. (Sampieri, Hernández, Collado, & Baptista , 2010)

Con esta modalidad de investigación en el presente estudio los sujetos a ser investigados de acuerdo a la población corresponden a 117 actores de la economía social y solidaria que conforma el Programa Hilando el Desarrollo de la Provincia de Tungurahua durante los últimos 3 años. Por ende se pretende identificar los Factores que conlleven al éxito, del taller o asociación. Igualmente como la importancia de las ventajas al asociarse, como una herramienta fundamental que conlleve al crecimiento de la iniciativa. Así también se estudió a la asociatividad como una estrategia de cooperación.

### **3.1.2.2. Prospectivo**

En su publicación el Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación Productiva de Argentina, (2009) alude que en la metodología prospectiva trata de construir múltiples historias, denominadas escenarios, que describen distintos modelos verosímiles sobre el futuro mismas que no se conciben extrapolando datos del pasado sino mediante un proceso interactivo que combinan análisis con percepción. Es decir, ser capaces de pensar que también lo imposible es una posibilidad y aceptar que la única estabilidad está en aceptar la incertidumbre.

En la presente investigación se realizará encuestas con el propósito de obtener información de los miembros que conforman el programa Hilando el Desarrollo de la Provincia de Tungurahua y de esta manera poder enmarcar posibles escenarios de acción a futuro que permitan al IEPS intervenir y fortalecer a los grupos asociados con capacitaciones personalizadas a cerca de técnicas de confección y herramientas básicas del manejo contable del taller.

### **3.1.2.3. Transversal**

Samperi, Hernandez, Collado, & Baptista (2010) manifiestan que este tipo de investigación recolecta datos en un solo momento (en un tiempo único) con el mero propósito de describir variables y analizar su incidencia en un momento dado.

Este tipo de investigación permitirá estimar la magnitud y distribución de las variables objeto de estudio en la unidad investigada admitiendo conocer a todos los talleres del programa Hilando el Desarrollo con una cierta condición en un momento dado, sin importar por cuanto tiempo mantendrán esta característica ni tampoco cuando lo adquirieron.

La ejecución de este tipo de investigación se efectuó mediante un cuestionario de encuesta aplicado a los 117 talleres (asociados, en procesos de asociación y no asociados) del programa Hilando el Desarrollo en los últimos 3 años, las mismas que se aplicaron del 8 al 19 de enero del 2016.

#### **3.1.2.4. Analítico**

La investigación analítica es un tipo de estudio que tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Este tipo de investigación implica la manipulación de variables específicas pero no directamente; sino, mediante un procedimiento de selección.

Se aplica este nivel de investigación para detectar las relaciones que existe entre las variables involucradas, que en nuestro caso es el conocimiento de los Factores Críticos del Éxito en las Unidades de Economía Popular y su influencia en el éxito asociativo.

En la presente investigación se efectuará un análisis entre las variables antes mencionadas con el propósito de determinar las posibles relaciones entre ellas y que permitan llegar a conclusiones sobre los Factores del Éxito en los miembros del programa Hilando el Desarrollo.

#### **3.1.3. Nivel de investigación**

Los estudios relacionales se distinguen porque evalúan el grado de relación entre dos variables, pudiéndose incluir varios pares de evaluaciones de esa naturaleza en una única investigación. (Sampieri, Hernández, Collado, & Baptista , 2010)

Se empleará un nivel de investigación relacional en la investigación para determinar cómo se relaciona la importancia de los Factores del Éxito con la asociatividad en los miembros del programa Hilando el Desarrollo.

### **3.2. Población, muestra, unidad de investigación**

Para la presente investigación se ha considerado como unidad de investigación a los integrantes del Programa Hilando el Desarrollo que han participado en los últimos 3 años en la provincia de Tungurahua. Para los cual el IEPS nos facilitó un marco muestral de 136 actores o talleres individuales, que en algunos casos se encontraban asociados, en otros casos en proceso de asociación y por ultimo talleres que no han decidido asociarse.

Debido a que la población se encontraba en la provincia de Tungurahua, se decidió aplicar las encuestas a todos los actores por su accesibilidad y no se requería de mucho tiempo en recolectar los datos. Por esta razón no se decidió seleccionar una muestra para la presente investigación. Sin embargo al aplicar las encuestas se tuvieron algunos inconvenientes como: direcciones equivocadas, los encuestados no contestaban el teléfono, o ya no residían en el lugar que el IEPS tenía registrado. Teniendo al final un índice de respuesta del 86% que equivalen a 117 encuestas válidas.

### 3.3. Operacionalización de las variables

#### 3.3.1. Variable Independiente: Asociatividad

Tabla 22 Operacionalización Variable Independiente

DEFINICIÓN	CATEGORÍA	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	CARACTERÍSTICAS DE LA VARIABLE	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
"Se entiende a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital."	Características del asociado	Aquellos aspectos y cualidades importantes de los miembros de la asociación.	Número de trabajadores asalariados	Número de trabajadores asalariados en su taller	Numérica	Encuesta a beneficiarios del Programa Hilando el desarrollo
			Monto de activos del taller	Activos de su taller	Numérica	
			Monto de la utilidad en el año determinado	Utilidad del Ejercicio de su taller	Numérica	
			Monto de ventas anuales	Ventas anuales de su taller	Numérica	
			Porcentaje de incremento en las ventas	Porcentaje de incremento en ventas luego de asociarse	Numérica Porcentual	
			Número de familiares que trabajen	Número de familiares que trabajan en su taller	Numérica	
	Ventajas de la asociación	Beneficios y condiciones favorables que determinados sujetos obtienen de una organización por las diversas actividades desempeñadas.	Nivel de importancia de compartir recursos	Compartir recursos	Politémica Ordinal	Encuesta a beneficiarios del Programa Hilando el desarrollo
			Nivel de importancia de compartir conocimientos	Compartir conocimientos	Politémica Ordinal	

			Nivel de importancia del acceso a financiamiento	Acceso a financiamiento	Politémica Ordinal
			Nivel de importancia del acceso a tecnologías	Mejor acceso a tecnologías	Politémica Ordinal
			Nivel de importancia del poder de negociación con los proveedores	Mayor poder de negociación con los proveedores de materiales	Politémica Ordinal
			Nivel de importancia del acceso a contratos con el sector público	Mejor acceso a contratos con las instituciones públicas	Politémica Ordinal
			Nivel de importancia del acceso a contratos con el sector privado	Mejor acceso a contratos con empresas privadas, redes y alianzas	Politémica Ordinal
			Nivel de importancia de la infraestructura	Mejor infraestructura	
			Nivel de importancia del acceso al mercado	Mejor acceso al mercado	Politémica Ordinal
			Nivel de importancia de los ingresos	Mejora en el nivel de ingresos	Politémica Ordinal

			Nivel de importancia de las fuentes de empleo	Generación de nuevos empleos	Politémica Ordinal	
			Frecuencia de fuentes de empleo	¿Considera que la asociatividad mejorará las fuentes de empleo (familiares, personas cercanas, personas recomendadas o personas con necesidades especiales)?	Politémica Ordinal	
			Frecuencia de satisfacción personal	¿Considera que la asociatividad mejorará las condiciones de vida de sus miembros?	Politémica Ordinal	
			Frecuencia de trabajo equitativo	¿Considera que la asociatividad ha generado trabajo de manera equitativa para todos sus miembros?	Politémica Ordinal	
			Frecuencia de equidad de beneficios	¿Considera usted justa la distribución de los beneficios obtenidos en la asociación?	Politémica Ordinal	
			Frecuencia de poder de negociación	¿Considera que la asociatividad ha permitido mejorar el poder de negociación con los proveedores?	Politémica Ordinal	
	Barreras de la asociación	Inconvenientes originados por malas gestiones administrativas.	Frecuencia de inconvenientes en los productos	Con que frecuencia se presentan en la asociación problemas por desperdicio, demoras, productos con falla	Politémica Ordinal	Encuesta a beneficiarios del Programa Hilando el desarrollo

Fuente: Investigadores

### 3.3.2. Variable Dependiente: Factores de éxito

Tabla 23 Operacionalización de la Variable Independiente

DEFINICIÓN	CATEGORÍA	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	CARACTERÍSTICAS DE LA VARIABLE	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
	Control Financiero	Análisis y evaluación de los resultados reales de una organización, permite comparar los objetivos, planes y programas institucionales a corto, mediano y largo plazo.	Frecuencia en la oportunidad de la información	¿Cree usted que la oportuna información financiera es indispensable para el éxito de la asociación?	Politémica Ordinal	Encuesta a beneficiarios del Programa Hilando el desarrollo
			Frecuencia de control de recursos	¿Considera que la asociación dispone de adecuadas herramientas y reportes para el control de sus recursos?	Politémica Ordinal	
			Grado de satisfacción del control	¿Cómo calificaría Ud. el control administrativo y financiero de la asociación?	Politémica Ordinal	
			Frecuencia de satisfacción de beneficios	¿Se encuentra satisfecho con los ingresos-beneficios generados en la asociación?	Politémica Ordinal	
			Grado de satisfacción del control contable	¿Cómo calificaría el control contable que se lleva en la asociación?	Politémica Ordinal	
			Frecuencia de satisfacción de beneficios	Considera usted que en el programa Hilando el Desarrollo ha obtenido un margen de utilidad aceptable?	Politémica Ordinal	
			Grado de satisfacción del proceso de producción	¿Cómo calificaría el proceso de producción de su asociación?	Politémica Ordinal	

	Producción	Actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios.	Frecuencia de reducción de costos	¿Considera que la asociatividad ha permitido reducir los costos de producción?	Politémica Ordinal	Encuesta a beneficiarios del Programa Hilando el desarrollo
			Grado de satisfacción de fabricación	¿Cómo calificaría el proceso de producción de su asociación?	Politémica Ordinal	
			Grado de satisfacción en la calidad de fabricación	¿Cómo estimaría la calidad de los bienes confeccionados por la asociación?	Politémica Ordinal	
			Grado de satisfacción de producción y mercadeo asociativo	¿Qué resultados considera usted que se alcanzarán en la producción y el mercadeo al asociarse los emprendimientos textiles?	Politémica Ordinal	
			Grado de satisfacción en la calidad de materia prima adquirida	¿Cómo considera usted la calidad de la materia prima adquirida de los proveedores?	Politémica Ordinal	
			Grado de satisfacción de productividad	¿Cómo calificaría la productividad alcanzada con la asociación?	Politémica Ordinal	
	Comercialización	Conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de un determinado producto o servicio.	Grado de satisfacción en la elección de proveedores	¿Cómo calificaría la selección de proveedores por parte de la asociación?	Politémica Ordinal	Encuesta a beneficiarios del Programa Hilando el desarrollo
			Grado de satisfacción de las estrategias de comercialización asociativos	¿Cómo calificaría las estrategias de comercialización utilizadas por la asociación (promoción, publicidad, plan de mercadeo, distribución)?	Politémica Ordinal	

			Grado de satisfacción en la entrega de pedidos	¿Cómo calificaría la entrega de los pedidos a los clientes de la asociación?	Politémica Ordinal	
Medidas de Fomento	de	Acción administrativa que gestiona ayudas directamente destinadas a ampliar la esfera de derechos de los miembros a quienes se dirigen.	Frecuencia de desarrollo económico por compras públicas	¿Considera usted que las compras públicas ayudan al desarrollo económico de las asociaciones que participan en el programa Hilando el Desarrollo?	Politémica Ordinal	Encuesta a beneficiarios del Programa Hilando el desarrollo
			Frecuencia de herramienta como desarrollo económico	¿Considera usted que las compras públicas son una herramienta de desarrollo económico para las asociaciones que participan en el programa Hilando el Desarrollo?	Politémica Ordinal	
			Frecuencia del asesoramiento IEPS	¿Ud. recibe asesoramiento por parte del IEPS para formar y mantener la asociatividad?	Politémica Ordinal	
			Frecuencia de participación en el proceso de compras públicas	¿Cree usted que la participación de la asociación en el proceso de compras públicas ha sido fácil, interactiva y productiva?	Politémica Ordinal	
Estructura organizativa		Forma de gestionar una organización, identificando y clasificando diversas actividades	Frecuencia de la participación democrática	¿En la asociación, se garantiza la equidad y democracia en cada uno de sus miembros?	Politémica Ordinal	Encuesta a beneficiarios del Programa Hilando el desarrollo
			Grado de satisfacción de la estructura directiva	Cómo calificaría la estructura directiva de la asociación?	Politémica Ordinal	

		para la consecución de objetivos.	Frecuencia de rendición de cuentas	¿Cada qué tiempo los directivos dan informes sobre las actividades de la asociación?	Politómica Ordinal
			Frecuencia de la administración de recursos y la democracia	¿Cree usted que la estructura de un gobierno corporativo en la asociación ayudará a la adecuada administración de recursos y a la democracia dentro de la asociación?	Politómica Ordinal
			Grado de satisfacción de la estructura asociativa	¿Cree que el espacio que usa para desarrollar su actividad es el más adecuado?	Politómica Ordinal
			Grado de comunicación interna	¿Cómo calificaría la comunicación de los dirigentes a los miembros de la asociación?	Politómica Ordinal
			Grado de satisfacción de la distribución de trabajo	¿Cómo calificaría la asignación de actividades a los miembros de la asociación?	Politómica Ordinal
			Frecuencia de legislación sancionatoria	Existen normativas o reglamentos que sancionen las conductas o comportamientos contrarios a los fines de la asociación?	Politómica Ordinal

Fuente: Investigadores

### **3.4. Descripción detallada del tratamiento de la información de fuentes primarias y secundarias**

Para la estructura de la presente investigación se utilizó información de fuentes primarias que se recolectó a través de encuestas aplicadas a los integrantes del Programa Hilando el Desarrollo. La aplicación del cuestionario se llevó a cabo durante los días 8 al 19 de enero del 2016. Para contactarse con los propietarios de los talleres se contó con información proporcionada por el IEPS como dirección, número telefónico y email. El tiempo estimado de cada encuesta fue en promedio de 7 a 10 minutos. La aplicación del cuestionario fue auto administrado a los propietarios de los talleres y en los casos que ameritaba realizar alguna aclaración se lo hacía por parte del encuestador.

Una vez recolectada la información se procedió a codificar cada encuesta con un número secuencial, posteriormente ingresarlo al paquete estadístico SPSS (Statistical Software for Social Science) versión PASW Statistics 18.0 para Windows. Con la ayuda del software se pudo obtener tablas de frecuencias, gráficos con descripción estadística. De igual manera con el uso del software se realizó el cruce de las variables de estudio para analizar su asociación mediante la prueba estadística de correlación Spearman.

## CAPÍTULO IV

### Resultados

#### 4.1. Principales resultados

A continuación se presenta los principales resultados de la presente investigación:

#### Pregunta N°1 Formas de asociación

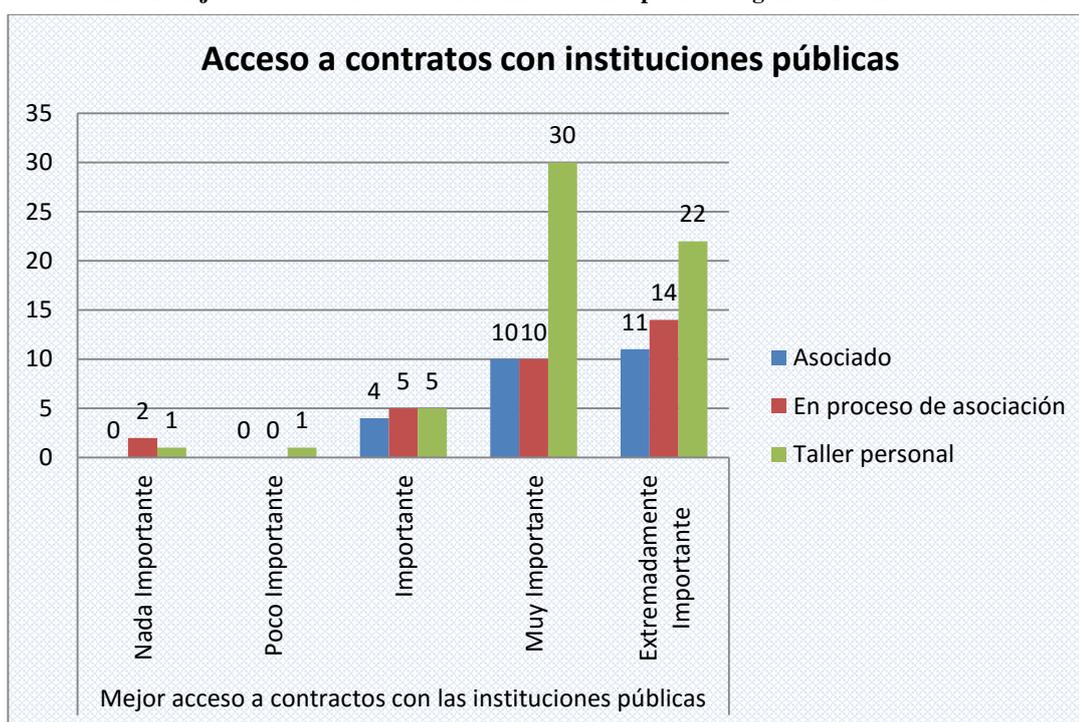
Tabla 24 Formas de asociación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Asociado	26	22,2	22,2	22,2
En proceso de asociación	32	27,4	27,4	49,6
Taller personal	59	50,4	50,4	100,0
Total	117	100,0	100,0	

Fuente: Investigadores

Como se puede identificar en la tabla 24, la mitad de los actores del Programa Hilando el Desarrollo se encuentran constituidos como talleres personales. Debido a que prefieren mantener su independencia y recibir los beneficios de su actividad económica de forma directa y completa. Al formar parte del Programa impulsado por el IEPS se han beneficiado al recibir contratos con el Estado. La cuarta parte de los talleres se encuentran asociados y la parte restante están en proceso de asociación, con el fin de acceder a todos los beneficios y ventajas que implican la asociatividad. Un factor determinante para formar una asociación es el acceso a contratos con las instituciones públicas, en este caso acceder a la confección de uniformes para las instituciones educativas de todo el país, en un 60% como se muestra en el grafico 1.

**Gráfico 1 Mejor acceso a contratos con las instituciones públicas según las Formas de asociación**



**Fuente:** Investigadores

En este contexto, la Asociación de ganaderos de la sierra y el oriente (2012) indica que un factor clave para asociarse fue los contratos con el Estado para planes sociales. Sus ventas se destinan a las provincias andinas. Su proyecto a futuro es integrar a más campesinos para poder enfocarse a otros mercados, pero manteniendo los precios de la materia prima.

**Pregunta N°2 ¿Cómo calificaría las estrategias de comercialización utilizadas por la asociación (promoción, publicidad, plan de mercadeo, distribución)?**

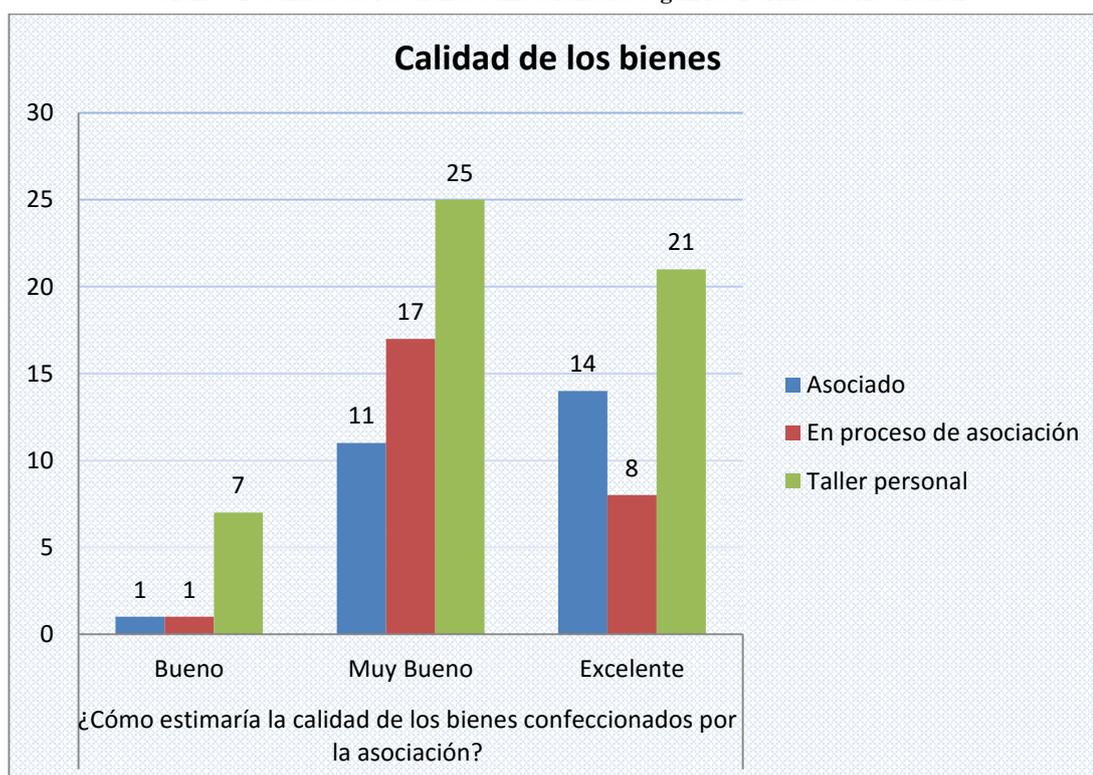
**Tabla 25 Estrategias de comercialización utilizadas según las formas de asociación**

		Forma de asociación			Total
		Asociado	En proceso de asociación	Taller personal	
¿Cómo calificaría las estrategias de comercialización utilizadas por la asociación (promoción, publicidad, plan de mercadeo, distribución)	Malo	0	0	5	5
	Regular	2	0	8	10
	Bueno	5	16	18	39
	Muy Bueno	14	5	10	29
	Excelente	5	0	6	11
<b>Total</b>		<b>26</b>	<b>21</b>	<b>47</b>	<b>94</b>

**Fuente:** Investigadores

En la tabla 25, las estrategias de comercialización utilizadas como promoción, publicidad y distribución, es un elemento identificado como factor crítico del éxito alcanzando un 73% de aceptación muy buena y excelente en las asociaciones, su publicidad lo realizan a través de volantes, gigantografías y sobre todo boca a boca, cuentan con canales de distribución propios sin la intervención de intermediarios y los cuales están destinados a pequeños comerciantes minoristas. A este factor se enlaza la calidad del producto que se confecciona y comercializa, ya que garantiza la venta de los productos, sumando a las recomendaciones de sus propios clientes, el 99% de las asociaciones considera que los bienes confeccionados son de muy buena y excelente calidad como se muestra en el gráfico.

**Gráfico 2 Calidad de los bienes confeccionados según las Formas de Asociación**



**Fuente:** Investigadores

En esta misma línea, Berra & Galetto (2010) alude que la garantía de calidad de los productos así como la selección de canales de distribución, son factores determinantes para el éxito en NICACENTRO. Una asociación dedicada a la venta de leche cruda a Parmalat y Centrolac. De igual manera lo menciona Galetto (2012) como factores determinantes para alcanzar el éxito en la Cooperativa Colonias Unidas en Paraguay.

Debido a que cuenta con un sistema de distribución propio, evitando la cadena de supermercados.

**Pregunta N° 3 Califique la importancia de las ventajas de crear una asociación:  
Compartir los recursos**

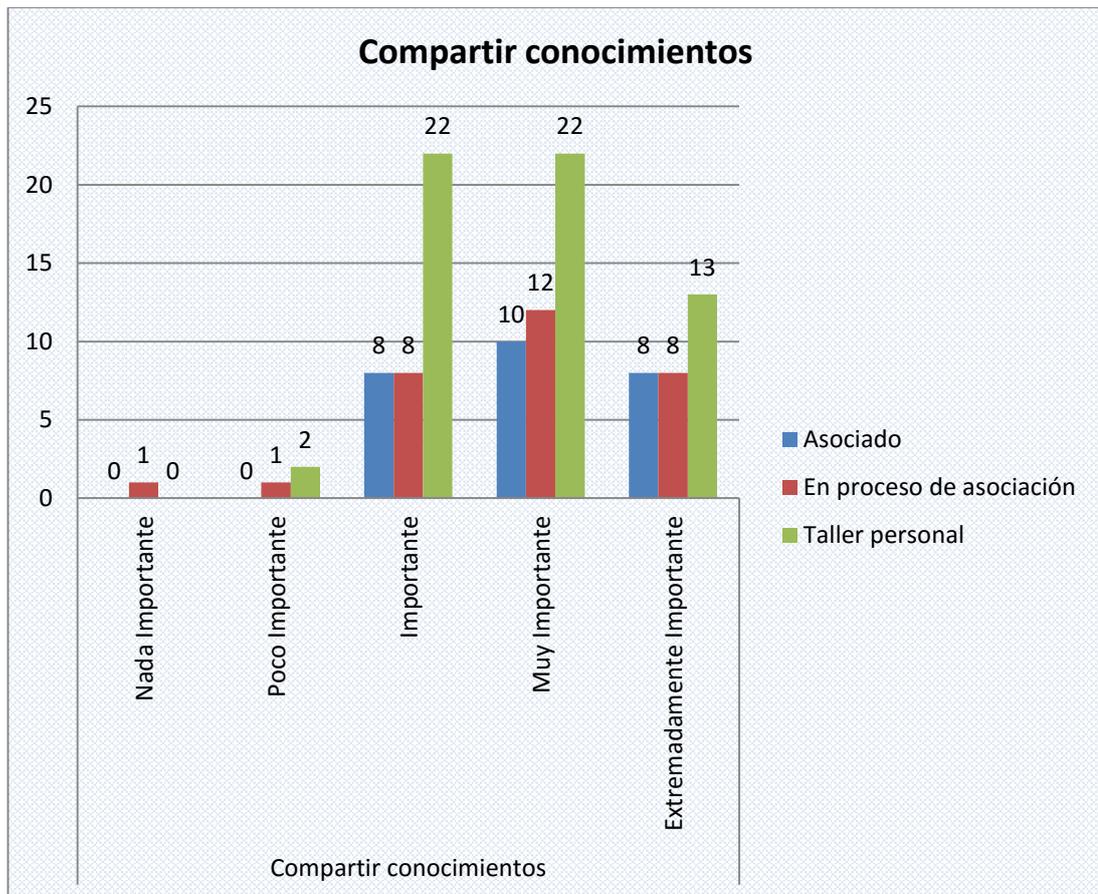
**Tabla 26 Compartir los recursos según las formas de asociación**

		Forma de asociación			Total
		Asociado	En proceso de asociación	Taller personal	
Compartir recursos	Nada Importante	0	3	2	5
	Poco Importante	2	5	9	16
	Importante	12	7	23	42
	Muy Importante	8	9	15	32
	Extremadamente Importante	4	7	10	21
<b>Total</b>		<b>26</b>	<b>31</b>	<b>59</b>	<b>116</b>

**Fuente:** Investigadores

Como se muestra en la tabla 26, la mitad de los miembros en proceso de asociación del programa hilando el desarrollo califican el compartir recursos como muy importante y extremadamente importante. Ya que ellos mencionan que al unir sus recursos como maquinaria, materia prima e insumos indirectos ayudara a que el proceso de producción sea más ágil, evitar pérdida de tiempo y optimización de recursos. Lo cual generara mayores beneficios en los socios que conformen la iniciativa. Su capital social se volverá significativo, así como sus activos, lo cual ayudara a participar en ofertas más grandes en el portal de Compras Públicas. Un factor que va de la mano es el compartir los conocimientos alcanzando el 66% en muy importante y extremadamente importante como se muestra en el grafico 3, entre los actores en proceso de asociación. Esto se debe a que cada integrante de la iniciativa se especializa o tiene mayores conocimientos en un área específica del taller como trazado, corte, ensamblaje, bordado o etiquetado. Con esto aportara a que el proceso de confección sea eficiente y además de generar responsabilidades ya que se asignaran actividades de carácter incompatible.

Gráfico 3 Compartir conocimientos según las formas de asociación



Fuente: Investigadores

En este contexto, Zarama (2009) indica que no está de acuerdo en compartir recursos, ni conocimientos, sino compartir la comercialización e individualmente producir, como lo hace Asofrutas, Colombia. Una asociación dedicada a la producción de mora y tomate de árbol, quienes decidieron comercializar colectivamente sin intermediarios y así obtener mejores precios. Mientras Dini, Ferraro & Gasaly (2007) alude que el compartir estos factores fortalecerá la competitividad de la asociación, como se lo hizo en el proyecto Redes Republica Dominicana, Redes de confección que tienen como objetivo la implementación de un programa de integración productiva de los talleres de Santiago de los Caballeros.

**Pregunta N° 4 Califique la importancia de las ventajas de crear una asociación:  
Acceso al Financiamiento**

**Tabla 27 Acceso a financiamiento según las formas de asociación**

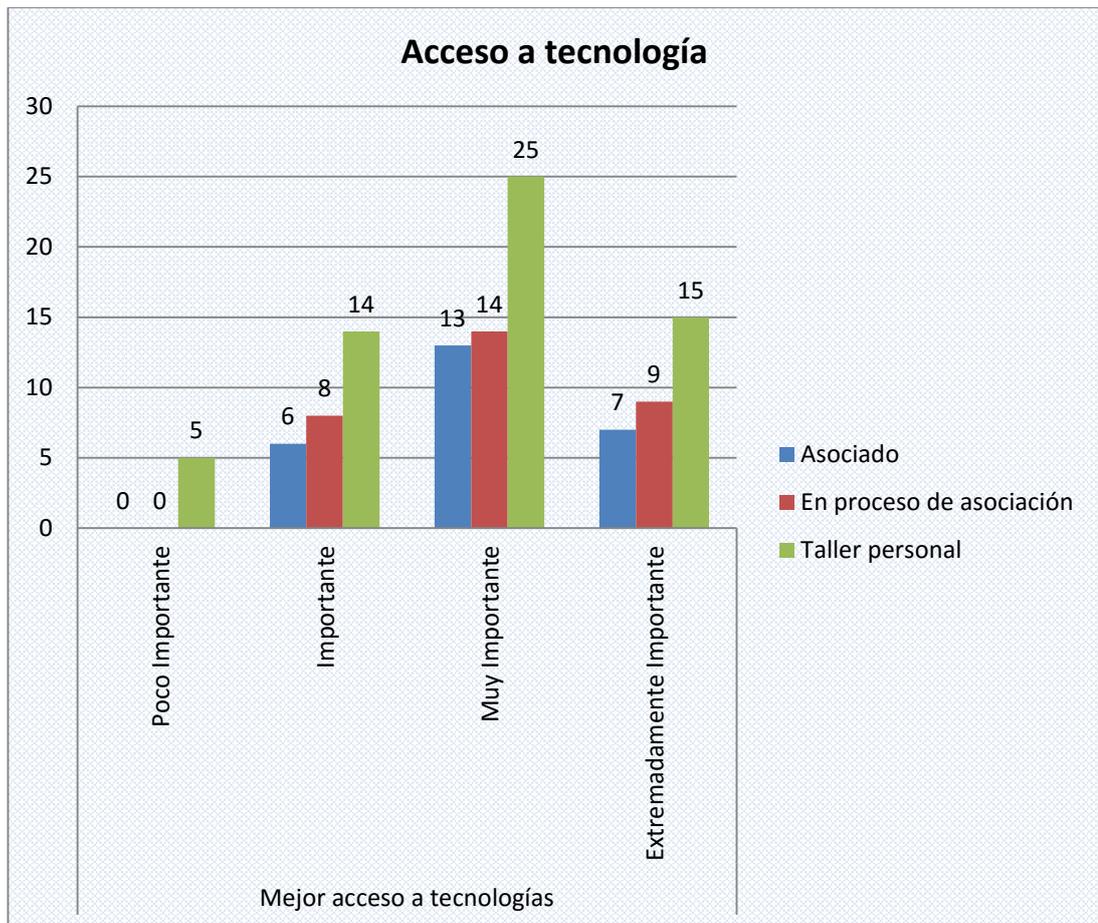
		Forma de asociación			Total
		Asociado	En proceso de asociación	Taller personal	
Acceso a financiamiento	Poco Importante	1	1	3	5
	Importante	5	6	7	18
	Muy Importante	15	13	31	59
	Extremadamente Importante	5	11	18	34
Total		26	31	59	116

**Fuente:** Investigadores

Como se observa en la tabla 27, el 83% de los talleres individuales mencionan que el acceso a créditos con instituciones financieras es muy importante y extremadamente importante. Ya que de forma individual se convierte en una barrera, para acceder a la compra de maquinaria, materia prima, entre otros gastos que requieren para la ampliación de su negocio e incremento de su producción. El acceso a financiamiento está considerado como una ventaja de la asociatividad, ya que al adquirir personería jurídica, se convierte en una iniciativa formal y crediticia, con respaldo confiable para acceder a créditos. Los créditos adquiridos por los talleres son destinados en el 68% a la compra de tecnología, maquinaria que optimice su trabajo, como se muestra en el grafico 4.

La tecnología en las asociaciones, se convierte en una ventaja competitiva, frente a las pequeñas y medianas empresas, de la rama de confecciones de prendas de vestir. Debido a que al acceder a tecnología, mejorara el proceso de producción y por ende la calidad del producto terminado.

Gráfico 4 Mejor acceso a tecnología según las formas de asociación



Fuente: Investigadores

En esta línea, Camargo (2011) menciona que el acceso a financiamiento y tecnología son determinantes para el surgimiento de los artesanos de México, quienes mantienen su producción de forma familiar. Esta actividad no es reconocida como productiva y potencial por el Gobierno de México, convirtiéndose en otra barrera para el crecimiento de estos negocios. Manteniendo como factor de éxito la gestión de sus recursos.

**Pregunta N°5 Califique la importancia de las ventajas de crear una asociación:  
Mejor acceso a contratos con empresas privadas, redes y alianzas**

**Tabla 28 Mejor acceso a contratos con empresas privadas, redes y alianzas según las formas de asociación**

		Forma de asociación			Total
		Asociado	En proceso de asociación	Taller personal	
Mejor acceso a contratos con empresas privadas, redes y alianzas	Nada Importante	0	1	1	2
	Poco Importante	1	1	4	6
	Importante	8	7	10	25
	Muy Importante	9	8	21	38
	Extremadamente Importante	7	14	23	44
<b>Total</b>		<b>25</b>	<b>31</b>	<b>59</b>	<b>115</b>

**Fuente:** Investigadores

En la tabla 28, se muestra que el 64% de las asociaciones del programa Hilando el Desarrollo que el acceso a contratos con el sector privado, construcción de redes y alianzas, es un factor esencial. Debido a que ayudara a la toma de decisiones de manera eficaz, promover la especialización y el aumento de productividad. Los asociados indican que esta alianza entre talleres ha mejorado las condiciones de trabajo y la capacidad de respuesta a los cambios de la demanda en el mercado. Este elemento es determinante también para formar una asociación, ya que el 71% de sus miembros lo considera como extremadamente importante.

En este contexto, Chavarría (2002) indica que la construcción de alianzas es un factor determinante para una mayor participación en el mercado, adquisición de conocimiento y reducción de costos, como se experimentó en los distritos italianos de Prato, Arno y Montegrano, dedicados a Hilanzas y telas de lana, curtiembres, producción de marcas como Armani, Prada y Lavallo, respectivamente.

**Pregunta N°6 ¿Usted recibe asesoramiento por parte del IEPS para formar y mantener la asociatividad?**

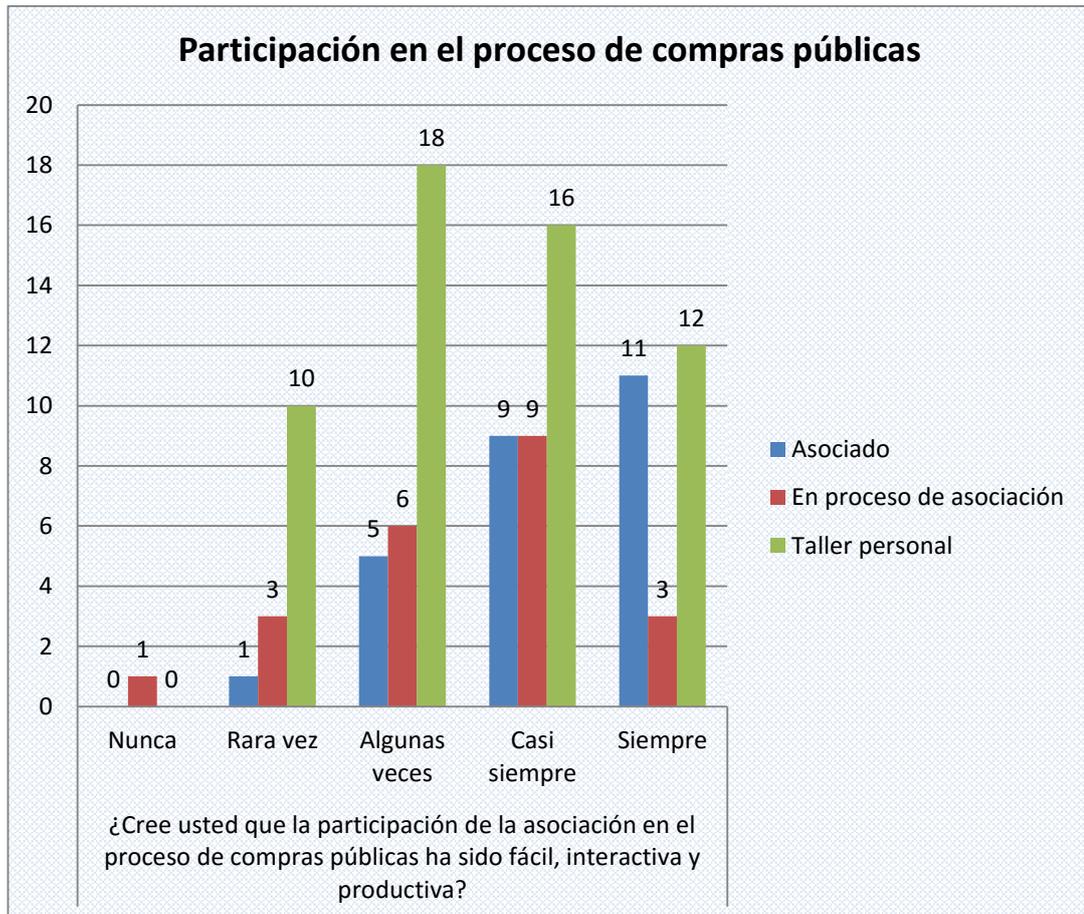
**Tabla 29 Asesoramiento por parte de IEPS según las formas de asociación**

		Forma de asociación			Total
		Asociado	En proceso de asociación	Taller personal	
¿Usted recibe asesoramiento por parte del IEPS para formar y mantener la asociatividad?	Nunca	1	2	11	14
	Rara vez	2	3	6	11
	Algunas veces	4	9	9	22
	Casi siempre	6	5	17	28
	Siempre	13	13	16	42
<b>Total</b>		<b>26</b>	<b>32</b>	<b>59</b>	<b>117</b>

**Fuente:** Investigadores

Como se muestra en la tabla 29, el asesoramiento por parte del Instituto Economía Popular y Solidaria a las asociaciones que forman parte del Programa Hilando el Desarrollo lo han realizado con una frecuencia de casi siempre y siempre en un 73%. El asesoramiento y asistencia técnica gubernamental se ha establecido como un elemento fundamental para el crecimiento de una iniciativa. Debido a que los programas impulsados por el Gobierno ayudan al crecimiento de las asociaciones afiliadas. A través de capacitaciones a todos los miembros que integran la asociación, visitas iniciales a los talleres con el fin de verificar el proceso de producción, así como la maquinaria con la que cuentan para la realización de su trabajo. A este factor se involucra la utilización del portal de Compras Públicas representado en un 77% como un proceso fácil, interactivo y productivo, tal como se muestra en el gráfico 5. Ya que los asociados son capacitados por el IEPS para el manejo del mismo. Y así acceder a los concursos y tener la opción de ganar los contratos.

**Gráfico 5 Participación en el proceso de compras públicas ha sido fácil, interactiva y productiva según las formas de asociación**



**Fuente:** Investigadores

En este argumento, Velásquez (2004) indica que el asesoramiento por parte del estado, así como los programas gubernamentales impulsados por el mismo, es un factor determinante para las Pymes en Colombia, a través del programa EXPOPYMES y LA RED COLOMBIA COMPITE, creados con el fin de consolidar la competitividad. Otro ejemplo, son las pymes en Japón, las cuales han recibido deducciones impositivas para la adquisición de maquinaria, políticas de préstamos sin intereses, así como entrenamiento y capacitación.

**Pregunta N° 7 ¿Qué resultados considera usted que se alcanzarán en la producción y el mercadeo al asociarse los emprendimientos textiles?**

**Tabla 30** Qué resultados considera usted que se alcanzarán en la producción y el mercadeo al asociarse los emprendimientos textiles según las formas de asociación

	Forma de asociación			Total	
	Asociado	En proceso de asociación	Taller personal		
¿Qué resultados considera usted que se alcanzarán en la producción y el mercadeo al asociarse los emprendimientos textiles?	Malo	0	1	0	1
	Regular	0	0	2	2
	Bueno	3	9	17	29
	Muy Bueno	12	16	27	55
	Excelente	11	3	7	21
Total		26	29	53	108

**Fuente:** Investigadores

En la tabla 30, muestra que los resultados alcanzados en la producción y mercadeo al asociarse son del 88% calificándolo como muy bueno y excelente. Esto se debe a que al unirse con otros miembros de su misma rama, han logrado unificar su proceso de producción, corregir fallas a través de la experiencia de los asociados, evitar desperdicios de materiales, disminuir el margen de fallas y la entrega de pedidos a tiempo. Por lo cual han obtenido beneficios económicos, intelectuales y sociales mejores, que trabajando como talleres individuales. Ya que incrementaron sus ventas, tanto privadas como públicas, al acceder a segmentos de mercados más exigentes. Con lo cual mejoraron su nivel de vida y el de su familia. Una dificultad que mencionan es que al inicio se tornó un poco difícil al tratar de trabajar en conjunto y compartir sus conocimientos y recursos.

En este sentido, Dini, Ferraro & Gasaly (2007) menciona que la producción en conjunto es una estrategia competitiva que han implementado las Redes de Pymes de Guanajuato, México un proyecto integrado por los sectores de cuero, calzado y cerámica decorativa cuyo objetivo es mejorar su productividad mediante actividades colectivas.

**Pregunta N°8 Califique la importancia de las ventajas de crear una asociación:  
Generación de nuevos empleos**

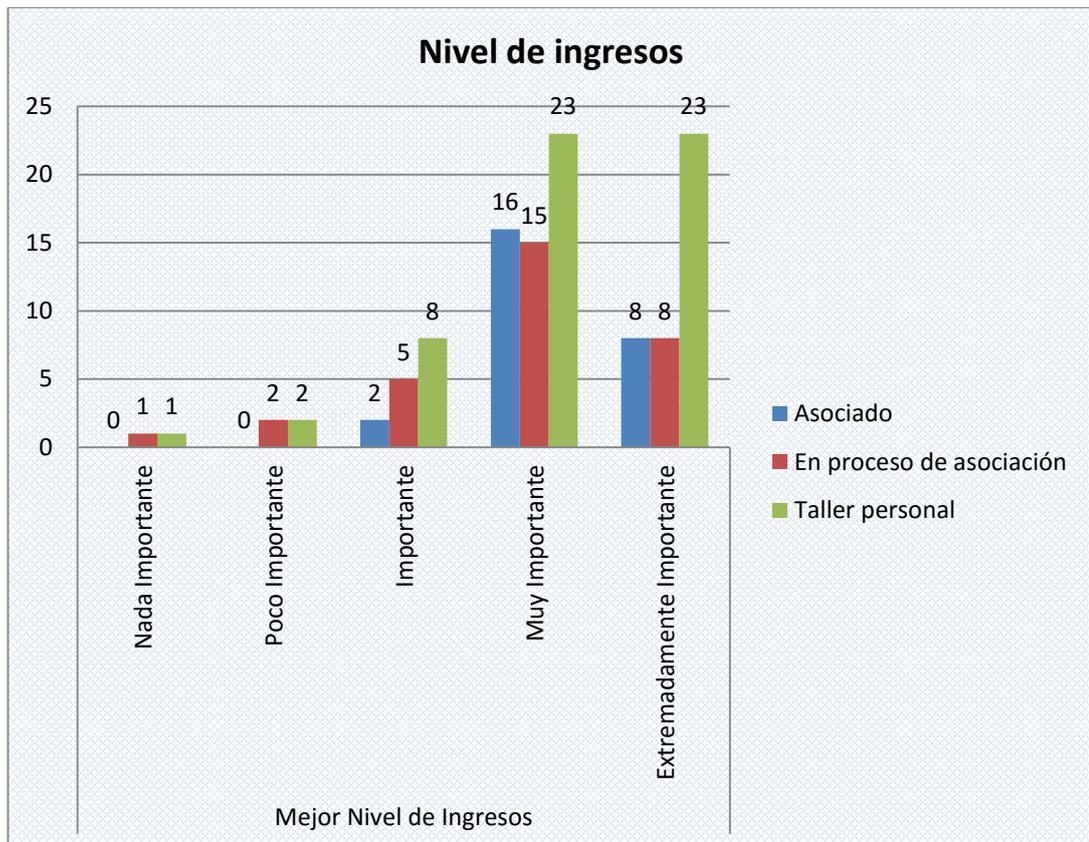
**Tabla 31 Generación de empleos según las formas de asociación**

		Forma de asociación			Total
		Asociado	En proceso de asociación	Taller personal	
Generación de Nuevos Empleos	Nada Importante	0	0	1	1
	Poco Importante	1	1	3	5
	Importante	2	8	8	18
	Muy Importante	12	12	22	46
	Extremadamente Importante	11	10	23	44
<b>Total</b>		<b>26</b>	<b>31</b>	<b>57</b>	<b>114</b>

**Fuente:** Investigadores

Conforme a los resultados obtenidos en la tabla 31, se puede observar que el 88% de los participantes que se encuentran asociados han calificado la generación de empleos como muy importante. Ya que como asociaciones han podido generar fuentes de empleo para personas externas pero en su gran mayoría a sus propios familiares. Por el hecho en que mencionan que se torna más fácil enseñar y compartir los conocimientos con gente que conocen y que trabajaran con el fin de ampliar el negocio. A más de los familiares, aluden que prefieren dar trabajo a las personas de su sector o comunidad. Con lo que ayudaran a mejorar el nivel de ingresos de los talleres, asociados y trabajadores. Una de las ventajas de la asociatividad es generar estabilidad laboral con el fin mejorar las condiciones de vida de los miembros que conforman las asociaciones, como se refleja en el grafico 6 con un 93% de importancia.

Gráfico 6 Mejor el nivel de ingresos según las formas de asociación



Fuente: Investigadores

En este sentido, todos los emprendimientos se han surgido con el fin de generar empleo propio o familiar y así generar ingresos para el sustento de su familia. Un claro ejemplo es el proyecto regional de artesanías de Guatemala, Honduras y Nicaragua, el cual ha integrado a 1000 productores de artesanías a cadenas internacionales de decoración de muebles. (Dini, Ferraro, & Gasaly, 2007) Las pymes de Colombia generan alrededor de la mitad de empleos en el país. Las cuales están enfocadas a internacionalizarse mediante cadenas productivas. (Velásquez, 2004)

**Tabla 32 Comprobación de Hipótesis**

		Forma de asociación	Acceso a financiamiento	Mejor acceso a contr. con las instit. públicas	Mejor acceso a cont. con emp. Privad, alianzas	Mejor Nivel de Ingresos
Forma de asociación	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 115				
¿Qué resultados considera usted que se alcanzarán en la producción y el mercadeo al asociarse los emprendimientos textiles?	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	-,260** ,006 108				
Mejor acceso a contratos con las instituciones públicas	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N		,534** ,000 113			
Mejor acceso a contratos con empresas privadas, redes y alianzas	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N		,507** ,000 113			
Mejor Nivel de Ingresos	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N		,458** ,000 114	,502** ,000 113	,535** ,000 113	
Generación de Nuevos Empleos	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N		,457** ,000 114	,577** ,000 113	,612** ,000 113	,728** ,000 114

**Fuente:** Investigadores

## **Hipótesis**

El conocimiento de los Factores Críticos del Éxito en las Unidades de Economía Popular influye en la asociatividad.

Para verificar la hipótesis se han procedido a realizar las preguntas:

- ¿Qué resultados considera usted que se alcanzarán en la producción y el mercadeo al asociarse los emprendimientos textiles?
- Mejor acceso a contratos con las instituciones públicas
- Mejor acceso a contratos con empresas privadas, redes y alianzas
- Mejor Nivel de Ingresos
- Generación de Nuevos Empleos
- Acceso a financiamiento

Se utilizó la correlación de Spearman debido a que las dos variables de estudio son de tipo ordinal y sin distribución normal. Y por lo cual cuando no se cumple esta disposición se procede a utilizar el test de tipo no-paramétrico

El éxito y los resultados que obtienen los miembros del programa Hilando el desarrollo depende si están o no asociados. Al verificar la correlación de Spearman con un nivel de significancia del 0.006%, nos quiere decir que aquellos talleres que están asociados han percibido mejores resultados que los que aún no están asociados.

Entre los principales factores de éxito que influyen en los resultados y éxito tenemos que al mejorar el acceso al contrato con instituciones públicas y privadas ha mejorado el acceso al financiamiento con un nivel de significancia 0.00%.

De igual manera al acceder a contratos con la empresa pública y privada también ha mejorado el nivel de ingresos y empleo en los talleres del programa hilando el desarrollo con un nivel de significancia de 0.00%.

### **4.2. Limitaciones del estudio**

El presente proyecto de investigación se realizó en la provincia de Tungurahua en todos los cantones de la misma, las limitaciones que se encontraron fueron que algunos miembros ya no pertenecían al programa en un promedio de un año, a su vez la matriz proporcionada por IESP no se encontraba actualizada con las direcciones y números

telefónicos actuales, la información financiera fue aproximada y no real debido a que no se analizaron documentos contables.

Las encuestas fueron realizadas según la percepción de los asociados, en proceso de asociación y los no asociados, quienes forman la mayoría de la población. Por lo cual no podían suministrar información acerca de experiencias de la convivencia en una asociación.

El tiempo de duración para la investigación fue de siete meses, contados desde el mes de Junio de 2015 al mes de Febrero de 2016.

### **4.3. Conclusiones**

- Los Factores Críticos del Éxito (FCE), en los tipos de asociaciones del Programa Hilando el Desarrollo sean estos talleres individuales, en proceso de asociación o asociaciones, se convierten en una herramienta indispensable para el cumplimiento de la misión u objetivo establecido por la iniciativa emprendida.
- Los FCE no son constantes, sino que varían de acuerdo al tiempo y los cambios del entorno, y no afectan por igual a todos los negocios, debido a que cada iniciativa cuenta con características específicas, así pertenezcan a la misma rama económica. Por lo cual necesitan de monitoreo sistemático para la actualización y adaptación de los mismos.
- La determinación de los FCE se los realiza en conjunto con las estrategias definidas en la planificación, la misma que es efectuada por las medianas y grandes empresas, ya que resulta costosa y requiere un determinado tiempo. Esto no quiere decir que los actores del Programa Hilando el Desarrollo requieran formalizar la planeación estratégica, pero sí deberían determinar de acuerdo a su experiencia, que acciones concretas han contribuido para aumentar su nivel de ingresos en su taller individual.
- Para la identificación de los FCE, la fuente principal es la propia organización, ya que es la que desarrolla sus propios factores. Dentro del cual interviene la realización de entrevistas periódicas a los dirigentes, asociados o empleados y preguntar ¿Qué hace falta para que el negocio sea exitoso? Y así establecer

objetivos, actividades a realizar y metas. Que dan paso al seguimiento de las recomendaciones implantadas por taller u asociación.

- La Economía Social y Solidaria (ESS) inicia desde la época precolombina, mediante formas de trabajo colectivo como es el trueque. además es importante mencionar que la Iglesia en América Latina formo parte trascendental en el desarrollo de la misma. Este tipo de economía está ligada a la crisis capitalista, desempleo y al aumento de la pobreza. Debido a esto surgieron, que los desempleados generen trabajo por cuenta propia como es el reciclaje y así obtener ingresos extras. A su vez, el enfoque de esta economía es mejorar el nivel de vida de las personas, al contrario del capitalismo, que es la acumulación de capital.
- La perspectiva asociativa, se origina con el objetivo de mejorar la apariencia y supervivencia de los talleres en el mercado. A su vez aprovechar los conocimientos, recursos y experiencia de los participantes. Y así asegurar el crecimiento, rentabilidad y competencia de la asociación frente a medianas y grandes empresas.
- La asociatividad, en los talleres del Programa Hilando el Desarrollo, se marca como una estrategia de cooperación y establecimiento de acuerdos, para maximizar los beneficios, minimizar los riesgos y la inversión individual. El programa Hilando el Desarrollo, es un programa impulsado por el Estado desde el 2007, cuyo fin es la elaboración y fabricación de uniformes escolares gratuitos. Al perseguir un objetivo en común y la unión de patrimonios, pueden acceder a contratos de mayor alcance con Instituciones del Estado a través del Portal de Compras Públicas, que no podrían hacerlo de manera individual.
- Al formar parte de una asociación, los principales Factores Críticos del Éxito según las encuestas realizadas a los miembros del Programa Hilando el Desarrollo, son la generación de nuevos empleos, mejorar el nivel de ingresos, mejor acceso a contratos con instituciones públicas, así también con empresas privadas mediante redes y alianzas, y el acceso a financiamiento. Entre las barreras se menciona la desconfianza, falta de cultura de cooperación y el compartir los conocimientos y sus recursos, poca asistencia técnica por parte del IEPS a los talleres individuales.

#### **4.4. Recomendaciones (Propuesta)**

Una vez analizado los resultados obtenidos, mediante las encuestas realizadas a los actores del programa Hilando el Desarrollo se determinó que los talleres personales y asociaciones, son fuentes de empleo para sus propios familiares mejorando así los ingresos de cada familia; a través de la afiliación al programa han podido acceder a contratos con el Estado a través del Portal de Compras Públicas, así como con alianzas con empresas privadas, realizando el corte de prendas como por ejemplo; asimismo el acceso a créditos con bancos y cooperativas ha sido más fácil y eficiente ya que cuentan con un respaldo patrimonial y jurídico sólido.

Los problemas que se presentan es en las capacitaciones periódicas sobre el manejo correcto del Portal de Compras Públicas, igualmente la asistencia técnica sistemática sobre la maquinaria nueva adquirida por las asociaciones. Conjuntamente no tienen definidos sus Factores Críticos de Éxito.

En vista de esta falencia se plantea realizar una entrevista a los dirigentes, asociados y empleados de las asociaciones, con el fin de realizar un plan de negocio, en el cual se establecerán objetivos, actividades para realizar para el cumplimiento de metas, y determinar los posibles FCE, según las percepciones de las personas entrevistadas. Además de proponer un modelo para medir los FCE, a través de la evaluación de desempeño de la asociación mediante resultados concretos, con el objetivo de realizar un análisis de desempeño y sobre el cual, se tome decisiones.

En primer lugar, se determinara el estado actual de la asociación. Posteriormente se establecerá un listado de variables, con su unidad de medida. La cual se aplicara a lo largo del tiempo y a partir de esta, se establecerá estadísticas. Para medir la eficiencia y eficacia del trabajo de la asociación.

**Tabla 33 Listado de Variables para las Asociaciones**

<b>N°</b>	<b>Variable</b>	<b>Unidad de medición</b>	<b>Registro</b>
1	Años de funcionamiento	Años	Acumulativo
2	Presupuesto anual	Dólares \$	Anual
3	Tasa de ingresos propios sobre ingresos totales	Porcentaje %	Anual
4	Gastos totales	Dólares \$	Anual
5	Gastos de equipamiento	Dólares \$	Acumulativo
6	Espacio físico total	m <sup>2</sup>	Acumulativo
7	Total de impuestos generados	Dólares \$	Acumulativo
8	Tasa de promedio de crecimiento de facturación	Porcentaje %	Acumulativo
9	Número de asociados nuevos	#	Anual
10	Número de asociados egresados	#	Anual
11	Facturación Total	Dólares \$	Anual
12	Número total de empleos generados por la asociación	#	Acumulativo
13	Ingresos por contratos con la Instituciones publicas	Dólares \$	Anual
14	Ingresos por contratos con la Instituciones privadas	Dólares \$	Anual
15	Numero de Prestamos obtenidos	Dólares \$	Anual

**Fuente:** Elaboración propia

El análisis se recomienda analizar con una periodicidad anual, al final de cada año, para hacerlos comparables periodo a periodo. Algunas variables se llevaran en forma acumulativa y otras en el mismo año.

Existen varias herramientas para la identificación de los FCE, a medida del tamaño de la empresa que lo pretenda aplicar, dado el grado de sofisticación. Y la implementación de estos métodos resulta costosa. Por tanto, la propuesta es la más factible para las asociaciones para la determinación de sus FCE, dado que es un instrumento fácil y entendible para medir el desempeño de la asociación.

**Tabla 34 Matriz de Propuesta**

<b>OBJETIVO</b>	Desarrollar una herramienta de evaluación de desempeño para la determinación de los Factores Críticos del Éxito de la asociación.					
<b>META</b>	Desarrollar una plantilla en el que se identifique el estado actual de la asociación, así como variables que se puedan medir en forma anual como acumulativa, para analizar las condiciones para triunfar en los mercados y realizar las actualizaciones correspondientes.					
<b>ESTRATEGIA</b>	Aplicar la plantilla de forma anual, que permitan medir el desempeño de la asociación y el establecimiento de los FCE.					
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DURACION (DÍAS)</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE TÉRMINO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RECURSOS FINANCIEROS</b>
Identificar el tipo de variables para evaluar el desempeño según el tipo de negocio.	5	02/03/2016	07/03/2016	Propietario de la asociación	Papel	\$ 0,00
Socializar y exponer al gerente o propietario, la plantilla con las variables seleccionadas.	1	09/03/2016	10/03/2016	Gerente Propietario	Computador	\$ 0,00
Realizar la plantilla de las variables en el software computarizado (Microsoft Excel)	2	11/03/2016	13/03/2016	Investigadora	Computador	\$ 0,00
Entrevista con la asociación y aplicación de la plantilla (Preguntas)	2	18/03/2016	20/03/2016	Miembros de la asociación	Computador	\$ 0,00
<b>Total de Recursos Económico para alcanzar el objetivo</b>						<b>\$ 0,00</b>

Fuente: Investigado

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, A., Alvarez, F., Arias, A., Franklin, C., Gudynas, E., & Weber, G. (2011). *Perspectivas desde la Sociedad Civil en el Ecuador*. Quito: Centro de Investigaciones CIUDAD. Observatorio de la Cooperación al Desarrollo en el Ecuador.
- Albanese, D., & Boland, L. (2004). PyMes: Algunas herramientas para diagnosticar su problemática. *Escr. Contab.*, 49-62.
- Amat, J. (2003). *Control de Gestión una perspectiva de dirección*. Sexta Edición. España-Barcelona: Gestion 2000.
- Amat, J. (2013). *Unaperspectiva del control de gestión menos financiera y más cuantitativamente*. Barcelona: Profit.
- Andes. (22 de 07 de 2013). Economía. *Hilando el desarrollo un proyecto que genera trabajo para artesanos de la economía popular y solidaria en Ecuador*.
- Andes. (22 de Julio de 2013). Economía. *Hilando el Desarrollo un proyecto que genera trabajo para artesanos de la economía popular y solidaria en Ecuador*, pág. 08.
- Andina, C. (s.f.). *Ecuador-Programa Hilando el Desarrollo*. Recuperado el 2015 de 01 de 02, de <http://estadisticas.comunidadandina.org/estadisticasandinas/CANPS/archivos/0313.pdf>
- Anthony, R., & Govindaranja, V. (2004). *Sistemas de Control de Gestión*. España: McGrawHill.
- Arango, M. (2006). *Manual de cooperativismo y economía solidaria*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia .
- Arboleda, O. L., & Zabala, H. (2011). Condiciones de éxito y sostenibilidad de los emprendimientos solidarios de Medellín. *Semestre Economico - Universidad de Medellín*, 77-94.
- Arnal, J. (1992). *Investigación educativa. Fundamentos y metodología*. España.

- Arnoletto, E. (2010). *La gestión organizacional en los gobiernos locales*. Argentina: Triunfar.
- Arruda, M., & PACS, P. A. (2010). *Potencialidades de la praxis de la economía solidaria*. Buenos Aires: Laboratorio Internacional Estrategias alternativas al desarrollismo.
- Asamblea Ciudadana. (08-09 de Mayo de 2013). *Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo: <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitucion de la República del Ecuador*. Montecristi.
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley de Economía Popular y Solidaria*.
- Asamblea Nacional Constituyente. (20 de Octubre de 2008). *Asamblea Nacional*. Obtenido de Asamblea Nacional: [http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Asociación de ganaderos de la sierra y el oriente – AGSO. (2012). Entrevistas con el Ing. Juan P. Grijalva y con la Ec. Alexandra Peralta.
- Ayala, J., Fernández, R., & Gonzalez, M. (2004). Capacidades Tecnológicas y certificaciones de calidad: aplicacion empirica a las PYMES familiares de la Rioja. *Cuadernos de Gestión*, 69-82.
- Ballvé, A., & Amat, J. (2006). Los Cuadros de Mando como sistemas Interactivos. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de gestión*, 59-82.
- Barney, J. (1991). " Firms Resource and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 99-120.
- Bartolomé, M. E., & Nieves, R. (2013). *Las empresas de inserción en la economía social y solidaria: perspectivas y propuestas desde FAEDE*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Bastidas, O., & Richer, M. (2001). Economía social y economía solidaria. *CAYAPA*.

- Bekerman, M., Wiñazky, M., & Moncaut, N. (2013). Políticas productivas para fortalecer la inserción internacional de la empresa Pymes. Los consorcios de exportación en Argentina. @Revista, 57-73.
- Benitez, M. D., Caceres, S., Geruda, Z. L., & Lopez, G. V. (2014). La importancia de la asociatividad en las microempresas de misiones para el desarrollo regional. RED CIDIR, 115-124.
- Berra, & Galetto. (2010). Desarrollo lechero en Nicaragua. El caso de las cooperativas de la “vía láctea” apoyadas por el programa FondeAgro 2004-2010. Informe preparado para Orgut Consulting AB y para el proyecto FondeAgro, Matagalpa. 83.
- Bisbe, J. (2006). El uso de los sistemas de control de gestión por parte de la alta dirección, ¿ Bloquea o estimula la innovación? Revista de Contabilidad y Dirección, 177-194.
- Boned, J., & Bagur, L. (2006). Contabilidad y Control de Gestión. Una perspectiva histórica. Revista de Contabilidad y Dirección, 103-127.
- Brown, & Vessey. (1999). ERP Implementation approaches: toward a contingency framework. International Conference on Information Systems , 411-416.
- Buvinic, M., Mazza, J., Pungiluppi, J., & Deutsch, R. (2004). Inclusión social y desarrollo económico en América Latina. Cartagena: Gente Nueva Editorial.
- Cámara Nicaraguense Del Sector Lácteo – CANISLAC. (2011). Presentación ante el Consejo Directivo de la Federación Centroamericana del Sector.
- Cámara Paraguaya de Industriales Lácteos - CAPAINLAC. (2011). Situación de la lechería en Paraguay. Presentación efectuada en la 20° Asamblea de la Federación Panamericana de Lechería – FEPALE. Punta del este, Paraguay.
- Camargo, F. (2011). Factres de éxito de las alianzas etratégicas: el caso de las empresas integradoras Mexicanas. Estudios gerenciales, 105-124.
- Casilda, R. (2003). Nuevas Finanzas para el Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas Brasileñas y Latinoamericanas. ICE Brasil, 141-150.

- Castañeda, L. (2013). Los sistemas de información contable una herramienta para la gestión integral de las Pymes. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana*, 31-40.
- CEGESTI. (s.f.). *Apoyo a la Economía Popular y Solidaria, por medio de la compra pública*. Obtenido de [http://www.comprasresponsables.org/casosestudio/c5\\_economia\\_popular\\_y\\_solidaria.pdf](http://www.comprasresponsables.org/casosestudio/c5_economia_popular_y_solidaria.pdf)
- Centeno Guell, F. (2002). *La cooperación y su importancia*. Mexico: La frev.
- CEPAL. (2001). Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas. *Comisión económica para América Latina y Caribe*.
- Chacín, L. (2010). Gerencia Estratégica Financiera y Control de Gestión en organizaciones del sector eléctrico de Venezuela. *Revista de Formación Gerencial*, 296-324.
- Chacón, G. (2007). La Contabilidad de Costos, los Sistemas de Control de Gestión y la Rentabilidad Empresarial. *Actualidad Contable Faces*, 29-45.
- Chavarria. (2002). *Competitividad de cadenas agroalimentarias*. Costa Rica.
- Chavarro, P. (2004). *Los consorcios en Colombia*. Bogotá.
- Chavés , R., Monzón , J. L., Pérez, J. M., & Radrigán , M. (2013). La Economía Social En Clave Internacional Cuantificación, Reconocimiento Institucional Y Visibilidad Social En Europa, Iberoamérica Y Norte De África. *RVESCO N° 112*, 122-150.
- Chavés, R., & Demoustier, D. (2013). *The Emergence of the Social Economy in Public Policy*. Bruxelles: Peterlang publishers.
- Chavés, R., & Monzón, J. L. (2006). La Economía Social en la Unión Europea. *Comité Económico y Social Europeo*.
- Chaves, R., Monzón, J. L., Pérez, J., & Radrigán, M. (2013). La economía social en clave internacional. Cuantificación, reconocimiento institucional y visibilidad

- social en Europa, Iberoamérica y Norte de África. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 122-150.
- Coba, E., & Díaz, J. (2014). El crédito de desarrollo humano asociativo en la economía social y solidaria de la provincia de Tungurahua-Ecuador. *Revista de Análisis Estadístico*, 33-47.
- Colmenares, L. (2008). Factores críticos del éxito para implantar sistemas empresariales en pequeñas y medianas empresas en Venezuela. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 31-38.
- Confeccionistas Ecuatorianos concretaron convenios en Colombiatex*. (31 de 01 de 2014). Obtenido de Herramienta de análisis: el financiero digital: [http://www.elfinanciero.com/actualidad/tema\\_01\\_2014/actualidad\\_04\\_2014.pdf](http://www.elfinanciero.com/actualidad/tema_01_2014/actualidad_04_2014.pdf)
- Coraggio. (2013). *La Presencia de la Economía Social y Solidaria (ESS) y su Institucionalización en América Latina*. Suiza: UNRISD, Palais des Nations.
- Coraggio, J. L. (2004). *La gente o el capital. Desarrollo local y economía del Trabajo*. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- Coraggio, J. L. (2008). *América Latina: necesidad y posibilidades de otra economía*. ISSN.
- Coraggio, J. L. (2010). La economía social y solidaria en el Ecuador. *IAEN*, 1-7.
- Coraggio, J. L., & Gaiger, L. (2008). Otra Economía: sección: sociedad, economía y política. *Otra Economía, Revista Latinoamericana de economía social y solidaria Volumen II*, 1-181.
- Coraggio, J. L., Arancibia, M., & Deux, M. V. (2010). Guía para el Mapeo y Relevamiento de la Economía Popular Solidaria en Latinoamérica y Caribe. *Otra economía. Revista Latinoamericana de economía social y solidaria RILESS*, 1-88.
- Coraggio, J. L. (2013). *Fundamentos de Economía Social y Solidaria*. Quito: IAEN.

- Cruz -Souza , F., Cortegoso, A., Zanin, M., & Shimbo, I. (2011). *Las incubadoras universitarias de economía solidaria en brasil - un estudio de casos , revesco: revista de estudios cooperativos*. Obtenido de <http://search.proquest.com/docview/922775868?accountid=36765>
- Cruz, N. (2012). *La ESS, una respuesta a desafíos internacionales-La Economía Social y Solidaria un Nuevo Sistema Económico*. Republica Dominicana.
- Daniel, R. (1961). Management information crisis. *Harvard Business Review* 39, 110-121.
- Dávalos, X. (2012). *Las Políticas Publicas para la ESS en Ecuador, el estado del conocimiento: líneas de investigacin en marcha en distintas instituciones y las prioridades de investigación. En coraggio (ed.). Conocimiento y Políticas Publicas de economía Social y Solidaria*. Quito: Editorial IAEN- Instituto de Altos Estudios Nacionales, Universidad de Postgrado del estado.
- Dávila, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting Organizations and Society*, 223-248.
- Defourny, J., & Monzón, J. L. (1992). *Économie sociale ( entre ñeconomie capitaliste et économie publique). The Thrid sector (cooperatives, mutual and nonprofit organizations)* . Bruxelles: Boeck Université - CIRIEC.
- DeLone, W., & McLean, E. (2004). Measuring e-Commerce Success. *Applying the DeLone & McLean Information Systems Model. International Journal of Electronic Commerce*, 31-47.
- Díaz, F. (2009). Investigación empírica en Contabilidad de Gestión, estrategia para el estudio de los costos de calidad en las organizaciones. *Revista Venezolana de Análisis de Conyutura*, 1-18.
- Dini, M., Ferraro, C., & Gasaly, C. (2007). Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de eperiencias en América Latina. *CEPAL* , 1-44.

- Donoso, P. (1998). "Sistemas Integrados de Control de Gestión". *Revista Administración y Economía UC Primavera*, 1-25.
- Duarte, F. (2006). *Administración estratégica de costos como base para la obtención de ventaja competitivas*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.
- Dubost, B. (2002). *El Trabajo de Campo*. México: gallup mexico.
- Echarri, A., Penda, Á., & Quinta de Sanz, A. (2002). *Join Venture*. Madrid: FC.
- Ecuador en Cifras. (2010). *FASCÍCULO PROVINCIAL TUNGURAHUA*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/tungurahua.pdf>
- El Ciudadano. (19 de Mayo de 2015). Noticias. *Artesanos de "Hilando el desarrollo" recibieron un homenaje del Presidente Correa*, pág. 10.
- Eliécer Quijano, J. (2006). *Historia y doctrina de la cooperación*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Escobar, T., & Cortijo, V. (2012). *Fundamentos de Contabilidad de Gestión*. Madrid: PearsonEducación.
- Esteves, J., & Pastor, J. (2000). Establishing the importance of ERP implementation critical success. *International Conference on Enterprise Information*, 182-187.
- Estrada, & Holmann. (2008). Competitividad de la producción de leche frente a los tratados de libre comercio en Nicaragua, Costa Rica y Colombia. Cali (Colombia), Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). *International Livestock Research Institute (ILRI)*, 74.
- Estrada, R., Garcia, D., & Sanchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. 181-195.
- Farah. (2004). *Pequeña empresa y competitividad*. Curitiba, Juruá.
- Farfán, M. (2010). La contabilidad de direccionamiento estratégico como oportunidad de desarrollo empresarial en las Pymes. *Cuad. Contab.*, 347-365.

- Favreau, L., Fréchette, L., Boulanne, M., & Kemenade, S. (2002). Desarrollo local, economía popular y economía solidaria en América Latina: un itinerario de 30 años en Villa El Salvador, Perú. *Cayapa Revista Venezolana de Economía Social - REDALYC Año 2. N° 3*, 1-13.
- Fbes, F. B. (17 de 5 de 2012). *Carta de princípios da Economia Solidária*. Obtenido de [http://www.fbes.org.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=63&Itemid=60](http://www.fbes.org.br/index.php?option=com_content&task=view&id=63&Itemid=60)
- Fernandes, T. (2005). La cooperación interempresarial: nuevas estrategias empresariales para pequeñas empresas en el proceso de desarrollo local. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 125-141.
- Ferreira, L. d., & Serrasqueiro II, Z. M. (2004). A informação contabilística nas decisões financeiras das pequenas empresas. *Revista Contabilidade & Finança*, 87-96.
- Ferreras, A. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 201-220.
- Fuentes, E. (2008). *Control de Gestión Herramientas para aportar valor*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Fuster, B., Martínez, C., & Pardón, G. (2009). Las estrategias de competitividad de la industria de calzado ante la globalización. *Revista de Estudios Regionales*, 71-96.
- Galetto. (2012). *El sector lácteo en América Latina desde la perspectiva del Observatorio de FEPALE. Presentación realizada en el 12° Congreso Panamericano de la Leche*. Asuncion.
- García Izquierdo, Bernardo Etxeberria, M., & Xabier . (2004). *La economía solidaria y su inserción en la formación universitaria*. España: Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- García, P. L., Marín, H. S., & Martinez, F. J. (2006). La Contabilidad de Costos y la Rentabilidad en la PYME. *Contaduría y Administración*, 40-57.

- Gendron, L., & Plourde, L. (2010). Los factores del éxito de las Pymes de Saguenay y que se desempeñan en el sector del aluminio. *Casos empresariales*, 184-189.
- Gestratégica. (2010). Factores de éxito de las iniciativas comunitarias de generación de ingresos. *RedEAmérica*.
- Gil, I., & Ibarra, S. (2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. *Dimension empresarial*, 117-126.
- Goffee, R., & Scase, R. (1985). Business ownership and women's subordination: A preliminary study of female proprietors. *The sociological Review*, 625-648.
- Gomes, R., Castilla, T., & Bertucci, J. (2012). *La economía solidaria en América Latina y el Caribe*. Obtenido de [http://www.economiasolidaria.org/files/CELAM\\_DEJUSOL\\_economia\\_solidaria\\_en\\_america\\_latina.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/CELAM_DEJUSOL_economia_solidaria_en_america_latina.pdf)
- Gómez Hernández, L. (2012). *Asociatividad empresarial y apropiación de la cadena productiva como factores que impulsan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas: tres estudios de caso*. MEXICO.
- Gómez, G., & Reidl, L. (2000). *Metodología de investigación en ciencias sociales*. Obtenido de [http://www.psicol.unam.mx/Investigacion2/pdf/lucy\\_gilda.pdf](http://www.psicol.unam.mx/Investigacion2/pdf/lucy_gilda.pdf)
- Gómez, J., González, M., & Valeiras, E. (2012). Análisis de las prácticas de control de gestión en enoturismo: Un estudio empírico en establecimientos hoteleros en el sur de Galicia ( España). *Revista de Contabilidad de Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 32-49.
- Gómez, M. (2008). *Introducción a la Metodología de la Investigación*. Córdoba, Argentina: Brujas.
- González, C. (2008). Redes Empresariales: Integración por Innovación o por conocimiento. *Revista Forum Doctoral*, 22-37.
- González, P., & Bermúdez, T. (2008). Una aproximación al modelo de toma de decisiones usadas por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali-Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e

- indicadores financieros y no financieros. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 131-154.
- Graterol, R. (s.f.). *La investigación de Campo*. Obtenido de <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/metoprot/10.pdf>
- Gray Molina, G. (2006). La economía boliviana "más allá del gas". *América Latina Hoy*, 63-85.
- Guerra, P., Fernández, A., & Servare, C. (2012). *Miradas globales para otra economía*. Barcelona: Setem.
- Guerra, P. (2010). La economía solidaria en Latinoamérica. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 67-76.
- Gutiérrez, J. (2008). *Modelos Financieros con Excel. Herramientas para mejorar la toma de decisiones empresariales*. Colombia: ECOE.
- Hall, R., & Lieberman, M. (2005). *Macroeconomía: principios y aplicaciones*. Mexico: Thomson.
- Heredia, L. (2010). El cambio de los sistemas de control de gestión: Estudio de casos múltiples en Pymes. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 1-8.
- Hinckelammert, F., & Mora, H. (2003). Por una economía orientada hacia la vida. *En economía y sociedad n° 22 y 23*.
- Hofstede, G. (1978). The poverty of management control philosophy. *The Academy of Management Review*, 450-460.
- Hofstede, G. (1981). Management control of public and non-profit activities. *Accounting, Organizations and Society*, 193-211.
- Holguin, R. (2009). *Recursos Elementos de Economía*. Quito: Holguin ediciones S.A.
- IEPS. (2013). *Análisis de la Participación de los usuarios y usuarias del bono de Desarrollo Humano en el programa Hilando el Desarrollo*. Quito: N/N.

- IEPS. (2013). *Análisis de la Participación de los usuarios y usuarias del bono de desarrollo humano en el programa Hilando el Desarrollo*. Quito: IEPS.
- IEPS. (2013). *Análisis de la Participación de los usuarios y usuarias del bono de desarrollo humano en el programa Hilando el Desarrollo*. Quito: IEPS.
- IEPS. (27 de 11 de 2013). *Compras Públicas Inclusiva*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/asocam2009/ieps-mesa2>
- IEPS. (20 de Agosto de 2014). *Instituto de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Instituto de Economía Popular y Solidaria: <http://www.economiasolidaria.gob.ec/ieps-impulsa-el-saber-hacer-para-capacitar-a-los-actores-del-programa-hilando-el-desarrollo/>
- IEPS. (09 de Julio de 2014). *Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria: <http://www.economiasolidaria.gob.ec/hilando-el-desarrollo-fomenta-el-acceso-a-la-educacion-y-la-inclusion-economica-y-social/>
- IEPS. (30 de 06 de 2015). *Instituto de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Instituto de Economía Popular y Solidaria: <http://www.economiasolidaria.gob.ec/foro-hilando-juntos-acogio-en-quito-a-los-artesanos-textiles-de-la-eps/>
- IEPS. (30 de Junio de 2015). *Instituto de Economía Popular Solidaria*. Obtenido de Instituto de Economía Popular Solidaria: <http://www.economiasolidaria.gob.ec/foro-hilando-juntos-acogio-en-quito-a-los-artesanos-textiles-de-la-eps/>
- IEPS. (29 de 05 de 2015). *Instituto de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Instituto de Economía Popular y Solidaria: <http://www.economiasolidaria.gob.ec/hilando-el-desarrollo-ciclo-sierra-2015-2016-priorizara-el-trabajo-asociativo/>
- IEPS. (25 de 06 de 2015). *Instituto de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Instituto de Economía Popular y Solidaria: <http://www.economiasolidaria.gob.ec/asociaciones/>

- IEPS. (16 de Abril de 2015). *Instituto de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Instituto de Economía Popular y Solidaria: <http://www.economiasolidaria.gob.ec/hilando-el-desarrollo-contribuye-a-la-universalizacion-escolar-en-el-pais/>
- IEPS. (29 de Mayo de 2015). *Instituto de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Instituto de Economía Popular y Solidaria: <http://www.economiasolidaria.gob.ec/hilando-el-desarrollo-ciclo-sierra-2015-2016-priorizara-el-trabajo-asociativo/>
- IEPS. (2015). *Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria: <Http://www.economiasolidaria.gob.ec/>
- IEPS, I. (12 de 2013). *Informe de Gestión Diciembre 2013*. Obtenido de <http://www.economiasolidaria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/07/Informe-Gestion-IEPS-2013-f.pdf>
- IEPS, I. (12 de 11 de 2014). *II Seminario Internacional de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Aporte de la Economía Popular y Solidaria en el cambio de la matriz productiva y erradicación de la pobreza: <http://www.economiasolidaria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/Agenda.pdf>
- Iglesias, J. (1994). Contabilidad de Costes versus la Contabilidad de Gestión. *Elementos de la Contabilidad de Gestión Ediciones AECA*, 1-24.
- IICA. (2006). *Gestión de agronegocios en empresas asociativas rurales. Curso de*. Lima.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2012). *Metodología para el fortalecimiento de empresas asociativas rurales con enfoque IICA*.
- Ismail, N., & King, M. (2005). Firm performance and AIS alignment in Malaysian SMESs. *International Journal of Accounting Information Systems*, 241-259.
- Issa Portinho, R. (2011). *De la Utopía a la Justicia Social: los desafíos de la economía solidaria para el desarrollo y reducción de la pobreza en Brasil*. Recuperado

el 2014 de 12 de 02, de  
<http://colivre.coop.br/pub/Tech/WebHome/DissertacaoSobreEcosolColivre.pdf>

Iturriza López, R. (2006). Economía Popular para una economía no capitalista. Notas sobre el caso venezolano. *Revista del Centro Andino de Estudios Internacionales*, 117-125.

Jácome, V. (2013). *Introducción la Economía Social y Solidaria*. Quito: Editorial IAEN .

Jácome, V. (2014). *Introducción a la Economía Social y Solidaria*. Quito: IAEN.

Jaramillo, V. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. *Forum Empresarial*, 56-81.

Jiménez Jiménez, B., & Tejada Fernández, J. (2004). *Procesos y métodos de investigación*. Recuperado el 02 de 12 de 2014, de <https://es.scribd.com/doc/22625589/13/El-paradigma-critico>

Jimenez, J. (2010). Movimiento De Economía Social Y Solidaria Del Ecuador: Circuitos Económicos Solidarios Interculturales. *RILESS*, 1-13.

Jimenez, M. (1983). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Chile: Episteme.

Jimenez, R. (1998). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.

Johnson, G., & Scholes, k. (1999). *Exploring corporate strategy*. Hertfordshire: Prentice Hall.

Kaplan, R., & Norton. (1996). *The balanced scorecard: translating into action*. Florida: A Landmark Achievement.

Kraus, S., & Harms, R. (2006). Strategic Planning in smaller enterprises- new empirical findings. *Management Research News*, 334-344.

Kwan, C. K., & García, R. (2014). Factores críticos del éxito en busca de la ventaja competitiva dentro del comercio electrónico: un estudio empírico en las

empresas paraguayas . *Journal of Information Systems and Technology Management- JISTEM*, 33-52.

Lajara, M., Garcia, L., & Molina, A. (2002). Las alianzas estrategicas: Una herramienta al alcance de las pequeñaas firmas industriales. *Investigación Europeas de Dirección de las Empresas.*, 149-168.

Lajugie, J. (1997). *Los Sistemas Económicos*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

Laudon, K., & Laudon, J. (2004). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson Prentice Hall.

Laville, J. (2009). *Economía Solidaria: un movimiento internacional*. Barcelona: Icaria Editorial.

Leidecker, J., & Bruno, A. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. *Long Range Planning vol. 17 n° 1*, 15-21.

Les Rencontres du Mont-Blanc. (29 de 09 de 2014). *L'ESS franchit une nouvelle étape dans sa reconnaissance internationale*. Recuperado el 07 de 01 de 2015, de <http://www.rencontres-montblanc.coop/page/less-franchit-une-nouvelle-tape-dans-sa-reconnaissance-internationale>

Liendo, M., & Martínez, A. (2003). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES*. Rosario: Instiituto de Investigaciones Económicas y Escuela de Economía.

Liendo, M., & Martínez, A. (2011). *Asociatividad. una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES*. Obtenido de <http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/archivos/liendoasociativ01.pdf>

Loaiza, F., Cárdenas, S., & Peralta, D. (2014). Aproximacion a la relación control de gestion- contabilidad administrativa. *La salle Gest. Soc.*, 143-156.

Loaiza, F., Cárdenas, S., & Peralta, D. (2014). Aproximación a la relación control de gestión- Contabilidad administrativa. *La salle Gest.Soc.*, 143-156.

- López, C. (1999). Districtos Industriales: Experiencias de acción conjunta en cooperación interempresarial para el desarrollo de la pequeña y mediana industria. *Espacios*, 1-20.
- López, C. (2003). *Redes Empresariales experiencias en la Región Andina*. Perú: Cooperazione Italia.
- Lozano. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *EAN*, 176-178.
- Lozano, F. (23 de Septiembre de 2010). La asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Relaciones internacionales, estrategia y seguridad*.
- Lozano, F. (2010). La asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Relaciones internacionales, estrategia y seguridad.*, 161-191 .
- Lynch, R. (2000). *Corporate Strategy*. London: Prentice Hall.
- Maguiña, R. (2008). Joint Aventure: Estrategia para lograr la competitividad empresarial en el Perú. *Industria Dats*, 73-78.
- Maguiña, R. (2008). Joint venture: estrategia para lograr la competitividad empresarial en el Perú. *Notas Científicas*, 73-78.
- Martin, I. (2001). Cooperación empresarial y asocianismo como estrategias de desarrollo de los países más desfavorecidos en un entorno globalizado. *Boletín ICE Económico*, 19-30.
- Mas Ruiz, F. (2010). *Temas de Investigación Comercial*. Club Universitario.
- Mathews, J. (2014). *Asociatividad empresarial*. Lima: Universidad del Pacífico. Centro de Investigación.
- Maya. (2005). Alternativas de desarrollo empresarial para la pequeña y mediana empresa en Colombia. *Universidad de California*.

MIES. (03 de Febrero de 2014). *Ministerio de Inclusión Económica y Social*. Obtenido de Ministerio de Inclusión Económica y Social: <http://www.inclusion.gob.ec/socializacion-del-ieps-en-programa-hilando-el-desarrollo-facilita-participacion-de-artesanos-en-la-confeccion-de-uniformes-escolares/>

MIES. (03 de 02 de 2014). Ministerio de Inclusión Económica y Social. *Ministerio de Inclusión Económica y Social*, págs. <http://www.inclusion.gob.ec/socializacion-del-ieps-en-programa-hilando-el-desarrollo-facilita-participacion-de-artesanos-en-la-confeccion-de-uniformes-escolares/>.

MIES, M. (7 de 4 de 2014). *2014 Año de la Economía Popular y Solidaria en Tungurahua*. Obtenido de <http://www.inclusion.gob.ec/2014-ano-de-la-economia-popular-y-solidaria-en-tungurahua/>

Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación Productiva de Argentina. (2009). *Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación Productiva de Argentina*. Obtenido de Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación Productiva de Argentina: [http://www.infoleg.gov.ar/basehome/actos\\_gobierno/actosdegobierno4-1-2010-1.htm](http://www.infoleg.gov.ar/basehome/actos_gobierno/actosdegobierno4-1-2010-1.htm)

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. (2009). *Libro Blanco de la Prospectiva de las Tecnologías de la Información y la Comunicación: Proyecto 2020*. Buenos Aires: Artes Gráficas Papiros S.A.C.I. .

Ministerio de Coordinación de la Producción Empleo y Competitividad. (16 de Septiembre de 2010). *Ministerio de Coordinación de la Producción Empleo y Competitividad*. Obtenido de Ministerio de Coordinación de la Producción Empleo y Competitividad: [http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Agenda\\_Productiva%5B1%5D.pdf](http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Agenda_Productiva%5B1%5D.pdf)

Ministerio de Coordinación de la Producción, E. (2010). *Agenda para la Transformación Productiva*. Obtenido de [http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Agenda\\_Productiva\[1\].pdf](http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Agenda_Productiva[1].pdf)

- Ministerio de Educación. (2015). *Ministerio de Educación*. Obtenido de Ministerio de Educación: <http://educacion.gob.ec/uniformes-escolares/>
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2012). *El bono de desarrollo humano, otra puerta para nuevos programas sociales*. Quito.
- Mira, J. C. (2006). *Apuntes de Auditoría*. Madrid-España: Creative Commons.
- Miranda, F. (2007). *Manual de dirección de operaciones*. Madrid: Thompson.
- Monzón, J. L. (2006). Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. *CIRIE-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa N°56*, 9-24.
- Moreno, G. (2007). *Introducción a la Metodología de la investigación educativa*. Guadalajara: Editorial Progreso S.A.
- Morillo, M. (2004). Indicadores no financieros en la Contabilidad de Gestión: Herramienta de Control Estratégico. *Actualidad Contable Faces*, 70-84.
- Muñiz, L. (2003). *Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. Barcelona: Accid.
- Murcia, H. (1985). *Administración de Empresas Asociativas de Productividad Agropecuaria*. San José, Costa Rica: IICA.
- Murillo, A. (2010). ¿Que son los factores críticos del éxito y como se vinculan con el BSC? *Deinsa*, 2-15.
- Namakforoosh. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.
- Naranjo, C. (2004). *Estudios sobre Economía Popular y Solidaria*. Quito: Editorial Quito.
- Naranjo, M., & Burgos, S. (2010). *Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES.Sector Confecciones*. FLACSO-MIPRO.
- Narváez, M., Fernández, G., & Senior, A. (2008). El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica. 74-92.

- Nava, R., & Narvelis, A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14-48.
- Navarro, P. (2006). *Fundamentos de la Economía*. Caracas: Thompson.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Effective strategic planning in small a medium sized firms. *Management Decision*, 663-671.
- Ochoa, D., & Montoya, A. (2010). ConsorcioMicrobianos: Una metáfora biológica aplicada a la asociatividad empresarial en cadenas productivas agropecuarias. *Rev.fac.cienc.eco.*, 55-74.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. (2012). Experiencias exitosas de integración asociativa de productores lecheros familiares: tres estudios de casos en Nicaragua, Ecuador y Paraguay. Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe, División de Producción y Sanidad Animal. *FAO PRODUCCIÓN Y SANIDAD ANIMAL*, 2-58.
- Organizacion Internacional del Trabajo OIT. (2009). *Economía Social*. Recuperado el 02 de 12 de 2014, de [http://www.hispacoop.es/home/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=118](http://www.hispacoop.es/home/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=118)
- Ortiz, J. R. (2000). *Paradigmas de la Investigación*. Recuperado el 02 de 12 de 2014, de <http://postgrado.una.edu.ve/filosofia/paginas/ortizunadoc.pdf>
- Pacey, A. (1983). The culture of technology. *MIT Press*.
- Palomino, H. (2003). Las experiencias actuales de autogestión en Argentina. *Nueva Sociedad*, 115-128.
- Pastore, R. (2010). Un panorama del resurgimiento de la economía social. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Patore, R. (2010). Un panorama del resurgimiento de la economía social. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Pérez, J., & Veiga, C. (2013). *Control de Gestión Empresarial*. Madrid: Esic.

- Pinto, J. (1986). Asignación y determinación de prioridades de procesos esenciales, con base en los factores críticos de éxito. *Estudios Gerenciales*, 79-89.
- Polanyi, K. (1989). *La gran transformación. Crítica del liberalismo económico*. Madrid: Ediciones de la Piqueta, Ediciones Endymion.
- Polanyi, K., Laville, J. L., Cyrille, F., Caillé, & Coraggio, J. L. (2009). *Polanyi y la economía social y solidaria en América Latina; ¿Qué es lo económico?* Buenos Aires: Ediciones CICCUS.
- Porporato, M., & García, N. (2011). Sistemas de control de gestión: Un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 61-77.
- Portal, M. (2011). La información contable y su influencia en la toma de decisiones para la gestión empresarial. *Revista Académica de Economía*, 1-15.
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage. *Harvard Business*, 74-91.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of Nations*. Free Press.
- Prieto, A., & Martínez, M. (2004). Sistemas de Información en las organizaciones: Una alternativa para mejorar la productividad. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 1-13.
- Prieto, B., Santidrian, A., & Aguiar, P. (2006). *Contabilidad de Costes y Gestión*. Madrid: Delta.
- Prieto, B., Santidrian, A., & Aguilar, P. (2006). *Contabilidad de Costes y Gestión*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Puerto, E. M. (2006). ¿Es la Contabilidad Administrativa una herramienta útil para desarrollar la competitividad de las empresas? *Contaduría y Administración*, 1-23.
- REAS. (1998). *Definición y bases de la empresa social solidaria*. Obtenido de [http://www.economiasolidaria.org/carta\\_solidaria](http://www.economiasolidaria.org/carta_solidaria)

- REAS. (1998). *Enfoque de la responsabilidad social y la transparencia en empresas de economía solidaria*. Thompson.
- Ripoll, V., & Urquidi, A. (2010). Herramientas de contabilidad de gestión utilizadas en la práctica empresarial: una revisión crítica de los trabajos de investigación. *Academia.Revista Latinoamericana de Escuelas de Administración*, 1-20.
- Rockart, J. (1979). Chief Executives Define Their Own Data Needs. *Harvard Business Review*, 81.
- Rockart, J., & Bullen, C. (1981). A primer on critical success factor. *CISR No. 69*, 2-64.
- Rodrigues, P., Guzmán, B., & Rodrigues, L. (1989). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 90-128.
- Rodríguez, B., Vásquez, R., & Mejía de Leon, Y. (2014). La estrategia de cooperación empresarial- una alternativa para fortalecer la ventaja competitiva en la mipyme: caso industria metal mecánica del sureste de Coahuila. *Revista Global de Negocios*, 91-104.
- Rodríguez, C. (2008). *Alianzas productivas colaborar para competir*. Bogota: Legis S.A.
- Rojas, R. (1989). *Investigación social teoría y praxis*. México: Plaza y Valdez.
- Rojas, R. (2002). *Investigación social, teoría y praxis*. México: Plaza y Valdés.
- Romero, E. (25 de Mayo de 2002). *El Salvador: La asociatividad empresarial*. San Salvador: N.N.
- Romero, E. (2002). La asociatividad empresarial entre las Pymes. *El Salvador: FUNDAPYME*.
- Ronald, D. (1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, 111-121.

- Rosales, R. (1997). La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes. *Revista de Capítulo SELA*.
- Rubio , B., & Aragón, S. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo de las pymes industriales en España. *Contaduría y Administración*, 35-69.
- Rueda, G., & Arias, M. (2009). Los sistemas de información contable en la administración estratégica organizacional. *Cuadernos de Contabilidad*, 10-27.
- Sabino , E. (1999). *Investigación social teoría y praxis*. México: Plaza y Valdez.
- Sacasas, M., & López. (2014). Estudios de modelo de control de gestión para la internacionalización universitaria en Cuba. *Revista II*, 312-321.
- Sáenz, D., & Tinoco, Z. (1999). *Introducción a la Investigación Científica*. Obtenido de <http://www.cendeiss.sa.cr/etica/art2.pdf>
- Salgado, J. (2010). Aproximación general para el análisis de tendencias en contabilidad de gestión en Iberoamérica. *Cuad. Contab.*, 21-37.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall.
- Salvador, L. (1998). La Contabilidad de Gestión como herramienta para la toma de decisiones . *Revista de Relaciones Laborales*, 85-95.
- Samperi, Hernandez, Collado, F., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Sampieri, Hernández, Collado, F., & Baptista , L. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Sampieri, R. (2000). *Metodología de la investigación*. Mexico: La cumbre.
- Sánchez, A., & Giraldo, N. (2008). Las necesidades de la pymes-pequeñas y medianas empresas-y el sistema de información contable financiero como una estrategia para atenderlas. *Revista Javeriana*, 421-464.
- Sánchez, A., & Giraldo, N. (2008). las necesidades de las pymes- pequeñas y medianas empresas- y el sistema de información contable financiero como una estrategia para atenderlas. *Revista Javeriana*, 421-464.

- Sánchez, S., & Ávila, G. (2008). Las necesidades de las pymes pequeñas y medianas empresas y el sistema de información contable y financiero como una estrategia para atenderlas. *Revista Javeriana*, 444-460.
- Sarria, A. M., & Tiribia, L. (2001). Economía Popular. *La otra economía*, 173-186.
- Schumpeter, J. (1996). *Capitalismo, Socialismo y Democracia*. Barcelona: Ediciones Folio.
- SENPLADES. (2013). *Proyectos emblemáticos en Tungurahua*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/05/Proyectos-de-Inversi%C3%B3n-P%C3%BAblica-en-Tungurahua.pdf>
- Simeray, P. (1977). *Principios y Aplicaciones del Control de Gestión*. España-Bilbao: DEUSTO.
- Singer, P. (2008). Relaciones entre sociedad y Estado en la economía solidaria. *DOSSIER*, 51-65.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Boletín de Coyuntura N°1, El Sector Económico Popular y Solidario en Ecuador*. Quito.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). *Plan Estratégico 2012-2017*. Obtenido de [http://www.seps.gob.ec/c/document\\_library/get\\_file?uuid=03565c37-565e-4ba6-946c-1fa1709ad570&groupId=10157](http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=03565c37-565e-4ba6-946c-1fa1709ad570&groupId=10157)
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2014). *Ley Organica de Economía Popular y Solidaria*. Quito: Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de la EPS y SFPS.
- Superintendencia de Economía Social y Solidaria. (05 de 2015). *Superintendencia de Economía Social y Solidaria*. Obtenido de Nuevo Procedimiento Manual de Constitución de Organizaciones EPS: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/138268/Manual+de+usuario/4b72aabf-a32a-493c-8817-b80363442de7>

- Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México : Limusa.
- Terregrosa, R. (2007). Conceptos generales de calidad. *Consortio Hospital General Universitario*, 1-48.
- Treviño, R. (2010). *Empresas Familiares visión Lationamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: PEARSON.
- Uc, H., J., L., García Pérez, d. L., Domingo, & Bastida, A. J. (2008). Los sistemas de control de gestión y la innovación. Su efecto sobre el rendimiento de las PYMES. *Actualidad Contable Faces*, 135-152.
- Uriel, Á. (Octubre de 2007). *Análisis y estructura de la economía solidaria en colombia y resultados de la aplicación del régimen tributario especial*. Obtenido de <http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/16364875/An%C3%A1lisis+y+estructura+de+la+econom%C3%ADa+solidaria+en+Colombia+y+resultados+de+la+aplicaci%C3%B3n+del+r%C3%A9gimen+tributario+especial.pdf/7c82970a-04b8-49c2-a531-bdd992361f7f>
- Valdivia, W. F. (2011). Asociatividad y competitividad, una aproximación. *dad y Territorio*, vol. *Economía, Sociedad y Territorio*, vol. xi, núm. 36, 547-552.
- Valencia, D. (2014). *Guía de diseño y evaluación de programas y proyectos de políticas para la economía social y solidaria*. Quito: Editorial IAEN.
- Vallejo, I. (2010). *La economía en el Perú*. Peru: Thompson.
- Valverde, L. (2011). El uso de técnicas de Contabilidad Gerencial en la toma de decisiones de las Pymes de la gran área metropolitana de Costa Rica. *Revista Nacional de Administración*, 155-166.
- Varela, M., & King, K. (29 de 07 de 2012). *Boletín mensual de análisis sectorial de MI PYMES*. Obtenido de FLASCO - ECUADOR: <https://www.flasco.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/dchvqtd9v7h8bqoircznrpm9hxdho.pdf>

- Vegas, J. C. (2008). *Asociatividad*. Recuperado el 02 de 12 de 2014, de [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs\\_taller/Presentaciones\\_Tumbes\\_y\\_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf)
- Velásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: Fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, 73-97.
- Velázquez, V., & Rosales, R. (2011). Competencia y Cooperación en la formación de un sistema productivo local: la organización industrial. *Economía Sociedad y Territorio*, 609-644.
- Vencher, S. (2004). *Plan de Gestión*. Barcelona-España: Marcombo Boixareu.
- Villarán, F. (30 de Junio de 2000). *Las PYMES en la estructura empresarial Peruana*. Perú: N.N.
- Villarán, F. (2000). *Las PYMES en la estructura empresarial Peruana*. Perú: SASE.
- Villegas, G. (1997). Gestión por factores críticos del éxito. 1-26.
- Weisbrod, B. (1975). *Towards a theory of the voluntary nonprofit sector in a three sector economy*. En PHELPS, E. (ed). *Altruism, morality and economic theory*. New York: Russell Sage Foundation.
- Werr. (2005). Consultant supported ERP implementation a learning opportunity. *Working Paper Series in Business Administration*.
- Witker, J. (1989). *Curso de Derecho Económico*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Yoguel, G. (1996). *Estrategias de cooperación empresarial de las PYMES Argentinas y Brasileñas a principios de los noventa*. Buenos Aires: N.N.
- Zapata, O. (2005). *Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas*. México: Pax México.
- Zarama, E. (2009). Generación de ingresos para población desplazada en Colombia: perspectivas desde abajo. *Cepal Division de Desarrollo Social*.





ANEXOS



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

ENCUESTA A REALIZARSE A LOS PARTICIPANTES DEL PROGRAMA HILANDO EL
DESARROLLO EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

Objetivo: Diagnosticar la percepción de los miembros del programa Hilando el Desarrollo sobre las ventajas y desventajas de la Asociatividad.

1. Señale con una X las siguientes preguntas

Asociado
En proceso de asociación
Taller personal
[Form boxes]

DESCRIPCIÓN DE LA ASOCIACION( en caso de estar asociado)

- Nombre de la asociación:
- Fecha de comienzo de la asociación:
- DESCRIPCIÓN DE SU TALLER (Para asociados y no asociados)
- Número de trabajadores asalariados en su taller:
- Activos de su taller:
- Utilidad del Ejercicio de su taller:
- Ventas anuales de su taller:
- Porcentaje de incremento en ventas luego de asociarse:
- Número de familiares que trabajan en su taller:

Table with 2 columns (2014, 2015) and 2 rows for sales data.

CARACTERÍSTICAS DEL ENCUESTADO

\*Género:

Hombre
Mujer
[Form boxes]

\*Edad:

Menos de 30
De 31 a 40
De 41 a 50
De 51 a 60
[Form boxes]

Mayor de 60

\*Nivel de formación

Ninguna
Primaria
Secundaria
Instrucción superior
Universidad
[Form boxes]

\*Estado Civil

Soltero/a
Casado/a
Divorciado/a
Viudo/a
[Form boxes]

\*Capacidad Especial

Si
No
¿Cuál?:
[Form boxes]

¿Dónde comercialización sus productos?

Mercado Interno (Ecuador)
Mercado Externo
[Form boxes]

Señale la modalidad de producción

Bajo pedido
Por lotes
Continua
[Form boxes]

**2. Señale con una X las siguientes preguntas, considerando la frecuencia establecida.**

Preguntas	5. Siempre	4. Casi siempre	3. Algunas veces	2. Rara vez	1. Nunca
1. ¿Cree usted que la oportuna información financiera es indispensable para el éxito de la asociación?					
2. ¿Considera que la asociación dispone de adecuadas herramientas y reportes para el control de sus recursos?					
3. ¿Usted recibe asesoramiento por parte del IEPS para formar y mantener la asociatividad?					
4. ¿En la asociación, se garantiza la equidad y democracia en cada uno de sus miembros?					
5. ¿Considera usted que las compras públicas ayudan al desarrollo económico de las asociaciones que participan en el programa Hilando el Desarrollo?					
6. ¿Considera usted que las compras públicas son una herramienta de desarrollo económico para las asociaciones que participan en el programa Hilando el Desarrollo?					
7. ¿Cree usted que la estructura de un gobierno corporativo en la asociación ayudará a la adecuada administración de recursos y a la democracia dentro de la asociación?					
8. ¿Se encuentra satisfecho con los ingresos-beneficios generados en la asociación?					
9. Considera que la asociatividad mejorará las fuentes de empleo (familiares, personas cercanas, personas recomendadas o personas con necesidades especiales).					
10. ¿Considera que la asociatividad mejorará las condiciones de vida de sus miembros?					
11. ¿Considera que la asociatividad ha generado trabajo de manera equitativa para todos sus miembros?					
12. ¿Considera usted justa la distribución de los beneficios obtenidos en la asociación?					
13. Considera que la asociatividad ha permitido reducir los costos de producción?					
14. ¿Considera usted que en el programa Hilando el Desarrollo ha obtenido un margen de utilidad aceptable?					
15. ¿Considera que la asociatividad ha permitido mejorar el poder de negociación con los proveedores?					
16. ¿Existen normativas o reglamentos que sancionen las conductas o comportamientos contrarios a los fines de la asociación?					
17. ¿Cree usted que la participación de la asociación en el proceso de compras públicas ha sido fácil, interactiva y productiva?					
18. Con que frecuencia se presentan en la asociación problemas por desperdicio, demoras o productos con falla					
19. ¿Cada qué tiempo los directivos dan informes sobre las actividades de la asociación?					

**3. Señale con una X las siguientes preguntas, considerando la frecuencia establecida.**

<b>Preguntas</b>	<b>5. Excelente</b>	<b>4. Muy Bueno</b>	<b>3. Bueno</b>	<b>2. Regular</b>	<b>1. Malo</b>
1. ¿Cómo calificaría el proceso de producción de su asociación?					
2. ¿Qué resultados considera usted que se alcanzarán en la producción y el mercadeo al asociarse los emprendimientos textiles?					
3. ¿Cree que el espacio que usa para desarrollar su actividad es el más adecuado?					
4. ¿Cómo calificaría las estrategias de comercialización utilizadas por la asociación (promoción, publicidad, plan de mercadeo, distribución)?					
5. ¿Cómo calificaría la estructura directiva de la asociación?					
6. ¿Cómo calificaría usted el control administrativo y financiero de la asociación?					
7. ¿Cómo estimaría la calidad de los bienes confeccionados por la asociación?					
8. ¿Cómo considera usted la calidad de la materia prima adquirida de los proveedores?					
9. ¿Cómo calificaría la comunicación de los dirigentes a los miembros de la asociación?					
10. ¿Cómo calificaría la asignación de actividades a los miembros de la asociación?					
11. ¿Cómo calificaría la productividad alcanzada con la asociación?					
12. ¿Cómo calificaría la entrega de los pedidos a los clientes de la asociación?					
13. ¿Cómo calificaría la selección de proveedores por parte de la asociación?					
14. ¿Cómo calificaría el control contable que se lleva en la asociación?					

<b>4. Califique la importancia de las ventajas de crear una asociación</b>	<b>Nada Importante</b>	<b>Poca Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy Importante</b>	<b>Extremadam ente Importante</b>
Compartir recursos					
Compartir conocimientos					
Acceso a financiamiento					
Mejor acceso a tecnologías					
Mayor poder de negociación con los proveedores de materiales					
Mejor acceso a contratos con las instituciones públicas					
Mejor acceso a contratos con empresas privadas, redes y alianzas					
Mejor infraestructura					
Mejor acceso al mercado					
Mejora en el nivel de ingresos					
Generación de nuevos empleos					