



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

**Análisis de Caso, previo la obtención del Título de Ingeniera Financiera**

**Tema:**

---

**“La asociatividad, un análisis del desarrollo competitivo de las pymes pertenecientes al Frente de Uniones - Ecuador Soberano de la ciudad de Ambato”**

---

**Autora:** Altamirano Pérez, Jóselyn Xiomara

**Tutora:** Dra. Cruz Lascano Mary Elizabeth

**Ambato – Ecuador**

**2019**

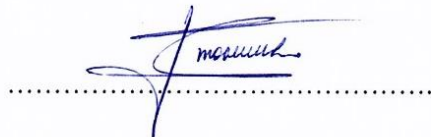
## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Mary Elizabeth Cruz Lascano, con cédula de identidad N° 180246746-2, en mi calidad de Tutora de análisis de caso sobre el tema: **“LA ASOCIATIVIDAD, UN ANÁLISIS DEL DESARROLLO COMPETITIVO DE LAS PYMES PERTENECIENTES AL FRENTE DE UNIONES - ECUADOR SOBERANO DE LA CIUDAD DE AMBATO”** desarrollado por Jóselyn Xiomara Altamirano Pérez, de la Carrera de Ingeniería Financiera, 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 sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Enero de 2019

**TUTORA**



Dra. Mary Elizabeth Cruz Lascano

C.I. 180246746-2

## DECLARACIÓN DE LA AUTORÍA

Yo, Jóselyn Xiomara Altamirano Pérez, con cédula de identidad N° 180436142-4, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Análisis de Caso, bajo el tema: “**LA ASOCIATIVIDAD, UN ANÁLISIS DEL DESARROLLO COMPETITIVO DE LAS PYMES PERTENECIENTES AL FRENTE DE UNIONES - ECUADOR SOBERANO DE LA CIUDAD DE AMBATO**”, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Análisis de Caso.

Ambato, Enero de 2019

**AUTORA**



.....

Jóselyn Xiomara Altamirano Pérez

C.I. 180436142-4

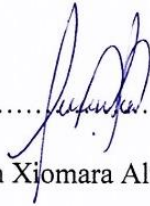
## **CESIÓN DE DERECHOS**

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

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi análisis de caso, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este análisis de caso, 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, Enero de 2019.

### **AUTORA**



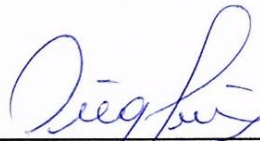
.....  
Jóselyn Xiomara Altamirano Pérez

C.I. 1804361424-4

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el análisis de caso, sobre el tema: “**LA ASOCIATIVIDAD, UN ANÁLISIS DEL DESARROLLO COMPETITIVO DE LAS PYMES PERTENECIENTES AL FRENTE DE UNIONES - ECUADOR SOBERANO DE LA CIUDAD DE AMBATO**”, elaborado por Jóselyn Xiomara Altamirano Pérez, estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Enero 2019



---

Eco. Mg. Diego Proaño


**PRESIDENTE**



---

Dr. José Viteri

**MIEMBRO CALIFICADOR**



---

Dr. Esteban Caiza

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

*Este proyecto está dedicado a la persona que me permitió nacer en su corazón, quien a sido el apoyo incondicional de mi vida, mi querido Papito Luis, por quien ahora con esfuerzo y dedicación culmino esta meta académica.*

*Jóselyn Altamirano*

## **AGRADECIMIENTO**

*A Dios y a María Santísima, por guiar mis pasos y permitirme con su bendición culminar esta etapa de mi vida.*

*Mi profundo agradecimiento a mi madre Mariana, por ser el motor que me impulsó a seguir adelante con su infinito amor y a mi padre Marcelo por encontrarse al pendiente de mí; al igual que a mi amada familia por ser mi inspiración.*

*A David mi novio, quien me motivó en cada momento difícil, y con quien felizmente he compartido esta trayectoria*

*Mi gratitud también a todas aquellas personas que de una u otro forma contribuyeron a la realización del presente Proyecto, en especial a la Dra. Mary Cruz por compartirme sus conocimientos.*

*Jóselyn Altamirano*

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

**TEMA:** “LA ASOCIATIVIDAD, UN ANÁLISIS DEL DESARROLLO COMPETITIVO DE LAS PYMES PERTENECIENTES AL FRENTE DE UNIONES - ECUADOR SOBERANO DE LA CIUDAD DE AMBATO”

**AUTOR:** Jóselyn Xiomara Altamirano Pérez

**TUTOR:** Dra. Mary Elizabeth Cruz Lascano

**FECHA:** Enero del 2019

**RESUMEN EJECUTIVO**

La asociatividad es un sistema utilizado desde hace varios años y busca continuamente ser perfeccionado, dada la importancia que tiene para la sobrevivencia de las pequeñas y medianas empresas en el mercado, y en Ecuador se encuentra amparado en la Constitución, por lo que el presente Análisis de Caso tuvo como finalidad dar a conocer la situación actual de las pymes pertenecientes a Ecuador Soberano Mercado - Mayorista Textil, con un enfoque crítico que permitió determinar e identificar a nivel descriptivo su desarrollo competitivo. Además, en esta investigación se presentan las circunstancias bajo las cuales este sistema se ha venido manejando desde su creación y se dieron a conocer resultados importantes que determinan los aciertos y falencias de cada una de las 8 asociaciones que lo componen. Los puntos más relevantes en este caso fueron conocer la relación que guarda la asociatividad y el desarrollo competitivo debido a que, esta feria textil si bien es cierto cobra mayor fuerza año tras año, actualmente atraviesa problemas legales, por lo que también se hizo énfasis en el problema que tienen con respecto al comodato, es así que se procedió a narrar detalladamente las razones que los llevo hasta esta instancia que afecta de forma directa el progreso de este ente productivo e incluso pone en juego la permanencia de los socios comerciantes en este lugar.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** ASOCIATIVIDAD, COMPETITIVIDAD, DESARROLLO, SISTEMA ASOCIATIVO.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT**  
**CAREER OF FINANCIAL ENGINEERING**

**TOPIC:** "ASSOCIATIVITY, ANALYSIS OF THE COMPETITIVE DEVELOPMENT OF SMES BELONGING TO THE FRENTE DE UNIONES – ECUADOR SOBERANO OF THE AMBATO CITY "

**AUTHOR:** Jóselyn Xiomara Altamirano Pérez

**TUTOR:** Dra. Mary Elizabeth Cruz Lascano

**DATE:** January, 2019

**ABSTRACT**

The associativity is a system used for several years and continuously seeks to be perfected given the importance it has for the survival of small and medium enterprises in the market, and in Ecuador is protected by the Constitution, so the present analysis of The purpose of this case was to raise awareness of the current situation of SMEs belonging to Ecuador Soberano – Mercado Mayorista Textil, with a critical approach that allowed to determine and identify at a descriptive level its competitive development. In addition, this research presents the circumstances under which this system has been managed since its inception and important results were announced that determine the successes and shortcomings of each of the 8 associations that comprise it. The most relevant points in this case were to know the relationship between association and competitive development because, although this textile fair is more important year after year, it is currently experiencing legal problems, for which emphasis is also placed on The problem they have with respect to the loan, is that we proceed to narrate in detail the reasons that led to this instance that directly affects the progress of this productive entity and even puts at stake the permanence of business partners in this place

**KEYWORDS:** ASSOCIATIVITY, COMPETITIVENESS, DEVELOPMENT, ASSOCIATIVE SYSTEM.

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE LA AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS .....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	v
DEDICATORIA.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO .....	viii
ABSTRACT .....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>2</b>
1. FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DE CASO.....	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Antecedentes .....	2

1.3. Justificación.....	4
1.4. Objetivos .....	6
1.5. Preguntas de reflexión .....	7
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>8</b>
2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA.....	8
2.1. Asociatividad.....	8
2.2. Desarrollo competitivo .....	17
2.3. Casos de éxito.....	26
2.4. Fundamentación legal.....	33
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>38</b>
3. METODOLOGÍA .....	38
3.1. Modalidad, enfoque y nivel de investigación.....	38
3.2. Población .....	40
3.3. Muestra.....	41
3.4. Descripción detallada del tratamiento de la información .....	41
3.4.1. Plan de recolección de información .....	41
3.4.2. Procesamiento de la información .....	43
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>44</b>
4. DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO.....	44
4.1. Análisis y categorización de la información .....	44

4.1.1. Análisis e interpretación check list.....	44
4.1.2. Análisis e interpretación de encuesta .....	46
4.1.3. Entrevista.....	69
4.2 Correlación de variables.....	74
4.3 Narración del caso .....	76
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>87</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>87</b>
5.1. Conclusiones .....	87
5.2 Recomendaciones .....	89
<b>MATRIZ DE APLICACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO .....</b>	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>97</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla 1:</b> Fases de la Asociatividad.....	14
<b>Tabla 2:</b> Pilares fundamentales de la Competitividad.....	20
<b>Tabla 3:</b> Población y Muestra .....	40
<b>Tabla 4:</b> Recolección de la información .....	42
<b>Tabla 5:</b> Check List.....	45
<b>Tabla 6:</b> Edad .....	47
<b>Tabla 7:</b> Nivel Formativo.....	48
<b>Tabla 8:</b> Localidad .....	49
<b>Tabla 9:</b> Ingreso .....	50
<b>Tabla 10:</b> Tiempo De Socio .....	51
<b>Tabla 11:</b> Tipo De Puesto .....	53
<b>Tabla 12:</b> Diferentes Asociaciones .....	54
<b>Tabla 13:</b> Conocimiento del Reglamento.....	55
<b>Tabla 14:</b> Conocimiento de la situación de Ecuador Soberano .....	56
<b>Tabla 15:</b> Nivel de Ventas.....	57
<b>Tabla 16:</b> Distribución .....	59
<b>Tabla 17:</b> Ventaja Competitiva .....	60
<b>Tabla 18:</b> Beneficio de Asociatividad.....	63
<b>Tabla 19:</b> Costos .....	64

<b>Tabla 20:</b> Mejoras .....	65
<b>Tabla 21:</b> Administración y Desarrollo Competitivo.....	66
<b>Tabla 22:</b> Estrategias de Desarrollo Competitivo .....	68
<b>Tabla 23:</b> Entrevista .....	70
<b>Tabla 24:</b> Verificación de Hipótesis.....	74
<b>Tabla 25:</b> Pruebas de chi-cuadrado .....	74
<b>Tabla 26:</b> FODA – Desarrollo Competitivo.....	83
<b>Tabla 27:</b> Matriz de Aplicación del Caso de Estudio.....	90

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Gráfico 1:</b> Las cuatro etapas del desarrollo competitivo (factores de interacción).....	23
<b>Gráfico 2:</b> Edad .....	47
<b>Gráfico 3:</b> Nivel Formativo.....	48
<b>Gráfico 4:</b> Localidad .....	49
<b>Gráfico 5:</b> Ingreso .....	50
<b>Gráfico 6:</b> Tiempo de socio.....	52
<b>Gráfico 7:</b> Tipo de Puesto .....	53
<b>Gráfico 8:</b> Diferentes Asociaciones .....	54
<b>Gráfico 9:</b> Conocimiento del Reglamento .....	55
<b>Gráfico 10:</b> Conocimiento de la situación de Ecuador Soberano .....	56
<b>Gráfico 11:</b> Nivel de Ventas.....	58
<b>Gráfico 12:</b> Distribución .....	59
<b>Gráfico 13:</b> Ventaja Competitiva.....	60
<b>Gráfico 14:</b> Nivel competitivo .....	62
<b>Gráfico 15:</b> Beneficio de Asociatividad.....	63
<b>Gráfico 16:</b> Costos .....	64
<b>Gráfico 17:</b> Mejoras .....	65
<b>Gráfico 18:</b> Administración y Desarrollo Competitivo.....	67
<b>Gráfico 19:</b> Estrategias de Desarrollo Competitivo .....	68
<b>Gráfico 20:</b> Chi Cuadrado .....	75

## INTRODUCCIÓN

El presente análisis de caso tiene como finalidad dar a conocer la relación entre la asociatividad y el desarrollo competitivo de las pymes pertenecientes a Ecuador Soberano, por lo que a continuación se detalla el proceso del desarrollo investigativo.

**Capítulo I:** En este capítulo se presentan los antecedentes de este caso, las investigaciones previas que se han realizado, las cuales han servido como referencia para el desarrollo de esta investigación. Además, se justifica y determinan los objetivos de este análisis, mismos que dan paso al planteamiento de las preguntas de reflexión a desarrollarse en el transcurso de este análisis.

**Capítulo II:** Aquí se encuentra el desarrollo de las variables, que permite sustentar teóricamente el trabajo investigativo y también se realiza un aporte de casos de éxito, de los cuales se rescata características en común importantes que sobresalen como factores de éxito. Por último se da a conocer la fundamentación legal bajo la cual se rige.

**Capítulo III:** Se resalta en este capítulo la metodología de la investigación partiendo por determinar la población objeto de estudio y el señalar de la muestra con lo cual se trabajará, también se dan a conocer las técnicas de recolección de información para el desarrollo de cada variable, además de las herramientas con las cuales van a ser procesados los datos obtenidos de manera clara y precisa.

**Capítulo IV:** Abarca los resultados de la investigación, además del contraste de la información científica con la obtenida por medio del check-list, la encuesta y la entrevista para en lo posterior proceder a la narración detallada del caso.

**Capítulo V:** Por último, en este capítulo se da a conocer las conclusiones a las que se ha llegado con el desarrollo de este análisis de caso, y se explican recomendaciones para su mejora



## **CAPÍTULO I**

### **1. FORMULACIÓN DEL ANÁLISIS DE CASO**

#### **1.1. Tema**

La Asociatividad, un análisis del desarrollo competitivo de las Pymes pertenecientes al Frente de Uniones - Ecuador Soberano de la ciudad de Ambato.

#### **1.2. Antecedentes**

Para el desarrollo del presente análisis de caso se tiene en consideración estudios previos realizados, cuyos aportes trascendentales darán la pauta para destacar rasgos significativos de asociatividad y desarrollo competitivo, bajo enfoques críticos, que permitirán contrastar el grado de cumplimiento de estos en el Frente de Uniones – Ecuador Soberano, con el fin de promover un modelo asociativo efectivo.

Un primer estudio corresponde a Liendo & Martínez (2001), denominado “Asociatividad una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes”. Este trabajo evidencia de manera clara los efectos que causa la asociatividad en las pequeñas y medianas empresas, con claros ejemplos de casos de éxito a nivel internacional en: España, Alemania y América Latina destacando los aspectos que predominan en esta modalidad además de explicar los modelos asociativos que existen y el proceso a seguir para la conformación de estos grupos.

Este trabajo es un referente para el presente análisis de caso debido a que propone información precisa del papel que juegan hoy en día las Pymes regidas bajo la modalidad de asociatividad, bajo un contexto en el cual es percibida como la guía viable para el desarrollo de las mismas, por lo tanto aportará a identificar los parámetros requeridos para lograr la viabilidad de esta práctica.

En un segundo trabajo que corresponde a Narváez, Fernández, & Senior (2008), denominado “El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: Una propuesta estratégica”. En este artículo se denota el interés por dar a conocer a la asociatividad desde un punto de vista práctico, explicando cada elemento clave que lleva a generar procesos sólidos de asociatividad entre Pymes a través de un análisis descriptivo que permite la puntualización de cada fase.

Identifica el aporte que tienen las pymes al encontrarse en una determinada localidad, ya que según este artículo, estos grupos se han convertido en fuentes de empleo, al conformar plataformas capaces de impulsar el desarrollo competitivo de una ciudad o región, por medio de cooperación interempresarial. Es por esta razón que este artículo sirve de soporte al presente análisis caso, ya que aborda diferentes instancias que servirán para contrastar el impacto de implementar estrategias de asociatividad por medio de la descripción de cada una de ellas y los factores por los cuales se encuentran compuestas.

En Ecuador además el Ministerio de Industrias y Productividad desde años atrás apoya el fortalecimiento y creación de este tipo de organizaciones sociales debido a que aportan significativamente a la economía del país.

En el plan económico del gobierno para el año en curso se encuentra además el fomento de la economía popular y solidaria con asociatividad, lo cual respalda y garantiza el fortalecimiento de estos organismos sociales.

Como antecedentes de la organización del Frente de Uniones- Ecuador Soberano se tiene que surge hace 18 años con el fin de descongestionar las calles céntricas de la ciudad de Ambato, ya que la mayor parte de las Pymes que ahora constituyen este organismo se encontraban laborando bajo un régimen informal por lo cual tenían varios inconvenientes tales como: espacio, lugar, y a medida que la aglomeración de comerciantes se iba desatando surgían nuevos problemas, pero el principal fue la delincuencia razón por la cual se empiezan a conformar pequeños grupos de personas con el fin de salvaguardar su

mercadería, y esto daría paso a la conformación jurídica de asociaciones con aproximadamente 70 socios cada una, cuyo fin era proteger su sitio de trabajo.

Para el año 2000, el entonces Alcalde de Ambato Dr. Luis Fernando Torres opta por entregar a manera de comodato un terreno baldío, cuya administración sería llevada por el Mercado Mayorista ubicado en la Av. Bolivariana con una duración de 30 años, y es hasta entonces que nace la vida jurídica del Frente de Uniones Ecuador Soberano-Mercado Mayorista Textil, para proceder a la firma del contrato con 7 asociaciones y posterior a ello se integra una más que es la asociación de comidas, quienes no formaban parte debido a que el comodato fue firmado bajo la condición de ropa y afines.

Este organismo tuvo que realizar todas las mejoras al terreno ya que no les fue entregado en las mejores condiciones, tanto así que llegaban en horas de la madrugada a vender sus productos y a las 10 de la mañana el lugar era ya desalojado debido al polvo y las condiciones climáticas que maltrataban su mercadería.

Poco a poco fueron realizando adecuaciones, como limpieza del terreno, estructura de puestos, organización de pasajes, entre los 1200 socios que ingresaron, según fuente de socios fundadores.

De ahí en adelante cada puesto tiene el costo que sea determinado según la asociación a la que pertenezca y se maneja bajo los regímenes y estatutos de cada una, debido a que tienen autonomía para la toma de decisiones y no requieren para ciertos procesos tener la aprobación de Ecuador-Soberano.

### **1.3. Justificación**

Es importante el análisis de este caso debido a que el estudio de las variables tanto de asociatividad como de desarrollo competitivo compone el margen de crecimiento empresarial, porque una vez que el Frente de Uniones Ecuador Soberano se pueda acoplar ha cambios internos que no desmeriten su accionar hasta la presente fecha sino más bien fortalezcan la aplicación de patrones establecidos y que se han convertido en causales de

éxito se podrá lograr que estos dos parámetros sean efectivos en la aplicación para las pymes pertenecientes a este organismo, ya que los procesos llevados a cabo reflejan falencias y por tanto, parámetros que no se cumplen, debido a que la mayoría de las organizaciones de este tipo llevan su sistema de forma básica y empírica.

El hecho de poder interactuar ampliamente con cada beneficiario de este análisis abre la posibilidad de realizar un análisis exhaustivo que genere un impacto positivo dentro de esta organización, mismo que se irá incrementado conforme avance y se contraste información científica, documental y legal con el comportamiento existente actual.

Llevar a cabo este tipo de sistema de asociatividad, permite que pequeñas y medianas empresas puedan sobrevivir al impacto de grandes mercados, surgir, e ir mejorando su competitividad; aunque esta forma de organización no es nueva, en la práctica su aplicación es reciente y ha venido tomando cada vez mayor fuerza y por tanto los parámetros que deben cumplir para que su desarrollo sea factible son cada vez mayores, de ahí la importancia de desarrollar este análisis para garantizar el buen funcionamiento y permanencia en el mercado del Frente de Uniones.

Los directivos del Frente de Uniones de Ecuador Soberano – Mercado Mayorista Textil, como los de las 8 asociaciones que lo conforman, incluidos los 1350 socios son los principales beneficiarios de este estudio puesto que son participes activos de las decisiones que afectan directamente su desarrollo y por ello, son los más interesados en que se lleve adelante este análisis, que les permitirá conocer los parámetros que están siendo cumplidos y los que podrían implementarse para ser un caso de éxito de la ciudad de Ambato y poder trascender a más lugares, como un organismo sólido, con estricto apego a lo estipulado en la ley, de modo que al momento de llevar a cabo nuevos proyectos no tengan inconvenientes por falta de documentación o requisitos, en especial para la construcción del nuevo centro comercial.

Finalmente, este análisis contribuye a demostrar la importancia de enmarcar los elementos que componen un adecuado sistema asociativo, por tanto, se justifica su elaboración ya

que servirá de guía a directivos, socios, emprendedores y empresarios que opten por llevar a cabo tal sistema para lograr un considerable nivel de desarrollo competitivo con factores que se acoplen a sus necesidades.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Analizar el impacto de la Asociatividad en el desarrollo competitivo del Frente de Uniones - Ecuador Soberano de la ciudad de Ambato para emitir criterios que fortalezcan el manejo de este sistema.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Detallar el sistema de asociatividad desarrollado en el Frente de Uniones desde sus inicios hasta la presente fecha.
- Contrastar información científica de asociatividad y desarrollo competitivo con información existente en este organismo para medir el nivel de cumplimiento de los parámetros establecidos.
- Describir el caso en base al procesamiento de información recolectada y generar conclusiones que agreguen valor a la situación existente.

### **1.5. Preguntas de reflexión**

1. ¿Cómo la asociatividad afecta al desarrollo competitivo de las Pymes?
2. ¿Están siendo cumplidos los parámetros para llevar a cabo una forma de asociatividad que permita elevar el nivel de desarrollo competitivo?
3. ¿Qué tipo de mejoras podrían implementarse para impulsar el desarrollo competitivo de las Pymes?

## CAPÍTULO II

### 2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA

#### 2.1. Asociatividad

Existen varias definiciones sobre la asociatividad de diversos autores que la conceptualizan desde diferentes enfoques en el que se desenvuelven. En la actualidad la asociatividad se ha convertido en un mecanismo de desarrollo sostenible y sostenido para muchas organizaciones, especialmente las Pymes, puesto que permite a las pequeñas y medianas empresas desenvolver su actividad económica con total autonomía para la toma de decisiones y a través de la unión fijan metas claras que conduzcan al cumplimiento de un mismo objetivo común al cual todos quienes pertenecen a este sistema pretenden llegar.

(Barrera, Espejel, Herrera, & Cuevas, 2016, p. 80) menciona que la asociatividad es “el proceso de reunión voluntario de personas u organizaciones que trabajan en forma coordinada para alcanzar sus objetivos y metas planteadas, mediante el uso más eficiente de los procesos administrativos, financieros, y comerciales que se transforman en ingresos entrantes”.

La asociatividad ha formado parte de las oportunidades que las pequeñas empresas deciden acogerse para tener mejor acceso a nuevos mercados y lograr desarrollar capacidades empresariales que les permitan competir con otras empresas mediante la conjugación de factores claves como la producción, diversificación y calidad en producto o servicios.

(Vegas , 2010, pág. 3) ostenta que la asociatividad es:

Componente de la participación de empresas pequeñas y medianas, mismas que comparten una necesidad en común. Es importante indicar que cada empresa conserva su independencia jurídica y autonomía gerencial y su dedición de participar es voluntaria con el fin de alcanzar un objetivo en particular. El principal objetivo de la asociatividad es trabajar en conjunto

desde las gestiones internas hasta trabajar con empresas que solicitan productos o servicios externos.

Se entiende como asociatividad el esfuerzo de cooperación interempresarial de pequeñas organizaciones económicas que tiene como fin lograr una adecuada y mejorada gestión, productividad y alcanzar un alto nivel de competitividad de sus asociados para desenvolverse de forma correcta dentro del mercado. Asimismo, la asociatividad es un mecanismo estratégico que fomenta a desarrollar un entorno competitivo y que contribuyen a mejorar la posición económica de las asociaciones.

(Esquivia, 2013, p. 12) manifiesta que la asociatividad “es un proceso que sirve para estimular la configuración de sistemas corporativos y empresariales que indagan la formación de entornos competitivos e frecuentemente innovadores”. La asociatividad pueda darse bajo las siguientes condiciones:

- 1) Que los asociados tengan un proyecto común, es decir orientar una serie de actividades para satisfacer una necesidad o resolver un problema común al grupo.
- 2) Responsabilidad bilateral, llevado a cabo a través de un contrato por escrito, o a veces por el establecimiento de acuerdos verbales entre los actores, donde cada uno asume su responsabilidad y se compromete a participar y aportar para el logro de unos objetivos comunes.
- 3) Que se tenga claridad de los objetivos comunes: las partes involucradas se plantean una serie de metas y objetivos a alcanzar para el beneficio de todos los involucrados.
- 4) compartir riesgos: conservando la independencia de cada uno de los participantes, ser conscientes de que todos funcionan como una sola empresa donde se comparten responsabilidades.

Con las condiciones señaladas se estima que la asociatividad formada por pequeñas empresas o a su vez asociaciones, se encaminen a situaciones favorables que les permitan desarrollar su competitividad sin mayor dificultad y con ello fijar un paradigma ejemplo para futuras asociaciones. Es importante indicar que con el cumplimiento de estas condiciones se incrementara la productividad de las asociaciones y por ende se alcanzaran los objetivos propuestos.



(Mathews, 2014, pp. 5-6) indica que las condiciones básicas para la asociatividad es fundamental que se cumplan las siguientes condiciones:

**Confianza:** La idiosincrasia y la desconfianza “natural” resulta muchas veces ser la barrera más difícil de vencer en los esfuerzos de asociatividad.

**Precisión de objetivos y metas:** Es muy importante definir con la mayor exactitud posible lo que se persigue con esta alianza estratégica. Los números son fundamentales: plazos, porcentajes de participación de mercado, facturación proyectada, etc. Por ejemplo, los criterios de selección de los mercados metan deben ser claros y objetivos, no basados en percepciones o informaciones parciales que podrían sesgar las decisiones.

**Compromiso:** Una vez cerrado el acuerdo, es fundamental que todos los participantes asuman los compromisos acordados, más allá de cualquier cambio en el entorno.

**Definición de roles:** Tratándose de un trabajo en equipo, resulta fundamental que las responsabilidades de cada participante estén plenamente definidas.

**Términos de la membresía:** La alianza puede estar formada por un determinado grupo y no aceptarse ningún integrante posteriormente.

**Liderazgo de gestión:** Quien asuma la dirección/gerencia general de esta alianza estratégica debe estar preparado profesionalmente y tener experiencias necesarias acorde a las tareas encomendadas.

**Penalidades y sanciones:** Se debe ser muy preciso en la definición de situaciones de incumplimiento de alguna de las partes, preverlas y definir a priori cómo se sancionarán.

**Contrato integral:** Lo señalado debe plasmarse con todos los anexos necesarios en un contrato que considere la totalidad de términos del acuerdo, incluyendo la vigencia del mismo y la resolución de conflictos.

A su vez expone que las ventajas de la asociatividad empresarial siempre generan alianza entre empresa, entre algunas de ellas son:

Complementación de capacidades. Los participantes de la alianza no necesariamente son iguales. Por lo general tienen fortalezas y capacidades distintas y, en consecuencia, pueden complementarse y potenciarse.

Economías de escala: Las compras de insumos, por ejemplo, pueden efectuarse en forma colectiva, con lo cual se obtienen costos menores que representan una ventaja tangible para cada uno de los participantes.

Fuerza negociadora: Sin duda se fortalece la capacidad de negociación frente a los proveedores (materias primas, insumos), suministradores de

servicios (financieros, por ejemplo) y clientes (precios, términos de pago, plazos, etc.).

Posibilidad de marca: Posicionar una marca en un país y más aún en mercados internacionales supone normalmente un costo alto. Se requiere inversión en la mezcla promocional: publicidad, promoción, venta personal y relaciones públicas. Este costo puede ser distribuido entre los miembros de la alianza, permitiendo el posicionamiento de una marca propia que le da mayor sostenibilidad al negocio.

Menos intermediarios: Aunque en muchos casos hay intermediarios que difícilmente podrán ser excluidos de la cadena, siempre existe la posibilidad de saltar uno o más eslabones respaldados en la alianza estratégica (mayor volumen).

Es importante mencionar que dentro de la asociatividad existen algunos tipos, (Vegas , 2010) indica que existen los siguientes:

- **Redes de Cooperación:** está formado por un conjunto de empresas que reúnen esfuerzos para llevar acciones coordinadas que solventen la estabilidad de cada empresa respectivamente y no se limitan a trabajar de manera autónoma puesto que, el cruce de información hace más factible su trabajo y la sinergia es su principio primordial. (Vegas , 2010)

Las redes de cooperación se definen como asociaciones como un objetivo en común y lograr la consecución de resultados mediante la participación y colaboración de los asociados quienes son los actores principales en dirigir las asociaciones o ser parte de ella con el fin de sumar esfuerzos para conseguir lo propuesto.

- **Articulación Comercial:** se complementa de una relación continua entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser mediada o animada por una empresa intermediaria, o gestor de negocios.
- **Alianza en Cadenas Productivas:** se forma por medio de acuerdos entre empresas que desarrollan sus actividades en base a diferentes procesos de producción, de este modo logran completar su cadena productiva y hacerla

óptima ya que elevan la productividad a través de mejoras en la transformación, distribución y comercialización de los productos terminados o también pudiendo ser de servicios.

(Guayasamin & Montero, 2017, pág. 871) revelan que “el enfoque sistémico o de cadena productiva, parte de la producción primaria, incluyendo a todos los eslabones relacionados con el complejo industrial, constituyéndose en una herramienta analítica y de gestión útil”.

La asociatividad en la cadena productiva implica formar vínculos para cumplir una o varias etapas de producción, es decir con la fomentación de la división de trabajo se logrará terminar el proceso productivo de cualquier bien o producto.

- Alianza en Clústeres: este tipo de alianza es similar a las cadenas de valor, con la diferencia que las empresas están concentradas geográficamente e interconectadas por una actividad productiva en particular.
- Joint Venture: es una nueva forma de sociedad formada por dos o más empresas independientes, sin embargo, estas empresas están sujetas a realizar estrategias competitivas por lo que requiere la creación de un capital en común, con el aporte de cuotas por cada integrante, además la adquisición conjunta de sistemas operativos, y sobre todo de talento humano que logre mantener la capacidad productiva o el mismo nivel de servicio, según sea el giro de negocio.

La Joint venture es la formación de una asociación estratégica, ya sea de corto, mediano o largo plazo de empresas, personas, organizaciones, etc., las cuales mantienen su individualidad e independencia jurídica, pero actúan en base a una misma dirección y normas, además se distribuyen las inversiones, responsabilidades, personal, gastos y beneficios.

- Consorcios: se da lugar cuando un grupo de personas de similares rasgos ya sean académicos o de habilidades se reúnen para mediante la unión de esfuerzos

y conocimiento lograr la formación de una negocio o empresa con la intención de conseguir un beneficio económico en común.

Además, se puede decir que un consorcio se forma por acuerdos entre varias empresas cuyo objetivo primordial es desarrollar una actividad económica que generará rendimientos para todas los que conforman el consorcio. Generalmente esta forma de asociatividad se presenta con varias empresas (sin llegar a fusionarse) que dominan o tienen fortalezas en diferentes campos y con la unión de estas fuerzas forman un solo bien.

Por ejemplo, un consorcio se da en el “comercio exterior, cuando varias empresas fabricantes, comercializadoras, transportadoras, se unen (sin perder su autonomía e independencia) para introducirse y operar, de forma vinculada, en los mercados externos” (Vegas , 2010).

Para dar comienzo a un proceso asociativo se debe dar cumplimiento a diferentes etapas; (Liendo & Martínez, 2001, pp. 314-315) indican que estas etapas se clasifican en:

- a. Etapa de Gestación: Se despierta el interés de los individuos en iniciar un proceso de aproximación y generar una idea, y a la vez idear en la formación de un grupo asociativo, analizando las ventajas que posee cada empresa.
- b. Etapa de Estructuración: En esta etapa, los asociados definen su función dentro del grupo asociado y aceptado al mismo, como instrumento para lograr los objetivos planteados.
- c. Etapa de Madurez: Ahí los asociados ya tienen fijadas las pautas a seguir dentro de la organización del grupo, además de ya tener identificado la funcionalidad de la empresa y cuáles van a ser las acciones seguir.

d. Etapa Productiva: En este período se llevan ya las acciones para la conseguir los resultados esperados mediante las acciones fijadas. Los procesos operativos internos se desarrollan de forman apropiada para desarrollar gestión empresarial planteada.

e. Etapa de Declinación: Esta etapa se genera cuando los rendimientos obtenidos de la gestión van en disminución y la relación costo-beneficio de los bienes o servicios del grupo asociativo es negativa, por lo que, en este punto mes necesario tomar decisiones de desintegrar el grupo o iniciar nuevos proyectos.

(Mejía, 2011, p. 33) exterioriza que “todas las empresas sin importar su naturaleza requieren de tres fases primordiales para lograr la creación de valor en sus productos y/o servicios; la Asociatividad de las PYME genera oportunidades atractivas a través de este proceso empresarial”; estas fases se desarrollan en la siguiente tabla:

**Tabla 1:** Fases de la Asociatividad

<b>Fases</b>	<b>Etapas</b>	<b>Beneficios de la asociatividad</b>
<b>Fase I. Diseño del producto/servicio</b>	Investigación que lleva a una innovación	Permite la explotación colectiva de oportunidades y habilidades de las empresas individuales que puede dar excelentes resultados en las PYMES
	Innovación que eventualmente puede requerir la elaboración de pruebas y ensayos	
	Diseño del producto	
<b>Fase II. Producción</b>	<b>Alrededor del producto</b>	Permite la elaboración conjunta de algunos componentes que individualmente las empresas no lo puedan fabricar por diversas razones o para comprar esos componentes a un proveedor ya establecido
	Los componentes	

	Volúmenes de producción	A través de esta modalidad pequeñas empresas pueden agregar sus capacidades de producción individuales y satisfacer un volumen grande de productos.
	<b>Sobre el proceso</b>	
	Ingreso de recursos	Adquisición, control de calidad o tratamientos especiales de la materia prima.
	Transformación	Entorno a servicios básicos que generalmente se necesitan en todas las plantas; capacitación al personal sobre el manejo de equipos y maquinarias, estandarización del proceso.
	Salida de productos finales	En la inspección de producto final, especialmente cuando para ello se requiere equipos costosos y análisis especializados.
<b>Fase III. Comercialización</b>	Recepción de pedidos o solicitudes	Una debilidad frecuente de las PYME es la falta de coordinación y poca eficiencia en la entrega de los despachos y pedidos más aún si los puntos de la entrega están dispersos en una extensa área geográfica o fuera del país de origen.
	Despachos o entregas de productos	
	Transporte de productos	
	Servicio Postventa	Tiene un rango de acción amplio ya que permite alcanzar economías de escala y favorece a las empresas para entrar a los mercados

	Investigación de mercado	Permite un manejo más directo y confidencial que si lo realizan a través de alguna subcontratación
--	--------------------------	--

**Fuente:** Mejía (2011)

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn

Con relación a los factores de riesgo que influyen al fracaso de una asociatividad se presentan los siguientes:

- Falta de autonomía y desarrollo organizacional.
- Escasez de confianza entre los asociados.
- Falta de fijación de objetivos claros; algunas asociaciones entran al mercado sin indagar los procesos necesarios y principios básicos de asociación.
- Carencia de solidaridad entre los asociados.
- Disconformidades en los procesos operativos y actitudes entre los asociados; se produce, cuando una de las empresas participantes realiza mal el trabajo provocando desconfianza en el grupo.
- Falta de compromiso en el cumplimiento de acuerdos y obligaciones.
- Cambios de políticas gubernamentales que no apoyan a las asociaciones.
- Entorno institucional; falta de mecanismos de cooperación que contribuyan a la creación de asociaciones.
- Estudio de buenas prácticas. (Mejía, 2011, p. 36)

Los factores de éxito son fundamentales para que una organización funcione adecuadamente y pueda lograr sus objetivos, es necesario que existan ciertas condiciones como menciona Mejía:

- Comunicación entre los asociados para favorecer la cooperación en el desarrollo de actividades.
- Colaboración de los asociados para fijar objetivos, metas, actividades y compromisos.
- Coordinación a través de la planificación de acciones para cumplir una tarea o actividad.
- Acatamiento a las ideas de los demás asociados.
- Manejo apropiado de los conflictos.
- Delegación de autoridad
- Conocimiento y aplicación de derechos y obligaciones
- Compromiso del máximo ejecutivo de las empresas participantes.
- Objetivos comunes. (Mejía, 2011, p. 36)

En síntesis, la asociatividad se ha transformado en una herramienta para el desarrollo sustentable para lo cual es necesario que en este proceso se involucren los agentes económicos locales como el Estado, cámaras de comercio e industria, universidades, etc. ya que con la colaboración de dichas entidades se crea un ambiente favorable para la creación de las asociaciones brindando servicios específicos que benefician al desarrollo de estas. No obstante, la asociatividad es una estrategia de desarrollo competitivo para las empresas asociadas. El proceso de agrupamiento o asociatividad de individuos u organizaciones que trabajan en forma coordinada para cumplir y conseguir sus objetivos y metas en común planteadas.

## **2.2. Desarrollo Competitivo**

Antes de definir de lo que se trata el desarrollo competitivo es importante conceptualizar la complementación de estas dos palabras de tal manera que se pueda comprender el objetivo y finalidad que persigue.

El desarrollo es un término histórico que ha ido evolucionando con el paso de los tiempos, sin embargo, su línea base se conceptualización siempre determinará como un proceso mediante el cual las diferentes organizaciones o comunidades progresan y alcanzan un crecimiento económico, social, cultural, o político.

(Valcárcel, 2006, pp. 9-10) considera que el desarrollo es “la transformación estructural a través de la cual los mecanismos funcionalmente requeridos para el crecimiento autosostenido se incorporan plenamente al mismo”. Dentro de los rasgos destacados del desarrollo se presentan los siguientes:

- Empleo y tecnología de alta eficiencia.
- Mecanismos apropiados para los procesos productivos.
- Variación en la producción.



- Apropiaada composición del capital y recursos.
- Alta productividad empresarial.

Además, el desarrollo forma parte de los procesos de enriquecimiento material, es decir, que por adecuado manejo de materiales se podrán incrementar los volúmenes de producción de bienes y servicios que puedan ofertar las organizaciones. Por su parte, el desarrollo esta direccionado directamente con el crecimiento económico de la empresa, y este crecimiento se convertirá en un medio para alcanzar el desarrollo o complementar al mismo.

(Delfín & Acosta, 2016, p. 187) determinan que el desarrollo “articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos”. Para cumplir con este desarrollo se deben contar con elementos suficientes que permitan obtener un crecimiento económico y adaptarse a la gestión del conocimiento e innovación.

El desarrollo es la idea de progreso económico que se plantea toda empresa a través de la utilización de los recursos económicos, materiales y humanos, dicho desarrollo aportara de manera significativa a la competitividad y productividad de esta, direccionándose de esta manera alcanzar el éxito empresarial mediante al cumplimiento de las metas propuestas.

Por su parte (Chiri, 2011, p. 28) deduce que la competitividad:

Está referida a la habilidad de los países para proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos; es decir, el reflejo de la productividad con la que cada país usa sus recursos humanos, naturales y de capital. La empresa es el lugar donde se armonizan los recursos para generar bienes y servicios, en forma eficiente y productiva.

El concepto de competitividad hace alusión a la capacidad que posee un empresa o grupo de organizaciones para mantenerse y seguir incrementando su presencia en los mercados

competitivos y a su vez abrir nuevos mercados en zonas estratégicas con el fin de aumentar la productividad de esta.

(Suñol, 2006) muestra que Porter manifiesta que la competitividad es “la capacidad para sostener y aumentar la participación en los mercados, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. un camino sólido para cumplir lo cometido es el aumento de la productividad”.

La definición de competitividad de Porter según (Chiri, 2011, pp. 29-30) distingue tres elementos importantes: productividad, empresa y localización.

#### Productividad

La competitividad está determinada por la productividad con que un país usa sus recursos. Depende de la calidad y singularidad de los bienes y/o servicios, también de la eficiencia con la que ellos se producen. Es un proceso de largo plazo que resulta en la prosperidad de los individuos y de la sociedad en su conjunto.

#### Empresa

La fuente primaria de creación de riqueza es la empresa. Por ello, la competitividad se basa en la capacidad de las empresas para competir. Ninguno es competitivo si sus empresas no lo son y, para esto, estas, más allá de poseer eficiencia operativa, deben tener un posicionamiento de estrategias único.

#### Localización

Un elemento crítico para la productividad de la empresa es la ubicación en la que se encuentra. Con la intensificación de la globalización, la localización geográfica es más importante en lugar de serlo menos, como se suele afirmar. Las empresas, conforme se internacionalizan, tienen que tomar decisiones respecto de la localización de sus mercados, sus estructuras industriales, laboratorios de investigación y outsourcing, etc.

La competitividad en si es parte indispensable de la empresa para lo cual es importante combinar los diferentes recursos que posee una organización para conseguir una ventaja competitiva frente a la competencia existen y captar la mayor parte del mercado, por otra parte, también se considera la capacidad que tiene la empresa para utilizar sus recursos internos de manera eficiente y aumentar la productividad de sus factores.

Al definir por separado el termino de desarrollo competitivo se tiene más claro que engloba cada uno de los estos términos y como los mismo dependen uno del otro para fortalecer el éxito empresarial de la empresa. Además, con este concepto integrador se podrá lograr un impacto positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades y la utilización adecuada de los recursos. Para determinar la conceptualización de desarrollo competitivo es importante conocer sobre la competitividad que según (Monterroso, 2016, pág. 6) “es un factor central en la sustentabilidad y éxito de una empresa y, como tal, debe ser integrada al análisis estratégico”.

(Arboleda, Sánchez, & Sanabria, 2016, pág. 166) indica que:

Competitividad en una organización que pretenda desarrollar estrategias innovadoras a través de ventajas competitivas, puede implicar desarrollar previamente capacidades dinámicas, la cual es definida como la habilidad que posee una firma para integrar, construir y reconfigurar interna y externamente competencias para su direccionamiento estratégico en ambientes cambiantes.

Cuando las empresas invierten en ciencia y tecnología conjuntamente con los demás pilares de competitividad logran alcanzar un nivel competitivo similar o mayor al de las mejores empresas con productos de buena calidad e innovación. Para conseguir estos objetivos es fundamental apoyarse en los doce pilares fundamentales de la competitividad como se presentan en el siguiente cuadro:

**Tabla 2:** Pilares fundamentales de la Competitividad

<p><b>Requerimientos Básicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Salud y educación primaria</li> </ul>	<p><b>Economías impulsadas por la dotación de factores</b></p>
<p><b>Potenciadores de la eficiencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación superior y formación</li> <li>• Eficiencia del mercado de bienes</li> <li>• Eficiencia del mercado laboral</li> </ul>	<p><b>Economías impulsadas por la eficiencia</b></p>

- 
- Desarrollo del mercado financiero
  - Preparación tecnológica
  - Tamaño del mercado

**Innovación y sofisticación de factores**

**Economías impulsadas por la innovación**

- Sofisticación de los negocios
  - Innovación
- 

**Fuente:** (Buendía, 2013)

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn

El desarrollo competitivo se define como una de las características diferenciadoras de las empresas sobre la competencia existente, además de ser un elemento importante para que las empresas sobresalgan y mejorar su posición competitiva, es decir, el desarrollo competitivo implica incrementar la capacidad de la organización a través de la creación de valor para el producto y/o servicio.

(Levy, 2013, pág. 25) manifiesta que el desarrollo competitivo:

Forma parte de la respuesta a la nueva realidad de los negocios en la que la demanda de los mercados se encuentra en continuos cambios imprevisibles con una fuerza competitiva cada vez más agresiva en rivalidad, mientras que la vinculación y lealtad entre la organización se vuelve cada vez más débil y fugaz.

Además, se describe al desarrollo competitivo como un proceso continuo de transformación, en el que implica cambiar las condiciones de trabajo y producción en un determinado momento con el propósito de permitir a la empresa generar un progreso apropiado y mantener a la vanguardia de la innovación. A esto se adjunta la competitividad como parte del apoyo al crecimiento económico de la organización de modo que la empresa pueda generar eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos sea bienes materiales, o recursos intelectuales; como consecuencia permite generar un amplio margen comparativo que le permite competir en el mercado sin limitaciones.

Las empresas presentan una dinámica particular mediante un proceso de desarrollo para alcanzar ventaja comparativa; por lo que Porter describe cuatro fases del desarrollo

competitivo basadas en un factor imperioso que induce la competencia actual. (Vergara , 2016) especifica dichas fases:

**Primera fase:** la competitividad es impulsada por los factores de producción, formándose como el comienzo de la competencia y generando desarrollo en diversas regiones y aprovechamiento correcto de recursos simples.

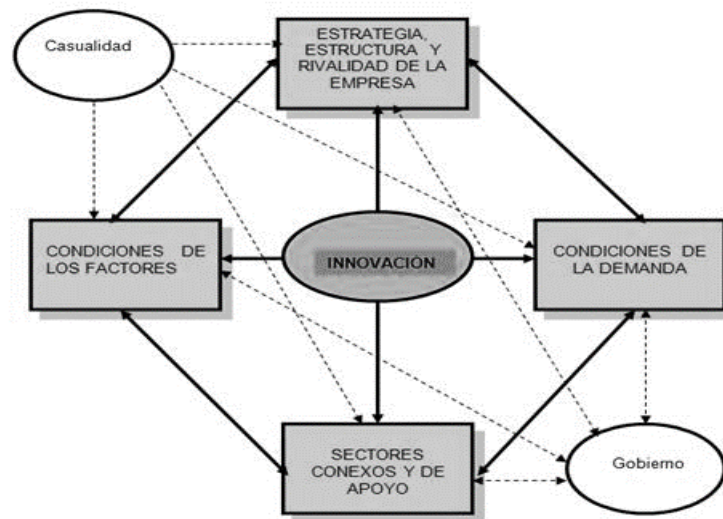
**Segunda fase:** impulsa a la inversión sectorial, con la definición de un producto bien estructurado mediante la retroalimentación del mercado, generando así al incremento de la inversión y dando paso a las economías de escala.

**Tercera fase:** la competitividad es impulsada por la innovación producto de las empresas rivales, en esta fase el mercado está sólidamente establecido y se busca la ventaja competitiva a través la reducción de costos y la mejora del producto.

**Cuarta fase:** impulsa la riqueza que es adecuado al declive de la ventaja competitiva y del sistema dinámico que representa el diamante de Porter.

Estas fases permiten alcanzar la ventaja competitiva mediante un proceso que sirve de base para un crecimiento acelerado de la productividad en la empresa. Además, al conseguir esta ventaja se consigue un nivel superior en el desarrollando la capacidad para competir con éxito en nuevos sectores y segmentos de alta productividad.

(Porter, 2007), expresa que el perfeccionamiento en una economía está en cómo se maneja el desarrollo competitivo con el propósito de alcanzar una ventaja empresarial con mayor nivel de productividad. Las empresas logran obtener un desarrollo competitivo mediante actos de innovación relacionadas a cuatro características tales como: condiciones de los factores; de la demanda; industrias relacionadas y de apoyo; y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; formando de esta manera el tan nombrado diamante de Porter. A continuación, se detallan cada una de las etapas en la siguiente figura:



**Gráfico 1:** Las cuatro etapas del desarrollo competitivo (factores de interacción)

**Fuente:** Porter (2007)

1. Condiciones de los factores: Mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector determinado.

En esta etapa el entorno en el que intervienen los factores productivos de las empresas es preciso como la dotación de recursos, mano de obra, infraestructura especializada o idea de negocio con el fin de que su aplicabilidad sea eficiente, eficaz y capaz de tener respuesta inmediata. Porter asegura que los factores garantizan un alto posicionamiento en el mercado ya que la innovación y la creatividad están directamente ligadas a la productividad y por ende a competitividad.

2. Condiciones de la demanda: La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector productivo.

Para Michael Porter la demanda es otro factor importante que influye en el desarrollo de las ventajas competitivas, pues si los compradores son exigentes, las empresas de determinado sector están en la obligación de reforzar sus esfuerzos para satisfacer esa demanda, razón por la cual, estas organizaciones deben estar en constante innovación para captar nuevas oportunidades y nuevas alternativas de comercialización.

3. Sectores afines y de apoyo: La presencia de sectores proveedores y sectores afines que son altamente competitivos.

Esta etapa es de carácter interno ya que se refiere a la alta competitividad que existe entre ciertos sectores de la economía, además con la obtención de la competitividad se elevan los estándares de la oferta y beneficia a la organización.

4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Las condiciones en cómo se conforman las empresas, la habilidad del seguimiento y monitoreo de un sistema de estrategias y tácticas, y la competencia directa.

La presencia de competidores dentro de un mismo círculo comercial es otro factor que incentiva a la aparición del desarrollo competitivo, ya que, al tener la presencia de la competencia las empresas se obligan a crear nuevas estrategias de mercado y emprender un proceso de mejora continua, no obstante, en esta etapa, también se puede generar un nivel alto de competitividad que permite aumentar el rendimiento y la productividad de los sectores productivos.

(Estrada, García, & Sánchez, 2009, p. 5) indican que “la competitividad se ha transformado en un requerimiento para subsistir y un requisito para alcanzar los mejores resultados”.

Algunos estudios realizados con respecto a la competitividad han identificado que existen dos perspectivas importantes; una de ellas es que las empresas son consideradas sistemas abiertos influenciadas por factores externos por lo cual la empresa no posee ningún control desde el punto de vista externo para determinar el éxito o fracaso de las empresas; no obstante, desde otro punto de vista, la competitividad determina factores internos propios de la empresa, en relación a esto, se presenta los siguientes factores determinantes del éxito competitivo en la PYME:

Recursos humanos: son recursos que juegan un papel estratégico elemental en la competitividad de las organizaciones, pues en las primeras etapas de desarrollo, es esencial que el gerente o propietario de la empresa debe poseer conocimientos necesarios que influya al crecimiento de esta y sobre todo facilidad de tomar decisiones en casos adversos que se puedan presentar.

Planeación estratégica: “Tiene por objeto fijar un curso concreto de acción, estableciendo los principios que habrán de orientarlos y la determinación del tiempo y los recursos necesarios para su realización” (Estrada, García, & Sánchez, 2009)

Por otro lado, la planeación estratégica forma un proceso a través del cual se pueden determinar decisiones acertadas en beneficio de la empresa mediante el análisis de información relevante, misma que puede ser analizada en base a la herramienta estratégica FODA, con el fin de dar un diagnóstico preliminar de la empresa y medir el nivel de desarrollo competitivo que maneja al momento.

Innovación y Tecnología: Los requerimientos de la competitividad están íntimamente vinculadas al desarrollo inicial de la tecnología y la innovación, razón por la cual, estos factores se han transformado ágilmente en un factor decisivo para la estabilidad y competitividad de la organización.

Certificación de calidad: “La calidad es el nivel de excelencia que se debe alcanzar para satisfacer el mercado al que va dirigido el producto. La relación entre calidad y competitividad es altamente evidente” (Estrada, García, & Sánchez, 2009)

(Levy, 2013) muestra que el Desarrollo Competitivo liga los cinco elementos clave de una organización que son: Estrategia, Cultura, Recursos, Gestión y Mercados, para lograr crear valor patrimonial y rentabilidad, crecimiento y desarrollo sostenido, lealtad, aumento de la demanda y personas comprometidas, integradas, con alto nivel de vocación y desempeño.



Las características principales del Desarrollo Competitivo son las siguientes:

- Instala un marco claro para alinear y coordinar los cinco elementos cruciales que construyen y sostienen el éxito de la organización: estrategia, cultura, recursos, gestión y mercados competitivos.
- Brinda herramientas de diagnóstico y variables de comparación para evaluar sus competencias, habilidades y conductas cruciales, y tener ventajas competitivas de cada producto y servicio.
- Facilita el éxito en el desafío de crear un capital humano enlazado en el que cada miembro de la organización pueda relacionar sus propias responsabilidades con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Ayuda a detectar las desviaciones del desarrollo competitivo esperado, lo corrige, lo actualiza y lo supera.
- Prescribe los pasos específicos para redirigir a la organización hacia una visión comprendida, compartida y comprometida de sus objetivos.
- Potencia la capacidad de acrecentar la Inteligencia Colectiva, asentada en la habilidad grupal de incorporar más y mejores prácticas y habilidades.
- Genera en sus miembros la motivación y el sentido de pertenencia que se forma en una empresa. (Levy, 2013)

En contexto, el desarrollo competitivo consiste en descubrir, evaluar, controlar e incorporar habilidades o competencias distintivas a las empresas misma que les permita aprovechar de mejor manera los recursos disponibles en el presente y futuro, y; hacer uso máximo de la capacidad requerida, todo esto con el fin de alcanzar un alto nivel de competitividad dentro del sector productivo económico en el que se desenvuelve.

### **2.3. Casos De Éxito**

La asociatividad es un término derivado de la asociación, misma que ha determinado mecanismos de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, mediante la unión de gestiones que les permite hacer frente a los procesos integrales. Con este enfoque las Pymes se ven obligadas a conformar redes o asociaciones que les permita colocarse en posiciones más competitivas y sólidas para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Es por ello, que a través del tiempo se han realizado varias investigaciones de casos de éxito que involucran la asociatividad como medio de desarrollo para las pequeñas y medianas empresas asociadas. Según (Perea, 2015) esto se aclara en las referencias bibliográficas que la asociatividad empresarial es un proceso complejo que tiene como objetivo fundamental acoplar los recursos suficientes y capacidades para alcanzar el éxito conjunto de las partes asociadas. En base a ello se ha considerado que esta forma de asociatividad constituye un elemento primordial en el desarrollo de la agricultura y con ello se alcanza la competitividad empresarial mejorando la calidad de vida de los pequeños y medianos productores.

La asociatividad para desarrollar una adecuada competitividad es un contexto relevante en el desenvolvimiento de las micro y pequeñas empresas del sector peruano, para lo cual es importante establecer medidas de “promoción, coordinación, concertación y validación con los diferentes actores involucrados en el proceso” (Perea, 2015, p. 177).

La competitividad se forma de la capacidad que tiene una organización para obtener y conservar las ventajas competitivas que permitan obtener una posición notable dentro del entorno socioeconómico de una determina población. La asociatividad tiene un gran impacto en el desarrollo de la competitividad de las asociaciones, pues se pone en clara evidencia el éxito de dicha aplicación en diferentes asociaciones agrícolas peruanas.

(Liendo & Martínez, 2001) determinan que la globalización económica ha obligado a las pymes argentinas a establecer cambios de estrategias con el propósito de alcanzar una mayor eficiencia para afrontar la competencia existente, para lo cual, se acogieron a la asociatividad como medida para adaptarse a las nuevas exigencias competitivas. No obstante, la transformación de las nuevas condiciones de la economía se orienta a incentivar los procesos asociativos entre las pymes o entre la pyme y empresas grandes. Dadas estas circunstancias se ha evidenciado que a través de la asociatividad varias asociaciones establecidas en la república de Argentina han tenido un notable éxito en sus operaciones.

La asociatividad se ha consolidado como una alternativa básica y flexible para adaptarse a los cambios del mercado que enfrentan las pymes, ya que, con esto se podrá estimular las capacidades individuales de las asociaciones que permitan afrontar la competencia y lograr un mejor posicionamiento.

(Lozano, 2010) revela que las pequeñas y medianas empresas en general difícilmente consiguen el éxito con sus propios esfuerzos; por ello, es importante contemplar la posibilidad de asociarse con otras empresas de similar actividad económica para beneficiarse de manera compartida, denominando a esto, asociatividad. Mediante este sistema muchas de las pymes colombianas han surgido ante una competencia evidente, y, este mismo modelo de asociatividad ha logrado que muchas de las asociaciones puedan llegar a exportar sus productos de manera efectiva y planificada, aprovechando las oportunidades de mercado que se presentan en el contexto internacional en base al funcionamiento de cadenas productivas de vocación exportadora.

De los casos de éxito de asociatividad y desarrollo competitivo, (Agudelo & Salazar, 2007) manifiesta que es necesario que existan programas de asociatividad aplicados en el mundo e implementado en el país que permita a las Pequeñas y Medianas Empresas del sector Textil/confección de Medellín desafiar las condiciones del mercado y mejorar su desempeño competitivo, así también, la asociatividad entre empresas, gobierno, sectores productivos y grupos de investigación es una acción que facilita a las unidades económicas generar sinergias y compromisos colectivos para perseguir objetivos comunes.

Se obtuvo como resultado un excelente caso de éxito puesto que al realizar el análisis respectivo se identificó que, el mayor desafío, para hacer frente a la creciente importancia de las empresas pequeñas y al crecimiento de estas, se requiere actitud empresarial, es decir formar asociaciones. Se llegó a esa conclusión mediante el análisis multivariado que se utilizó para el análisis misma que presenta diferentes representaciones, se analizó los sujetos (que en este caso serían las empresas) y las variables incluidas en el análisis, que fueron: estructura (relación de los factores de producción), redes y cadenas productivas,

funcionamiento en el mercado, promueve la Pyme y comportamiento en el mercado, estas fueron representadas por puntos en un gráfico con cuatro cuadrantes.

Existen otros casos de éxito en la aplicación de la asociatividad como forma de crecimiento empresarial y desenvolvimiento frente a la competencia.

En China se desarrolló encadenamientos productivos para atender mercados distintos al local desde la década pasada, siendo consciente que el mercado propio resultaba insuficiente para generar un adecuado crecimiento económico. Es decir, replicando este caso y en la medida de sus posibilidades actuales, Colombia debe pensar en intentar volcar las iniciativas comerciales en torno a atender la demanda externa y luego ampliar la capacidad instalada con financiación propia, sin perder de vista que ser competitivo es ser rentable. (Lozano, 2010)

En Colombia la implementación del modelo de asociatividad para exportaciones fue facilitado por Bancoldex S. A. y Fideicomiso Proexport Colombia, esta empresa apoyo a las asociaciones con promociones financieras y no financieras para poder exportar sus productos, su labor principal fue gestionar el acercamiento entre la demanda efectiva mundial con la oferta exportable colombiana, lo cual tuvo mucho éxito según las cifras estadísticas las cuales indican que “995 empresas presentaron una mayor capacidad de autogestión en las áreas financiera, productiva y tecnológica y en su gestión internacional. Similar situación aconteció con 1.312 organizaciones que exportan \$ 500.000 a US\$ 2 millones, alcanzado altos niveles de ventas” (Lozano, 2010).

Otro caso según Trullén (2008) se desarrolla en España como el de otros países Europeos, en los cuales por varios años ha presentado niveles bajos de productividad, por lo que el país se obligó a mejorar su situación económica, para eso se creó políticas para las Pymes de diferentes sectores, pues representan el 99.5% del sistema productivo y abarcan el 73.8% de las personas ocupadas del país.

Además, la cooperación entre las pequeñas y medianas empresas en formar asociaciones lograron solucionar y enfrentar la disminución de la productividad de España, ya que es

claro que “la asociación de las empresas puede llegar a tener efectos en la calidad de los productos, además que brinda la posibilidad de competir bajo mejores condiciones con grandes empresas, traduciéndose todo esto en un aumento de la productividad como tal” Trullén (2008). Es importante mencionar mediante la implementación de las políticas españolas también se han implementado estrategias orientadas a incentivar la innovación industrial, y a potencializar la productividad de las Pymes.

Acevedo & Buitrago (2009) definió un caso de asociatividad textil en Bogotá, para lo cual se fijó como parámetros de análisis las siguientes características: Producción nacional de textiles y confecciones, el comportamiento del sector, problemática del sector, las Pymes que conforma el sector productivo (clasificación, concentración geográfica) y para el análisis del desarrollo empresarial y competitivo se enfoca en la localización de las empresas gestión empresarial y desarrollo tecnológico, la planificación de proyectos a mediano plazo, el apoyo institucional y apoyo de las fuerzas del mercado.

En el desarrollo de este caso (Acevedo & Buitrago, 2009, págs. 60-61) concluyó que:

El sector textiles y confecciones es uno de los más antiguos e importantes de la economía no solo a nivel local sino también a nivel nacional e internacional, la industria textil y de confecciones muestra un complejo proceso productivo, ya que, comprende todas las actividades que van desde la producción de materia prima como las fibras naturales, artificiales y sintéticas, hasta la manufactura de productos terminados.

Dadas las recientes condiciones macroeconómicas se hace necesario que las pequeñas y medianas empresas mejoren su aspecto competitivo, productivo y de alta calidad fortaleciendo la unión entre las distintas instituciones del país.

Sin embargo, ante este esfuerzo por mejorar muchos de sus aspectos internos y externos, no se aprecia una asociatividad estable, a pesar de que los empresarios saben de sus beneficios en cuanto a localización, costos, transferencia de tecnología y competitividad, esta no es muy fructífera en la ciudad pues persiste el temor, la desconfianza, la envidia y una cultura empresarial difícil de entender.

En referencia a las investigaciones, se puede corroborar que la asociatividad es uno de los elementos más importantes para aquellas pequeñas y medianas empresas especialmente,

puesto que, al asociarse estas empresas toman fuerza, elevando su nivel competitividad dentro del sector independientemente de la actividad económica que realicen.

Además, se evidencia que a nivel mundial la asociatividad ha sido un aporte invaluable para el crecimiento de las asociaciones, ya que, dichas empresas dan fiel testimonio de dicha agrupación les ha permitido incrementar sus ingresos económicos, mejorar la gestión de la cadena valor, mejor posicionamiento en el mercado, mayor nivel de competitividad empresarial, entre otros beneficios. Como ejemplo específico se puede citar a las asociaciones colombianas que con aplicación de un modelo de asociatividad de exportación ha tenido un noble incremento de ventas en los últimos años, según (Lozano, 2010); de esta manera se comprueba a nivel general que la asociatividad es netamente factible y viable.

Para mejorar la competitividad en diversos sectores productivos es necesario aplicar esquemas de desarrollo empresarial que definan una visión a largo plazo con la integración de todos los agentes de las cadenas productivas. (Onofa & Burgos, 2013, p. 126) indica que, “este enfoque consolida la iniciativa de asociatividad en sus diferentes formas (aglomeraciones, clúster, super clúster, jurisdicciones industriales, etc.), como una estrategia del sector empresarial para aumentar su productividad y desarrollo competitivo”.

La asociatividad empresarial como un nuevo enfoque de desarrollo, ha ido tomando fuerza no sólo en México sino también en algunos otros países de América Latina. En Colombia, por ejemplo, la industria de prendas de vestir ha tenido un gran desarrollo en las últimas décadas en base a criterios de asociatividad, igualmente en Argentina con los complejos metalmecánicos y de muebles, (Fernández et al. 2010). También se visualizan esfuerzos a nivel institucional, como el caso de Chile bajo la tutela de CORFO (Corporación de Fomento), que promovió los Programas de Fomento Sectorial 127 Hacia un nuevo esquema de desarrollo productivo (PROFOS) y Colombia con su programa PRODES. Italia con ayuda del Estado en todos los niveles, ha logrado superar en gran parte las dificultades y desarrollar sus pequeñas y medianas empresas, (Pallares, 2007).

Así también, se fundamenta en la construcción de alianzas alrededor de objetivos, propósitos o metas comunes. Intenta transformar la cultura personalista, individualista y egoísta por una cultura de participación y cooperación franca. Trata de construir una visión compartida en busca de soluciones grupales y no individuales. Aplica el principio de la “competencia”, es decir, colaborar para competir. La verdad y la transparencia son principios básicos para el fortalecimiento de la unidad. Establece un compromiso de participación directa y activa de la persona o empresa en todo el desarrollo del proceso asociativo, para profundizar en el trabajo y aprendizaje en equipo. Cimenta un alto nivel de confianza a partir del intercambio de experiencias, información y apertura sin condiciones. Aporta sin reparos, experiencias y conocimientos para beneficio de la confianza asociativa. Mantiene la autonomía de cada negocio individual. Acepta, asimila y se compromete en las decisiones y valores establecidos por el grupo

Además, otro caso de éxito se desarrolló en ciudad de Bogotá en la que se definió la competitividad de las pymes del sector textil-confecciones en la cual se ejecutó un análisis frente a la competencia china, y las deficiencias estructurales que impiden el desarrollo competitivo de las pymes del sector textil-confección, concluyendo que; “la necesidad de trabajar en el progreso de las Pymes como actores sociales, políticos y económicos, es primordial para el progreso y desarrollo de un país, por lo que se deberían fortalecer a estos sectores con modelos de asociatividad” (Piñeiro, Moreno, & Estrella, 2017, pág. 89).

Dentro de este ámbito asociativo se desarrolló un análisis de oportunidades de mejora la asociatividad textil, confección, diseño y moda en Medellín de acuerdo a las tendencias de la moda en el ámbito local, lo que arrojó como resultado un apoyo total por parte de los asociados para mejorar la asociatividad enmarcados en definir la identificación de nuevos mercados objetivos, vincularse con socios estratégicos que faciliten y flexibilicen las exportaciones desde Medellín, trabajar con el gobierno nacional, entre otras actividades que permitan mejorar el entorno competitivo de las asociaciones.

## **2.4. Fundamentación Legal**

Los aspectos relacionados con asociatividad y el desarrollo competitivo de las Pymes pertenecientes al Frente de Uniones - Ecuador Soberano de la ciudad de Ambato se encuentran enmarcados en un marco jurídico vigente, por lo cual, el presente trabajo investigativo se encuentra sustentado por algunas pautas legales, como las que se presentan a continuación:

Dentro de la (Constitución de la República del Ecuador, 2015) que incluye las reformas aprobadas en el Referéndum y Consulta Popular de 7 de mayo de 2011 y las Enmiendas Constitucionales publicadas en el Registro Oficial No. 653 del 21 de diciembre de 2015; se establece normativas acerca de la asociatividad, como se presenta a continuación:

### **Título VI**

#### **Régimen de Desarrollo**

#### **CAPÍTULO PRIMERO**

##### **Principios generales**

**Art. 277:** Para la consecución del buen vivir, serán deberes generales del Estado:

**6.** Promover e impulsar la ciencia, la tecnología, las artes, los saberes ancestrales y en general las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa y privada.

#### **CAPÍTULO CUARTO**

##### **Soberanía económica**

##### **SECCIÓN PRIMERA**

##### **Sistema económico y política económica**

**Art. 283:** El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.



**CAPÍTULO SEXTO**  
**Trabajo y producción**  
**SECCIÓN PRIMERA**

**Formas de organización de la producción y su gestión**

**Art. 319:** Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentaré la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

**Art. 320:** En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.

Por otra parte, en él (Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, 2016) se fomenta la normativa que rige a la actividad productiva del país, y en base a ello se estipula los siguientes artículos que sustentan la asociatividad entre los sectores productivos y el desarrollo competitivo:

**Art. 1:** **Ámbito:** Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. ¡Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República. De igual manera, se regirá por los principios que permitan una articulación internacional estratégica, a través de la política comercial, incluyendo sus instrumentos de aplicación y aquellos que facilitan el comercio exterior, a través de un régimen aduanero moderno transparente y eficiente.

**Capítulo I**

**DEL ROL DEL ESTADO EN EL DESARROLLO PRODUCTIVO**

**Art. 5.- Rol del Estado: literal d.** La generación de un ecosistema de innovación, emprendimiento y asociatividad mediante la articulación y coordinación de las iniciativas públicas, privadas y populares y solidarias de innovación y transferencia tecnológica productivas, y la vinculación de investigación a la actividad productiva.

**e.** La implementación de una política comercial al servicio del desarrollo de todos los actores productivos del país, en particular, de los actores de la economía popular y solidaria y de la micro, pequeñas y medianas empresas, y para garantizar la soberanía alimentaria y energética, las economías de escala y el comercio justo, así como su inserción estratégica en el mundo;

### **Título I**

#### **DE LA ECO-EFICIENCIA Y PRODUCCIÓN SOSTENIBLE**

**Art. 233:** Desarrollo sustentable: Las personas naturales y jurídicas, así como las demás formas asociativas regidas por el presente Código, deberán desarrollar todos sus procesos productivos conforme a los postulados del desarrollo sustentable en los términos constantes en la Constitución y en los convenios internacionales de los que es parte el Ecuador.

En la (Ley Organica de Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario, 2011) se estipula la normativa acerca la asociatividad:

### **Capítulo I**

#### **De las Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria**

**Art. 8:** Formas de Organización: Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

#### **Sección 2**

##### **De las Organizaciones del Sector Asociativo**

**Art. 18: Sector Asociativo:** Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley.

**Art. 19:** Estructura Interna: La forma de gobierno y administración de las asociaciones constarán en su estatuto social, que preverá la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; un órgano de control interno y un administrador, que tendrá la representación legal; todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato. La integración y funcionamiento de los órganos directivos y de control de las organizaciones

del sector asociativo, se normará en el Reglamento de la presente Ley, considerando las características y naturaleza propias de este sector.

**Art. 20:** Capital Social: El capital social de estas organizaciones, estará constituido por las cuotas de admisión de sus asociados, las ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables, y por los excedentes del ejercicio económico. En el caso de bienes inmuebles obtenidos mediante donación, no podrán ser objeto de reparto en caso de disolución y se mantendrán con el fin social materia de la donación.

## **Título V**

### **Del Fomento, Promoción e Incentivos**

**Art. 128:** Mecanismos: Sin perjuicio de los incentivos que la legislación en general reconozca a favor de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, el Estado fomentará, promoverá y otorgará incentivos a las personas y organizaciones amparadas por esta Ley, con el objetivo de fomentar e impulsar su desarrollo y el cumplimiento de sus objetivos en el marco del sistema económico social y solidario.

Las personas y organizaciones a las que se refiere esta Ley se beneficiarán de los incentivos y demás medidas de promoción, fomento y fortalecimiento, contempladas en el Código de la Producción para todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva. Especial atención recibirán las personas y organizaciones de la Economía Popular y Solidaria que desarrollen su actividad productiva en los cantones fronterizos.

Finalmente, en el Plan Cuatrianual denominado, (Plan Nacional de Desarrollo, 2017, pp. 33-83), se estipula lo referente a la planificación y desarrollo de estrategias y objetivos para alcanzar un mayor crecimiento económico en el país, en el cual, también hace referencia a la asociatividad como parte del desarrollo económico de los sector productivos como se presenta a continuación:

El Estado impulsará los emprendimientos productivos y fomentará las prácticas solidarias y asociativas de pequeños productores y su vinculación con mercados públicos y privados (sobre todo en el campo), garantizando el Buen Vivir y la sostenibilidad de los sistemas de producción en todo el territorio.

El desarrollo territorial requiere de la movilización, asociatividad y corresponsabilidad de todos los actores en el territorio. Más aún, la dinamización productiva con equidad implica la creación y fortalecimiento de sinergias, capacidades organizativas y conocimientos prácticos para desarrollar proyectos que aporten al cambio de la estructura productiva y

fomenten la generación de valor agregado nacional, con una justa redistribución de la riqueza en el conjunto del territorio nacional.

**Objetivo 5:** Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria”.

**Política 5.9** Fortalecer y fomentar la asociatividad, los circuitos alternativos de comercialización, las cadenas productivas, negocios inclusivos y el comercio justo, priorizando la Economía Popular y Solidaria, para consolidar de manera redistributiva y solidaria la estructura productiva del país.

En conclusión, el presente trabajo investigativo está sustentada con la normativa vigente que constituye una base legal firme que garantiza y fundamenta la ejecución de la indagación y el cumplimiento de los objetivos planteados en el capítulo anterior.

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA**

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

##### **3.1.1. Modalidad de investigación**

###### **Investigación bibliográfica - documental**

El proyecto se verá desarrollado bajo la modalidad de investigación documental debido a que se utilizará diferentes fuentes bibliográficas tales como: libros, reglamentos, leyes, artículos, para fundamentar las variables propuestas.

###### **Investigación de campo**

Este nivel permite interactuar en el lugar de los hechos, para conocer información de primera mano por parte de quienes conforman el objeto de estudio, ya que entonces, se palpará la situación real de las Pymes pertenecientes al Frente de Uniones - Ecuador Soberano.

En esta investigación permitió en base a las fichas de observación, encuesta y entrevista recolectar información significativa y comparable con la expuesta en la fundamentación científica dando así cumplimiento a uno de los objetivos propuestos en este análisis.

##### **3.1.2. Enfoque**

En cuanto al enfoque, se encuentra determinado a ser de tipo cualitativo, debido a que, en primera instancia con la variable de asociatividad se busca conocer el interés de los socios por ser parte de este sistema y lo que los lleva a inclinarse al mismo. Y por otra parte la

variable desarrollo competitivo requiere de la estimación de criterios que determinen los factores que aportan en el crecimiento de este Frente de Uniones y como estos han contribuido al desarrollo de este ente productivo, sin necesidad de conocer cifras en sí, sino más bien con ítems de tipo categóricos que permitan a los socios arrojar información verídica y afianzar la viabilidad del proyecto.

### **3.1.3. Nivel de Investigación**

#### **Nivel Exploratorio**

Se considera de tipo exploratoria puesto que permite identificar de cerca el comportamiento de las variables asociatividad con criterios de los socios que sustentan y desarrollo competitivo en base a las condiciones marcadas en la fundamentación científica, dando así la pauta para conocer los parámetros de éxito para emplear un sistema asociativo factible y sustentable.

#### **Nivel descriptivo**

Posibilitó detallar la situación por la cual atraviesan las Pymes pertenecientes a Ecuador Soberano desde sus inicios, parámetros que han marcado los cambios para el desarrollo de este proceso asociativo, especificar condiciones bajo las cuales se han venido manejando y puntualizar los beneficios y expectativas que aún mantienen los socios para su evolución. Además, precisó los efectos propios del fenómeno y el impacto de las decisiones de quienes son los actores involucrados.

#### **Correlacional**

Una vez recolectada la información se procedió a analizarla para obtener resultados que permitan palpar de cerca las 2 variables propuestas de forma acertada y objetiva; su procesamiento se llevó a cabo a través la asociación de variables, puesto que, se

buscaba medir el comportamiento entre las variables asociatividad y desarrollo competitivo.

### 3.2. Población

Para llevar a cabo el presente análisis de caso se consideró como población a los 1350 socios que conforman el Frente de Uniones Ecuador Soberano, quienes a su vez han conformado 8 asociaciones que son las siguientes:

**Tabla 3: Población y Muestra**

<b>N°</b>	<b>Asociación</b>	<b>Número de socios (Población)</b>	<b>Directivos (Muestra)</b>
<b>1</b>	22 de Enero	172	13
<b>2</b>	Pueblos Unidos	370	13
<b>3</b>	Juan Montalvo	370	13
<b>4</b>	La Merced	34	13
<b>5</b>	Unidad Nacional	98	13
<b>6</b>	Las Palmas – 6 de Junio	103	13
<b>7</b>	9 de Octubre	115	13
<b>8</b>	15 de Agosto	88	13
	<b>TOTAL</b>	<b>1350</b>	<b>104</b>

**Fuente:** Frente de Uniones-Ecuador Soberano

**Elaborado por:** Jóselyn Altamirano

Las asociaciones como se puede observar mantienen un numero indistinto de socios, sin embargo, el número de personas que conforman la directiva de cada una es el mismo.

### **3.3. Muestra**

Para efecto del presente análisis de caso, la muestra se verá constituida por los 104 directivos representantes de cada asociación, debido a que son quienes toman las decisiones habituales y conocen las necesidades que surgen para mantener su óptimo funcionamiento. Además, no se considera realizar una estratificación ya que los espacios destinados para cada asociación no influyen en su funcionamiento ni en el rendimiento de cada pyme y por ende en el criterio emitido por los socios partícipes de este estudio.

**Unidad de Investigación:** Mercado Mayorista Textil – Ecuador Soberano

### **3.4. Descripción detallada del tratamiento de la información**

#### **3.4.1. Plan de recolección de Información**

En primera instancia se contrastará información científica con existente en base a fichas de Observación, posterior a ello se efectuará una encuesta para analizar el desarrollo competitivo de las asociaciones que conforman el Frente de Uniones Ecuador Soberano, y también se empleará una entrevista al Presidente Sr. Christian Riera para indagar acerca de los efectos ocasionados por la Asociatividad en el desarrollo competitivo y los factores que han venido incluyendo en el manejo de este sistema en lo que respecta a fuentes primarias.

En lo posterior como fuentes secundarias, serán tomados en consideración aporte de libros para la fundamentación de variables, investigaciones previas, leyes, reglamentos, artículos periodísticos y científicos que aporten a este análisis.



## **Lista de Chequeo**

Este mecanismo se utilizó para medir el grado de cumplimiento de los parámetros exigidos en la fundamentación científica frente a la situación actual en la que se encuentra este organismo; por medio de una lista en donde se calificó si cumplen o no con lo estipulado.

## **Encuesta**

Por medio de este instrumento se procedió a recopilar información referente al desarrollo competitivo y se pudo constatar cuanto a beneficiado a los socios que conforman el Frente de Unión Ecuador Soberano.

## **Entrevista**

este instrumento fue empleado para conocer por medio de un diálogo establecido con el Presidente Sr. Cristian Riera, la situación existente en torno a la asociatividad, detalles y profundización de los efectos ocasionados al implementar este sistema; de esta manera se consiguió realizar una narración del caso consistente y con mayor relevancia.

**Tabla 4: Recolección de la información**

<b>Preguntas básicas</b>	<b>Explicación</b>
¿Para qué?	Para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación.
¿Sobre qué aspectos?	Asociatividad y desarrollo competitivo
¿Quién?	Investigadora: Altamirano Jóselyn
¿Dónde?	Mercado Mayorista Textil – Ecuador Soberano

¿Con qué?	Lista de chequeo, encuesta y entrevista
¿A quiénes?	Microempresarios socios
¿Cuántas veces?	Una sola vez
¿Con qué?	Cuestionario

**Elaborado por:** Jóselyn Altamirano

### 3.4.2. Procesamiento de la información

Para el desarrollo del presente análisis de caso se procesaron los datos a través del programa estadístico SPSS, herramienta que posibilitó tabularlos manera eficiente y arrojó resultados precisos que sirvieron para emitir conclusiones validas de apoyo al caso planteado. También se empleó Microsoft Excel para representar de manera gráfica los valores resultantes obtenidos, de modo que facilitó su análisis e interpretación, mismos que cabe resaltar fueron sustentadas en base a los criterios emitidos por los socios al momento de aplicar la encuesta.

Además, se aplicó una prueba estadística, para el tratamiento de las 2 variables objeto de este estudio, llamada Chi-cuadrado de tipo no paramétrica, que permitió trabajar con datos de tipo cualitativos nominales, que son justamente el tipo de datos que se obtuvieron una vez realizada la encuesta.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CASO**

#### **4.1. Análisis y categorización de la información**

Para el desarrollo del presente análisis de caso se procede a presentar los resultados, en primer lugar, del Check list aplicado de forma individual a las 8 asociaciones que constituyen la Unión de Organizaciones de Comerciantes Autónomos Ecuador Soberano Mercado Mayorista Textil y a determinar por medio de la investigación de campo las causas de las respuestas a las actividades.

Después como se planteó en la metodología se procede a determinar e interpretar los resultados obtenidos del programa SPSS, para el análisis de la encuesta, además se utilizó Microsoft Excel debido a la claridad de sus gráficos para una mejor presentación.

A continuación, se expone también lo más relevante con respecto a la entrevista realizada al Presidente como preámbulo a la narración del caso.

Finalmente se expone el caso en base a los resultados obtenidos y sustentados en gran parte por los criterios de los microempresarios dueños de las Pymes desde su creación hasta la presente fecha.

##### **4.1.1. Análisis e interpretación Check List**

Las fichas de observación son herramientas utilizadas para verificar el cumplimiento de determinados aspectos por medio de la investigación de campo, de modo que el investigador puede apreciar de cerca las condiciones existentes; por lo que para el presente análisis de caso se emplea este instrumento con el fin de constatar a través de cada ficha aplicada a las ocho asociaciones que componen Ecuador Soberano – Mercado Mayorista Textil la situación por la cual atraviesan a la presente fecha.

**Tabla 5: Check List**

<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
<b>1</b>	¿Existe una buena comunicación entre los socios?	7	1	En 1 asociación hay problemas en su plantilla directiva por lo que no existe apertura al diálogo.
<b>2</b>	¿Participan los socios para definir objetivos, metas, actividades y compromisos?	8	0	
<b>3</b>	¿Planifican acciones para el cumplimiento de objetivos?	7	1	Existen problemas para planificar este tipo de acciones por cuanto no todos los objetivos son aceptados por los socios.
<b>4</b>	¿Se respeta las ideas de los demás?	7	1	Persiste el problema en una de las asociaciones
<b>5</b>	¿Existe un manejo adecuado de los conflictos?	7	1	Por falta de comunicación y no llegan a un conceso que beneficie a todos.
<b>6</b>	Delegación de autoridad.	8	0	
<b>8</b>	¿Existe cumplimiento de objetivos comunes?	7	1	Debido a que no llevan a cabo las acciones necesarias para lograrlo.
<b>9</b>	¿Posee reglamento interno?	7	1	En una de las asociaciones este documento está en proceso de reforma.
<b>10</b>	¿Los documentos legales se encuentran en orden y actualizados?	6	2	Están los trámites en proceso para estar a la par de las demás asociaciones.
<b>11</b>	¿Existe información del manejo de recursos?	8	0	

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn

$$NC = \frac{\text{Respuestas Positivas}}{\text{Total de Respuestas}} \quad NC = \frac{72}{88} * 100 = 82\%$$

## **Análisis**

El desempeño de las 8 asociaciones que componen el sistema asociativo de Ecuador Soberano, refleja con un 82% de respuestas positivas ser aceptable ya que en su mayoría dan cumplimiento a lo impuesto por los dirigentes, sin embargo, como es normal en este tipo de organismos existen desacuerdos y para este caso se pudo observar de manera especial que el comportamiento en una de las asociaciones no es el óptimo, por cuanto tienen problemas entre sus directivos y esto ocasiona conflictos de interés que ha traído consecuencias como baja participación de las pymes pertenecientes a la misma, en diferentes programaciones o eventos planificados, mejoras de espacios y demás.

Presenta deficiencia en el área administrativa con respecto a que, no hay un buen manejo de conflictos interno ya que sus objetivos no son considerados con el mismo grado de importancia por los socios de manera conjunta y todo esto responde a la falta de un reglamento al cual deban regirse de manera estricta y ordenada, el mismo que a la fecha en la cual se llevó a cabo la investigación se encuentra en proceso de aprobación, por estos motivos esta asociación no presenta el mismo grado de avance de las demás, no obstante y pese a las dificultades que tienen siguen los procedimientos para estar al mismo nivel.

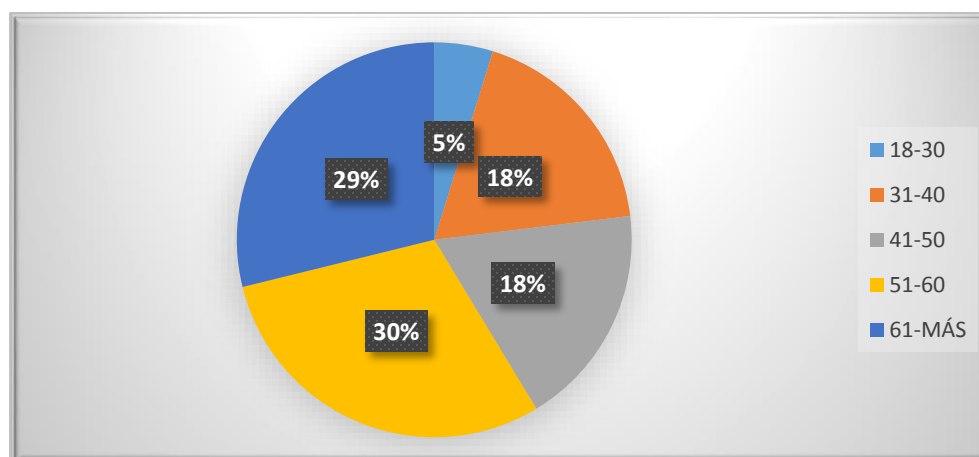
### **4.1.2. Análisis e interpretación de encuesta**

Una vez aplicada la encuesta a los socios de Ecuador Soberano - Mercado Mayorista Textil de la ciudad de Ambato, y dando cumplimiento a los objetivos planteados en el presente análisis de caso se procedió a tabular los datos recolectados mediante el programa SPSS y a presentar la información a través de tablas que, bajo frecuencias, permitieron graficar de manera porcentual los resultados para su clara interpretación y análisis.

**Tabla 6: Edad**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
18-30	5	4,8	4,8	4,8
31-40	19	18,3	18,3	23,1
41-50	19	18,3	18,3	41,3
51-60	31	29,8	29,8	71,2
61-MÁS	30	28,8	28,8	100,0
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn



**Gráfico 2:** Edad

**Fuente:** Tabla 5

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn

### **Análisis e Interpretación**

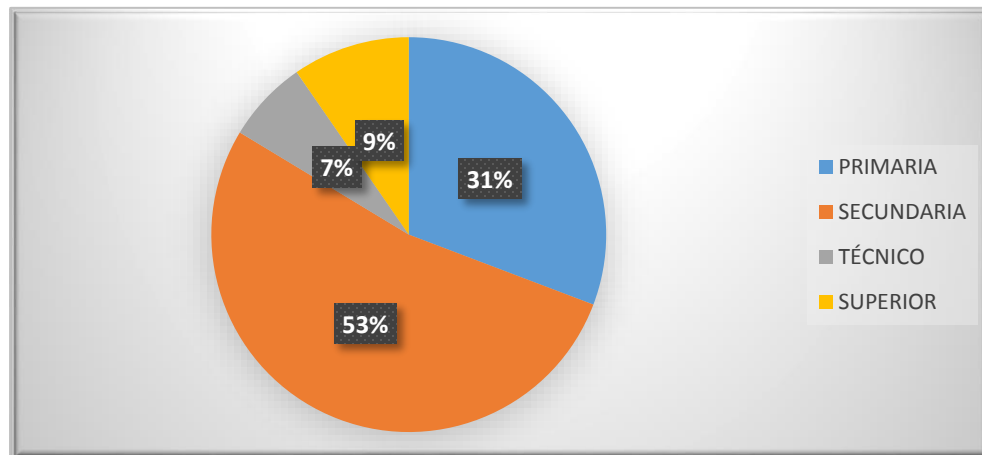
Del total de personas encuestadas se puede observar que el 30% se encuentra en un rango de edad de 51 a 60 años; seguido de las personas de 61 años en adelante con un 29%, a continuación, se encuentran quienes comprenden un rango de 31 a 40 y 41 a 50 con un 18%, para finalizar con un 5% de quienes tienen de 18 a 30 años.

Vemos aquí, que la mayor parte de este organismo aún se encuentra regido por quienes son sus fundadores, sin embargo, se puede observar que hay una gran parte de gente joven emprendedora que ha visto en este organismo una fuente de trabajo viable y bajo la influencia de sus padres han decidido seguir la línea de negocio.

**Tabla 7: Nivel Formativo**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
PRIMARIA	32	30,8	30,8	30,8
SECUNDARIA	55	52,9	52,9	83,7
TÉCNICO	7	6,7	6,7	90,4
SUPERIOR	10	9,6	9,6	100,0
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado:** Altamirano Jóselyn



**Gráfico 3:** Nivel Formativo

**Fuente:** Tabla 6

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn

### **Análisis e Interpretación**

El 53% del total de las personas encuestadas tiene formación secundaria, mientras que un 31% primaria; el 10% estudios superiores y finalmente el 7% tiene un nivel formativo técnico.

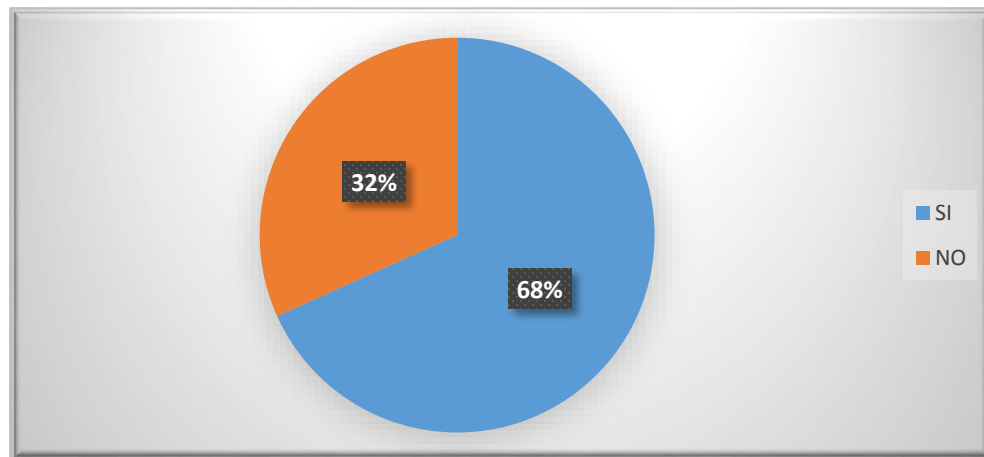
Esto responde al desarrollo que ha tenido Ecuador Soberano ya que sus socios y en especial la selección de directivos a sido hecha en base a los aportes que cada uno a podido realizar frente a las situaciones existentes, el tener un nivel formativo aceptable les permite llevar a cabo tramites de varios tipos e incluso diligencias legales. Esto hace que pese al gran número de socios que han cursado solamente la primaria, bajo conocimientos empíricos apoyan al desarrollo de este organismo para tomar decisiones sustentadas en experiencias.

**¿Pertenece usted a la provincia de Tungurahua?**

**Tabla 8: Localidad**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
SI	71	68,3	68,3	68,3
NO	33	31,7	31,7	100,0
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado:** Altamirano Jóselyn



**Gráfico 4:** Localidad

**Fuente:** Tabla 7

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn



### Análisis e Interpretación

Del total de personas encuestadas para este estudio el 68% pertenece a la provincia de Tungurahua mientras que el 32% pertenecen a diferentes provincias del Ecuador, entre las mayormente mencionadas se encuentran Pichincha, Guayas, Chimborazo y Cotopaxi.

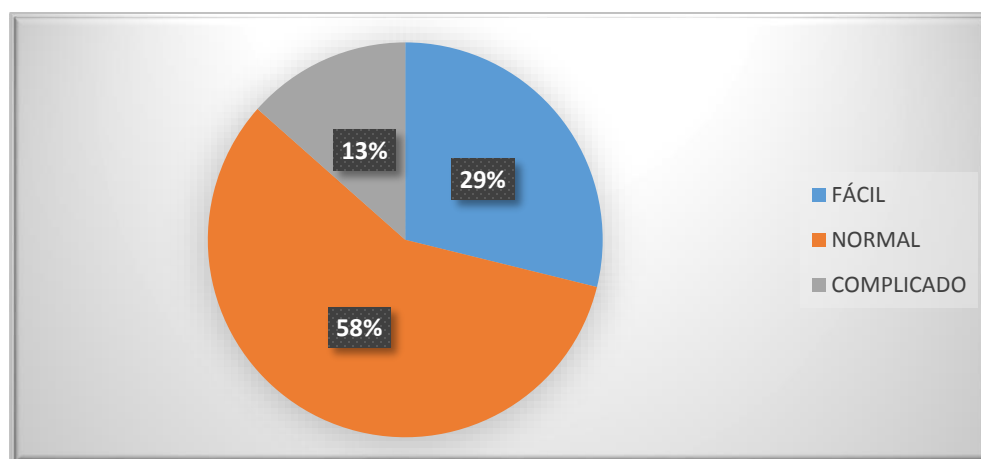
Los socios han visto en Ambato un sitio de comercio, en dónde levantar sus negocios y ofertar mercadería surtida a precios que compiten con las casas comerciales ubicadas en el centro de la ciudad.

#### 1. El ingresar a la asociación para usted fue un proceso:

**Tabla 9: Ingreso**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
FÁCIL	30	28,8	28,8	28,8
NORMAL	60	57,7	57,7	86,5
COMPLICADO	14	13,5	13,5	100,0
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado:** Altamirano Jóselyn



**Gráfico 5:** Ingreso

**Fuente:** Tabla 8

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn

## **Análisis e Interpretación**

El 58% del total de personas que participaron en la aplicación de este cuestionario considera que el proceso para ingresar a la asociación fue normal; seguido de un 29% quienes dijeron fue fácil, hasta llegar al 13% para quienes fue complicado.

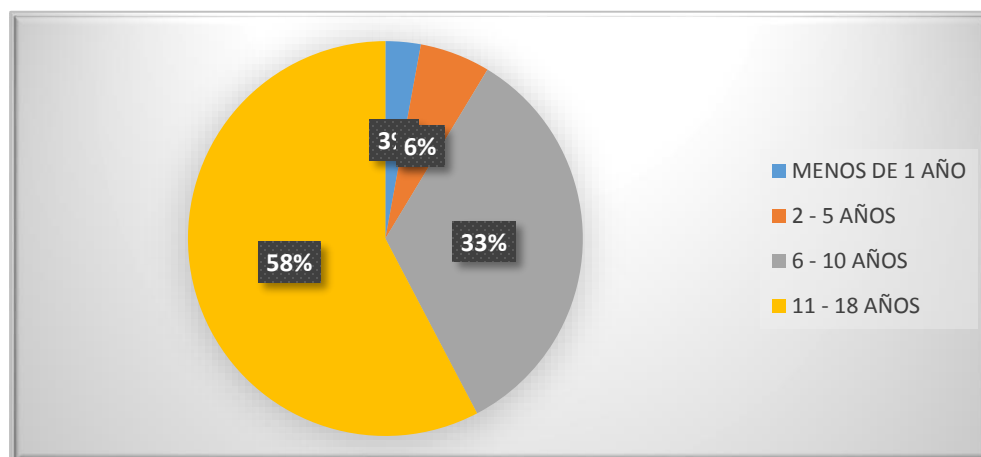
Los procesos en sí para cada asociación pueden variar, dependiendo la disponibilidad de puestos de trabajo y los antecedentes con lo cuales venga cada interesado en pertenecer a Ecuador Soberano, sin embargo, debe cumplir con procedimiento legales que no pueden evitar por ello para ciertas personas esto es un sistema un tanto tedioso mientras que para otras es normal como en cualquier trabajo e incluso sencillo considerando el beneficio económico que tendrán en lo posterior.

### **2. ¿Hace cuánto tiempo pertenece a la asociación?**

**Tabla 10: Tiempo De Socio**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
MENOR A 1 AÑO	3	2,9	2,9	2,9
2 - 5 AÑOS	6	5,8	5,8	8,7
6 - 10 AÑOS	35	33,7	33,7	42,3
11 - 18 AÑOS	60	57,7	57,7	100,0
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado:** Altamirano Jóselyn



**Gráfico 6:** Tiempo de socio

**Fuente:** Tabla 9

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn

### **Análisis e Interpretación**

Del total de encuestados el 58% que compone la mayoría pertenece a la asociación entre 11 a 18 años es decir desde sus inicios, a continuación, con un 33% se encuentran quienes están entre 6 y 10 años, posterior a ello están con el 6% las personas que se han integrado hace 2 o 5 años, finalmente las personas nuevas con el 3% que están hace 1 año e incluso menos.

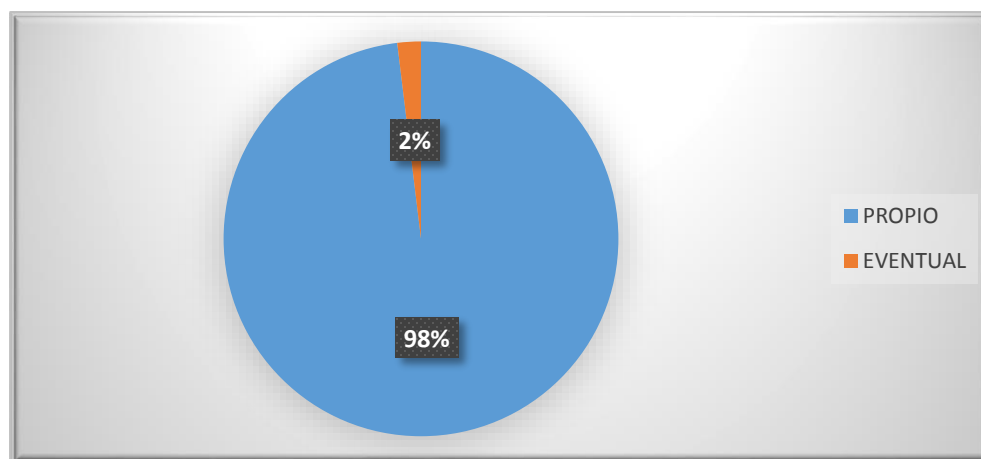
Se ratifica que los socios fundadores siguen presidiendo frente a las nuevas generaciones, debido a que, muchos de ellos han cedido sus puestos a sus hijos o los han motivado a adquirir uno cuando hay disponibles, pues de este modo expanden sus locales de trabajo y por ende dan espacio a exhibir mayor mercadería. Son pocos los socios nuevos debido a que no hay puestos vacantes.

### 3. ¿Su puesto de trabajo es?

**Tabla 11: Tipo De Puesto**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PROPIO	102	98,1	98,1	98,1
EVENTUAL	2	1,9	1,9	100,0
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn



**Gráfico 7:** Tipo de Puesto

**Fuente:** Tabla 10

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn

### **Análisis e Interpretación**

Se observa que el 98% del total de participantes de este cuestionario tiene un puesto de trabajo propio, y apenas el 2% es eventual.

Esto refleja claramente el por qué es difícil adquirir un puesto, ya que son pocas las personas que por algún motivo han dejado de comercializar sus productos siendo estos propios, una vez que esto ocurre de manera continua semana tras semana el puesto puede ser ocupado por otra persona, hasta que el propietario justifique ante la asociación el

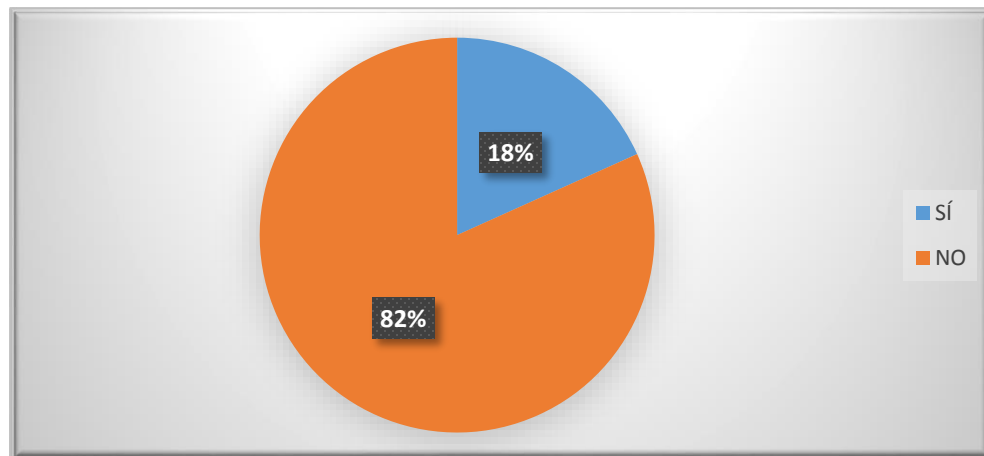
motivo por el cual no ha podido asistir y a esto se considera un puesto eventual, mismo que es controlado bajo el reglamento de cada asociación.

**4. ¿Pertenece usted a otras asociaciones fuera de Ecuador soberano?**

**Tabla 12: Diferentes Asociaciones**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
SÍ	19	18,3	18,3	18,3
NO	85	81,7	81,7	100,0
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn



**Gráfico 8:** Diferentes Asociaciones

**Fuente:** Tabla 11

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn

**Análisis e Interpretación**

El número total de personas encuestadas el 82% dijo no ser parte de otras asociaciones fuera de Ecuador Soberano, en tanto que el 18% expresó sí pertenecer a otras asociaciones.

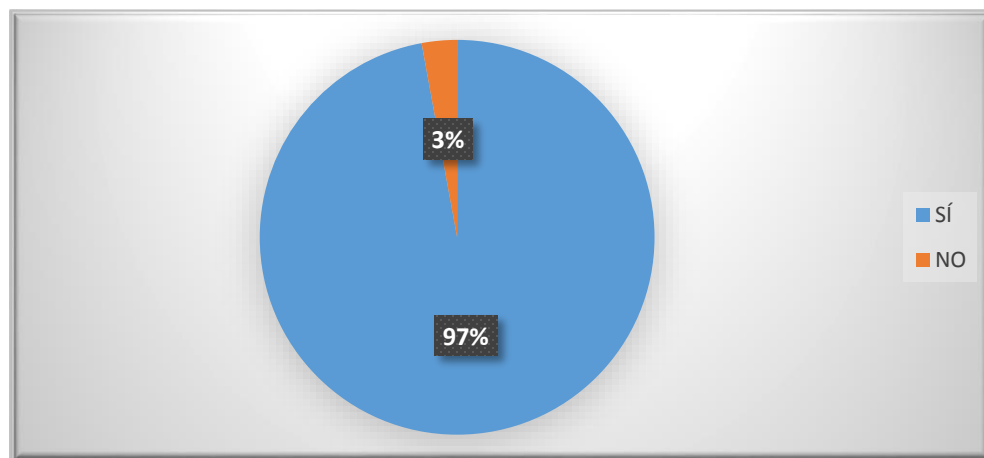
Es importantes destacar el hecho de que varios de los socios que forman parte de Ecuador Soberano son considerados artesanos y esto hace que únicamente puedan tener un puesto de trabajo a nivel nacional, mientras que los socios considerados microempresarios y con manejo del RUC pueden formar parte de diferentes asociaciones fuera de este organismo; porque de forma interna no es posible adquirir puestos en diversas asociaciones.

**5. ¿Conoce usted acerca de los deberes y derechos que tiene como socio?**

**Tabla 13: Conocimiento del Reglamento**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
SÍ	101	97,1	97,1	97,1
NO	3	2,9	2,9	100,0
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn



**Gráfico 9:** Conocimiento del Reglamento

**Fuente:** Tabla 12

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn

**Análisis e Interpretación**

Se observa que del total de personas encuestadas el 97% dice conocer los deberes y derechos que tiene como socio, mientras que apenas un 3% menciona no estar al tanto.

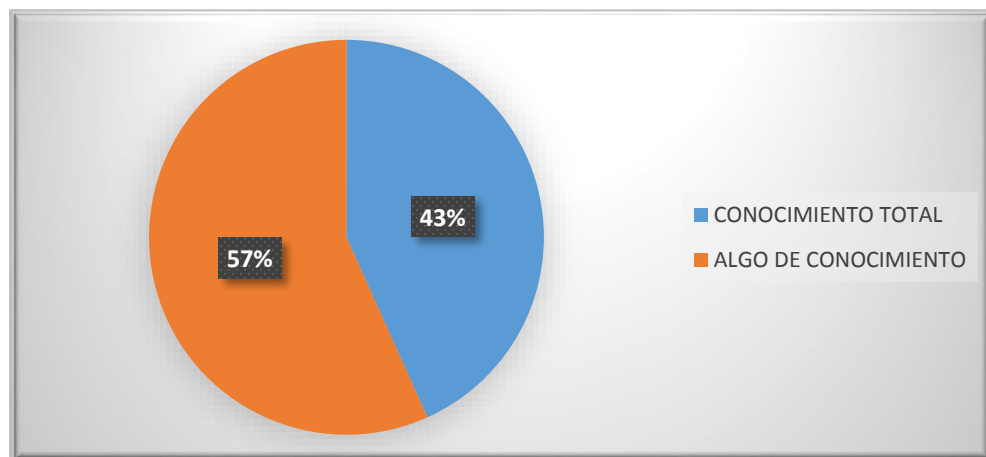
En cada asociación se socializa el reglamento interno, al cual deben regirse los socios y así tienen acceso al documento en el cual se encuentran determinados los deberes y derechos, no obstante, hay personas a quienes aún no les queda totalmente claro estos puntos al momento de llevar a cabo ciertas acciones y por este motivo son sancionados o incluso presentan molestas sin antes percatarse de los límites impuestos.

**6. ¿Cuál es su grado de conocimiento acerca de la situación actual de Ecuador soberano?**

**Tabla 14: Conocimiento de la situación de Ecuador Soberano**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
CONOCIMIENTO TOTAL	45	43,3	43,3	43,3
ALGO DE CONOCIMIENTO	59	56,7	56,7	100,0
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn



**Gráfico 10:** Conocimiento de la situación de Ecuador Soberano

**Fuente:** Tabla 13

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn

## **Análisis e Interpretación**

El 57% del total de personas encuestadas afirma tener algo de conocimiento acerca de la situación por la cual atraviesa Ecuador Soberano, mientras que el 43% dice tener conocimiento total acerca de este tema.

Es evidente que la mayor parte de personas conoce acerca de la situación del comodato siendo el peor de los escenarios un conocimiento a breves rasgos y en el mejor conocimiento total; esto es importante porque cada uno es participe de las decisiones a tomarse en adelante con respecto a esta situación y por ende de los beneficios que acarreen, así como de las consecuencias por las cuales pueden verse afectados. Además, es conveniente destacar que se planteó la opción de ningún tipo de conocimiento que como podemos observar, no fue tomada en consideración.

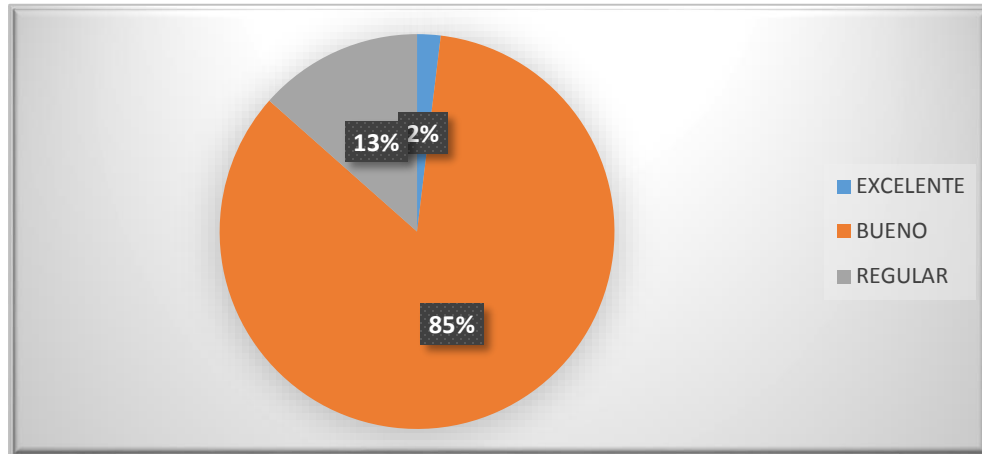
### **7. ¿Cuál es su nivel de ventas?**

**Tabla 15: Nivel de Ventas**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
EXCELENTE	2	1,9	1,9	1,9
BUENO	88	84,6	84,6	86,5
REGULAR	14	13,5	13,5	100,0
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn





**Gráfico 11:** Nivel de Ventas

**Fuente:** Tabla 14

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn

### **Análisis e Interpretación**

El 85% del total de personas encuestadas manifiesta tener un nivel de ventas bueno, mientras que el 13% dice que estas son regulares; y apenas el 2% expresa tener unas ventas excelentes.

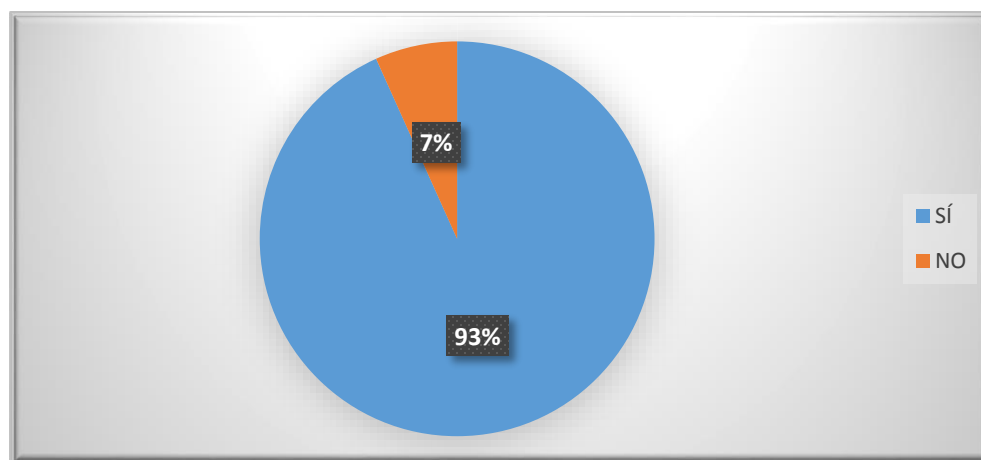
Dada la fecha en la cual se realiza el levantamiento de datos la mayor parte dice tener unas ventas aceptables mientras que una parte considerable se encuentra inconforme, esto depende muchas veces del tipo de mercadería que venden y según la temporada esto cambia, aunque es importante mencionar para quienes sus ventas son óptimas esto debido a la innovación continua en su mercadería y la fidelidad del cliente hacia los productos ofertados.

8. ¿Están distribuidos adecuadamente los espacios según el tipo de productos que ofrece?

**Tabla 16: Distribución**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SÍ	97	93,3	93,3	93,3
NO	7	6,7	6,7	100,0
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn



**Gráfico 12: Distribución**

**Fuente:** Tabla 15

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn

**Análisis e Interpretación**

La mayor parte de socios con el 93% considera que los espacios están distribuidos de manera adecuada según el tipo de productos que ofrece, en tanto que un mínimo grupo que abarca un 7% menciona no estar satisfecho con tal distribución.

Existen opiniones divididas pero como se puede observar ciertamente las personas están conformes con la distribución de puestos y esto se debe a que argumentan tener una

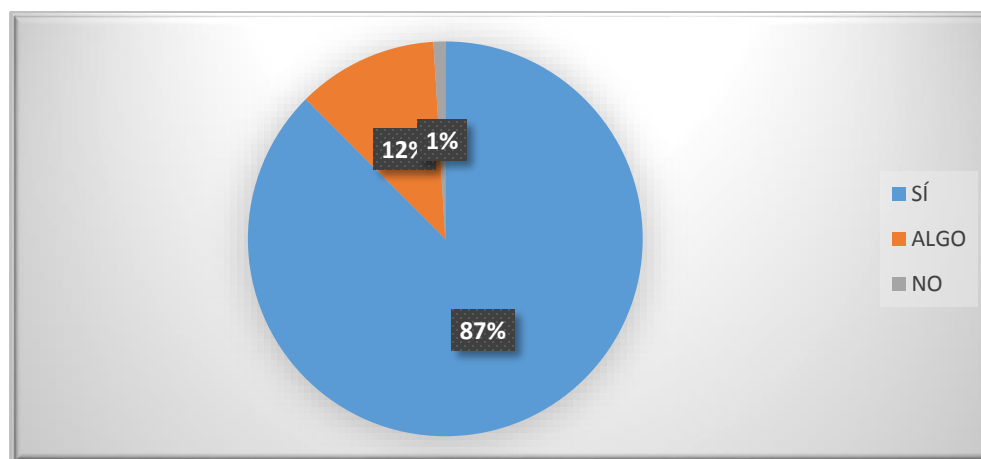
competencia leal; el mercado mayorista textil se encuentra dividido en pasajes sin embargo no necesariamente cada uno de estos ofrece el mismo producto, por ejemplo uno solamente de ropa de bebé otro dedicado solo a línea deportiva, al contrario los puestos son surtidos en cada uno lo cual hace que los microempresarios puedan promocionar su mercadería con facilidad y evitar conflictos de interés.

**9. ¿EL PERTENECER A ESTE ORGANISMO LE HA PERMITIDO TENER UNA VENTAJA COMPETITIVA EN EL MERCADO DE LA ZONA CENTRO?**

**Tabla 17: Ventaja Competitiva**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
SÍ	91	87,5	87,5	87,5
ALGO	12	11,5	11,5	99,0
NO	1	1,0	1,0	100,0
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn



**Gráfico 13:** Ventaja Competitiva

**Fuente:** Tabla 16

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn

## **Análisis e Interpretación**

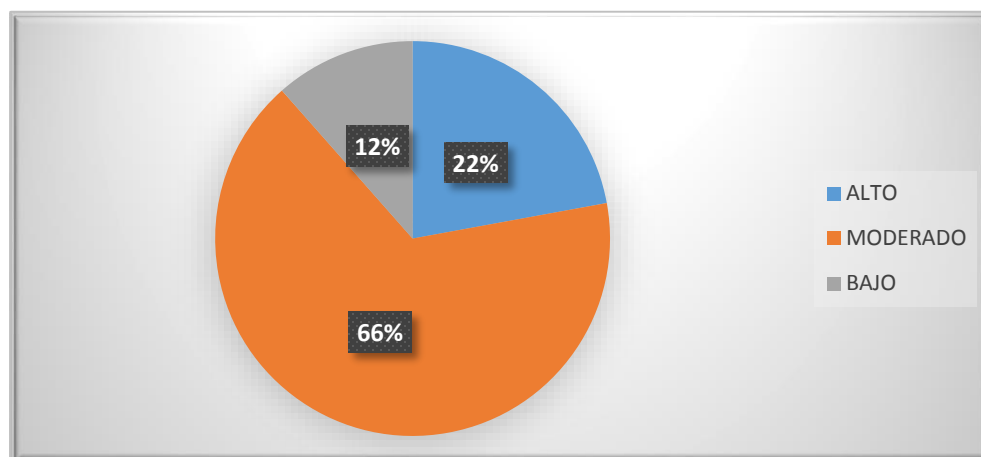
Según la información expuesta se observa que el 87% del total de personas encuestadas considera tener una ventaja competitiva en el mercado de la zona centro al formar parte de Ecuador Soberano y por otra parte el 12% dice haber conseguido algo de ventaja, mientras que el 1% dice no haber visto diferencia en su nivel competitivo.

Entonces se deduce que la mayor parte de microempresarios logran tener este beneficio al pertenecer a este sistema asociativo, aunque unos pocos aun no lo perciben. Personas de diferentes provincias vienen en busca de esta feria ya que es conocida por los buenos precios que manejan y la diversidad de productores que aquí pueden encontrar para emprender nuevos negocios, por lo que su mayor ventaja radica justamente en estar concentrados en un solo sitio.

### **10. Su pyme compite frente a la competencia fuera de Ecuador soberano a un nivel:**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
ALTO	23	22,1	22,1	22,1
MODERADO	69	66,3	66,3	88,5
BAJO	12	11,5	11,5	100,0
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn



**Gráfico 14:** Nivel competitivo

**Fuente:** Tabla 16

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn

### **Análisis e Interpretación**

Del total de personas encuestadas el 66% que representa la mayoría menciona tener un nivel competitivo frente a la competencia fuera de Ecuador Soberano moderado; mientras que el 22% dice ser alto y finalmente un 12% dice que el nivel es bajo.

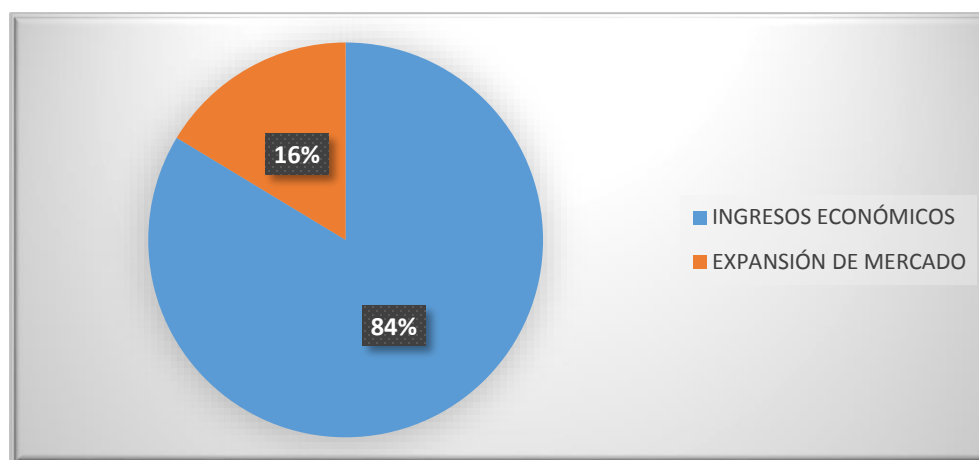
Esto ratifica los resultados de la pregunta anterior puesto que al haber socios que sienten no tener una ventaja competitiva miran que su nivel frente a la competencia no es aún el esperado sin embargo la mayor parte de microempresarios afirman que este nivel se va desarrollando conforme pasan los años y expanden más la participación de este organismo en el mercado por lo que logran competir frente a la competencia de una manera aceptable.

## 11. ¿Qué tipo de beneficio le ha traído incluirse en este sistema asociativo?

**Tabla 18: Beneficio de Asociatividad**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
INGRESOS ECONÓMICOS	87	83,7	83,7	83,7
EXPANSIÓN DE MERCADO	17	16,3	16,3	100,0
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn



**Gráfico 15:** Beneficio de Asociatividad

**Fuente:** Tabla 17

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn

### **Análisis e Interpretación**

De los beneficios que traído el ser parte de este sistema asociativo, del total de encuestados el 84% coincide en que el principal son los ingresos económicos, y por otra parte el 16% menciona es la expansión de mercado.

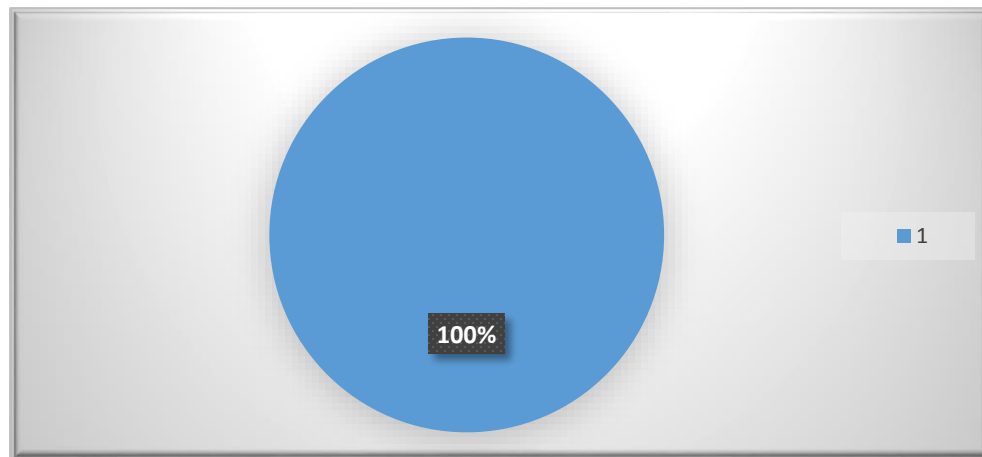
El principal beneficio es la fuente de ingreso que genera el comercializar mercadería en este lugar ya que así logran hacer crecer las pymes paulatinamente y posicionarse en el mercado. Aunque es evidente que para los microempresarios provenientes de las diferentes provincias o inclusive solo ciudades, les abierto una puerta a expandir su mercado y hacer reconocida su marca de forma que logran fidelizar al cliente.

**12. ¿ofertar su mercadería en este organismo le permite abaratar los costos?**

**Tabla 19: Costos**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
SÍ	104	100,0	100,0	100,0

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn



**Gráfico 16: Costos**

**Fuente:** Tabla 18

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn

**Análisis e Interpretación**

Se puede observar que los microempresarios en su totalidad con el 100% coinciden en que ofertar su mercadería en el Mercado Mayorista Textil les permite abaratar los costos.

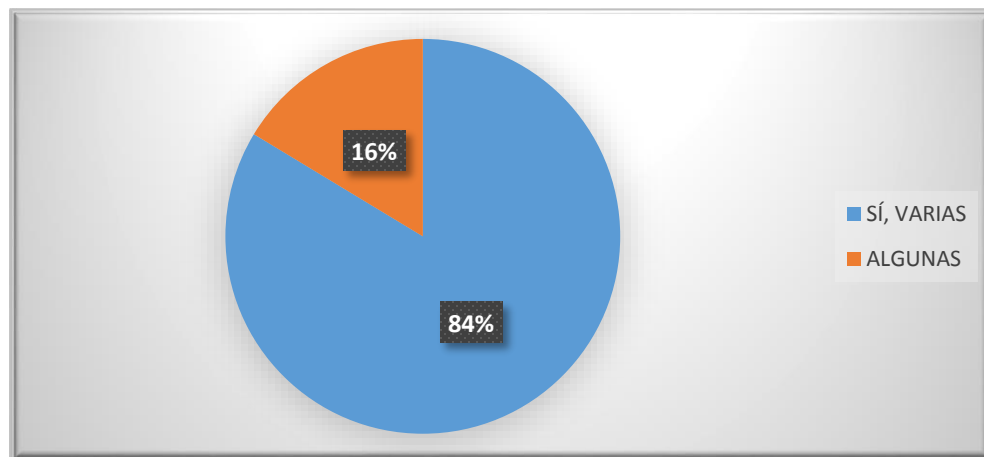
Es evidente que todos llegan a una misma conclusión y esto responde al hecho de los gastos en los cuales incurrirían al estar en un local fuera, el arrendamiento, mantenimiento y demás papeles que generan valores económicos en los cuales no incurren al ser parte de este organismo y por ende los costos son menores y la mercadería es ofertada a precios asequibles al público en general y como productores venden también en grandes cantidades bajo las cuales estos precios mejoran aún más

### 13. ¿Ha visto mejoras a través del tiempo en Ecuador soberano?

**Tabla 20: Mejoras**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
SÍ, VARIAS	87	83,7	83,7	83,7
ALGUNAS	17	16,3	16,3	100,0
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn



**Gráfico 17: Mejoras**

**Fuente:** Tabla 19

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn



## **Análisis e Interpretación**

Del total de personas encuestadas el 84% menciona haber visto varias mejoras a través del tiempo en Ecuador Soberano, mientras que el 16% dice ver solamente algunas.

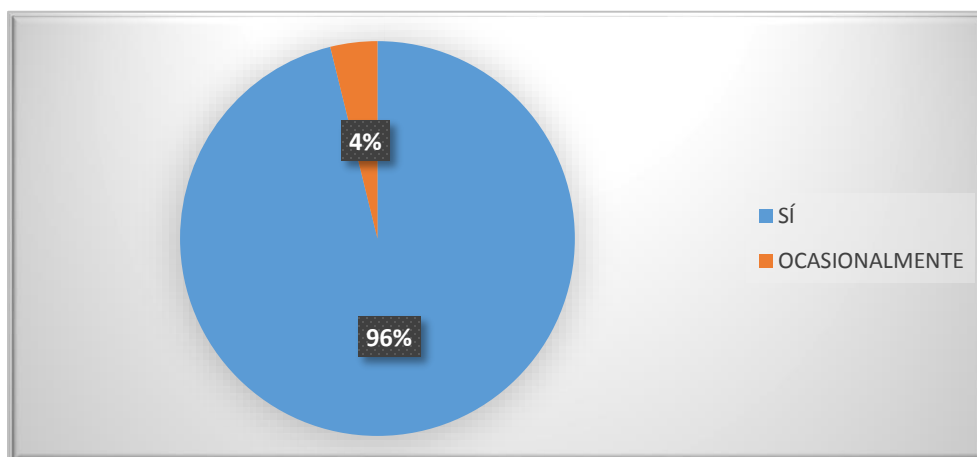
Si bien es cierto las mejoras que se han venido realizando desde la formación de este organismo saltan a la vista y es por este motivo que los microempresarios aseguran hay varias, por su parte la menor parte de personas ven que han sido algunas nada más, esto por motivo de que son personas que se han integrado hace poco tiempo y han recibido sus puestos con las adecuaciones acopladas a sus necesidades, sin embargo, los socios antiguos mencionan ver una gran diferencia desde los inicios hasta la presente fecha. Cabe mencionar que también se planteó la opción de ningún tipo de mejora y esta no fue considerada por ningún socio.

### **14. ¿La administración juega un papel decisivo para el desarrollo competitivo de Ecuador soberano?**

**Tabla 21: Administración y Desarrollo Competitivo**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje válido</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
SÍ	100	96,2	96,2	96,2
DE MANERA OCASIONAL	4	3,8	3,8	100,0
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn



**Gráfico 18:** Administración y Desarrollo Competitivo

**Fuente:** Tabla 20

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn

### **Análisis e Interpretación**

Para el 96% de personas la administración juega un papel decisivo para el desarrollo competitivo de Ecuador Soberano, mientras que para el 4% restante que compone el total de personas encuestadas esto ocurre de manera ocasional.

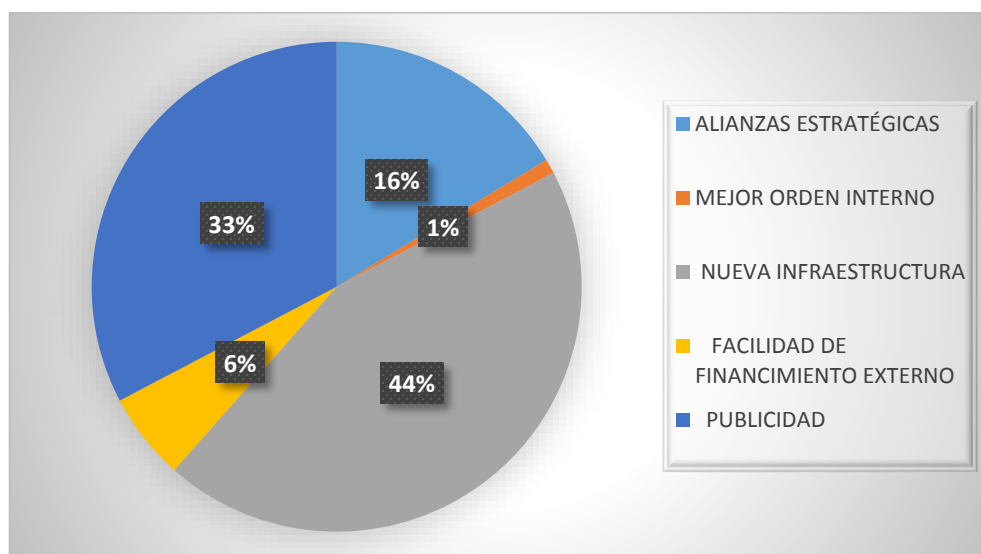
Sin duda la mayor parte de microempresarios dueños de las diferentes pymes llegan a la conclusión de la importancia de una buena administración y como esta influye por medio de la toma de decisiones acertada en el desarrollo de estas por lo que se deduce es trascendental la delegación de autoridad por parte de los socios a este grupo de representantes en quienes depositan la confianza para crecer como organismo. Para un pequeño grupo la administración influye de manera ocasional por cuanto mencionan ellos solo comercializan sus productos y se retiran sin considerar las gestiones realizadas para que esto se lleve a cabo.

15. ¿Cuál de las siguientes estrategias piensa usted que puede impulsar el desarrollo competitivo de Ecuador soberano?

**Tabla 22: Estrategias de Desarrollo Competitivo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	17	16,3	16,3	16,3
MEJOR ORDEN INTERNO	1	1,0	1,0	17,3
NUEVA INFRAESTRUCTURA	46	44,2	44,2	61,5
FINANCIMIENTO EXTERNO	6	5,8	5,8	67,3
PUBLICIDAD	34	32,7	32,7	100,0
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Elaborado por: Altamirano Jóselyn



**Gráfico 19: Estrategias de Desarrollo Competitivo**

**Fuente:** Tabla 21

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn

## **Análisis e Interpretación**

Del total de personas participantes en esta investigación el 44% se inclina por el cambio a una nueva infraestructura como estrategia principal para impulsar el desarrollo competitivo de las Pymes pertenecientes a Ecuador Soberano, seguido de un 33% que consideran mejor implementar publicidad en medios de comunicación masiva, a continuación con el 16% mencionan sería factible llevar a cabo alianzas estratégicas con empresas que contribuyan al desarrollo, por otra parte con un 6% tenemos a quienes piensan que tener facilidad de financiamiento externo potenciaría el nivel competitivo de las Pymes debido a que podrían invertir en la adquisición de materia prima, o surtir nueva mercadería; por ultimo tenemos apenas con el 1% a quienes sugieren que mejorar el orden interno apoyaría el desarrollo.

Para los socios sin duda la mejor opción se encuentra en la construcción de una nueva infraestructura que permita atender al cliente en horario extendido con instalaciones adecuadas, claro que también se inclinan por la publicidad ya que da a conocer por medio de prensa escrita, radio y televisión a nivel nacional de la feria y los productos ofertados, a ello se suma alianzas estratégicas con empresas que bajo auspicios beneficien al cliente y este quede satisfecho con el consumo en este organismo. En últimas instancias con un porcentaje aún aceptable está el financiamiento para poder invertir en sus Pymes e implementar nuevas líneas de productos; finalmente el mejorar el orden interno no ha sido considerada una opción viable ya que la mayor parte de socios se encuentra conforme con el existente.

### **4.1.3. Entrevista**

Objetivo: indagar acerca de la situación existente en torno al sistema de asociatividad, y los efectos del desarrollo competitivo en las Pymes pertenecientes a Ecuador Soberano por medio del diálogo con el Presidente y representante legal de este organismo.

Entrevistado: Sr. Christian Riera

Entrevistadora: Srta. Jóselyn Altamirano

Tiempo: 15 minutos

**Tabla 23: Entrevista**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
<p><b>1. ¿Considera que la administración pública obstaculiza el desarrollo competitivo de UOCA?</b></p>	<p>Sí, debido al mal manejo de políticas y leyes creadas sin un estudio óptimo de las necesidades administrativas de las instituciones.</p> <p>En nuestro caso como Ecuador Soberano, existió muchas anormalidades entre instituciones públicas en el acuerdo y entrega de representación legal, lo que causó un retraso en la planificación y pérdida del tiempo empleado en solucionar este grave problema, sin este documento prácticamente las organizaciones no pueden actuar a nivel legal ni realizar avances en beneficio de los socios</p>
<p><b>2. ¿Las decisiones son tomadas bajo consenso de todos los socios?</b></p>	<p>Como presidente he consolidado la unidad de todos, estoy seguro de haber conseguido este propósito con la participación y voluntaria de cada uno de los dirigentes que forman parte de Ecuador Soberano y sus asociados, toda resolución se aprueba con la participación de las mayorías.</p> <p>La última palabra la tiene la asamblea general</p>

<p><b>3. ¿Como presidente de la UOCA qué tipo estrategias, alianzas o gestiones ha llevado a cabo para mejorar las ventas de los socios?</b></p>	<p>Se establecieron estrategias de posicionamiento de identidad he imagen era necesario primero que los socios levanten su mirada al poder social y económico para entender los objetivos que se podían proponer.</p> <p>Se realizaron alianzas estratégicas con empresas privadas y que mejor que sean proveedores de los comerciantes</p> <p>Propuestas de publicidad a cambio de pago de facturas de publicidad o bienes como vehículos o electrodomésticos, que sirvan de anclaje para traer nuevos Target comerciales, esto permite el posicionamiento de marca como mercado mayorista textil en nuevos nichos de mercado, brindando oportunidades de negocios a todos los socios promoción de alto nivel y presentar nuestras por medios televisivos y radiales como se lo realizó en la navidad del año pasado.</p>
<p><b>4. ¿Cuáles han sido los procesos de asociatividad que ha implementado?</b></p>	<p>Inscripción a organismos reguladores, creación y aplicación de reglamentos internos, alianzas para mejorar el desarrollo.</p>

<p><b>5. ¿Cuáles han sido los principales inconvenientes para el ingreso o salida de un socio que ha tenido que palpar?</b></p>	<p>Durante estos años los principales han sido por problemas de desacato del reglamento interno.</p>
<p><b>6. ¿La estructura de UOCA le ha facilitado su trabajo como Presidente para tener control de cada asociación?</b></p>	<p>Sí, efectivamente el estar en dialogo constante con los directivos de cada asociación facilita mi función, porque se puede socializar con facilidad diversos temas, que después son tratados en cada asociación con los demás socios esto permite tomar acciones de manera inmediata frente a diversas situaciones.</p>
<p><b>7. ¿Bajo qué lineamientos o ley rigen sus procesos actualmente?</b></p>	<p>Bajo la regulación y disposiciones del Ministerio de Trabajo.</p>
<p><b>8. ¿Cooperan de manera simultánea entre socios? ¿Cómo?</b></p>	<p>Con asambleas continuas en las que los socios sean participes y puedan aportar con ideas para tomar decisiones que brinden beneficio a todos quienes integramos este sistema.</p>
<p><b>9. ¿En qué porcentaje cree que se ha dado cumplimiento a los objetivos planteados? ¿Si es bajo por qué? Sino podría</b></p>	<p>Los objetivos han sido cumplidos uno a uno en su totalidad porque se trabaja para que así sea como dirigentes de Ecuador Soberano, y la principal</p>

<p><b>indicar cuál ha sido la estrategia para lograrlo.</b></p>	<p>estrategia ha sido la comunicación y la solidaridad entre socios para salir adelante unidos.</p>
<p><b>10. ¿Cuál piensa usted que sería la mejor opción para impulsar el desarrollo de Ecuador-Soberano?</b></p>	<p>Adquirir el terreno en el cual estamos ubicados en la actualidad sin que intervenga el comodato garantiza la estabilidad y posicionamiento en el mercado de la zona centro y por ende el desarrollo competitivo para todas las pymes pertenecientes a Ecuador Soberano</p>

**Fuente:** Entrevista

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn



## 4.2 Correlación de Variables

**Tabla 24:** Verificación de Hipótesis

			Nivel De Competencia			Total
			ALTO	MODERADO	BAJO	
Beneficio de la Asociatividad	Ingresos Económicos	Recuento	23	52	12	87
		Recuento esperado	19,2	57,7	10,0	87,0
	Expansión De mercado	Recuento	0	17	0	17
		Recuento esperado	3,8	11,3	2,0	17,0
Total		Recuento	23	69	12	<b>104</b>
		Recuento esperado	23,0	69,0	12,0	<b>104,0</b>

**Fuente:** Software SPSS

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn

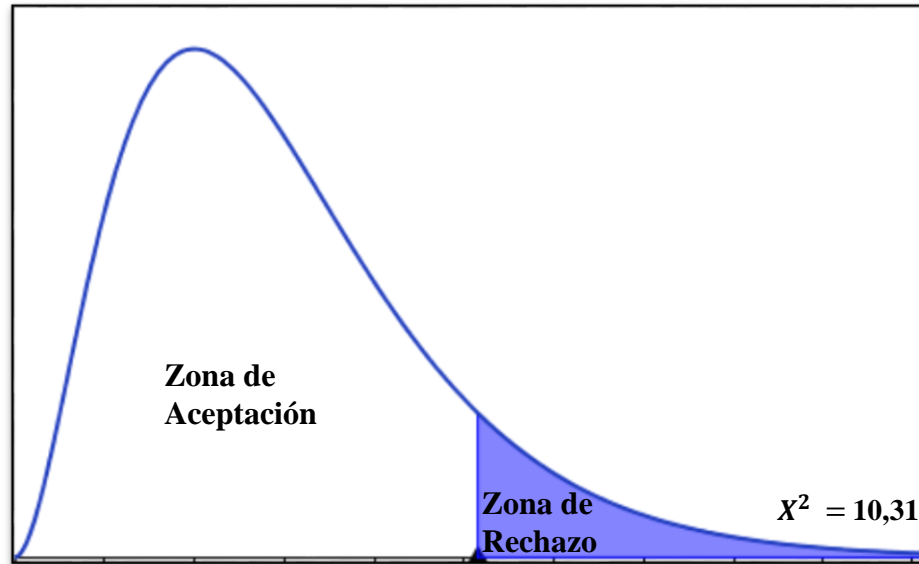
**Tabla 25:** Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
<b>Chi-cuadrado de Pearson</b>	<b>10,308<sup>a</sup></b>	<b>2</b>	<b>,006</b>
Razón de verosimilitud	15,588	2	,000
Asociación lineal por lineal	,692	1	,405
<b>N de casos válidos</b>	<b>104</b>		

**Fuente:** Software SPSS

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn

**Gráfico 20:** Chi Cuadrado



**Fuente:** Software Geo Gebra

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn

$H_0$ = La Asociatividad no se encuentra relacionada con el Desarrollo Competitivo de las Pymes pertenecientes a Ecuador Soberano – Mercado Mayorista Textil de la ciudad de Ambato.

$H_1$ = La Asociatividad se encuentra relacionada directamente con el Desarrollo Competitivo de las Pymes pertenecientes a Ecuador Soberano – Mercado Mayorista Textil de la ciudad de Ambato.

### **Interpretación**

Una vez realizado el análisis de verificación y comprobación de hipótesis se obtiene que el valor de Chi cuadrado de Pearson **sig** es de 0,006 mismo que es menor a 0,05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se determina que la Asociatividad se encuentra relacionada directamente con el Desarrollo Competitivo de las Pymes pertenecientes a Ecuador Soberano – Mercado Mayorista Textil de la ciudad de Ambato.

### 4.3 Narración del caso

Ecuador Soberano se constituye como figura legal en el año 2000, en donde bajo la alcaldía del Dr. Luis Fernando Torres es entregado un terreno en la Avenida Bolivariana con el fin de constituir en este lugar un centro de acopio de productores textiles en donde puedan expender su mercadería sin irrumpir en las calles céntricas y con el objetivo de descongestionar la ciudad de comerciantes que años atrás venían llevando sus actividades informales en específico en las calles Cevallos y Unidad Nacional.

Reciben el terreno a manera de comodato para 30 años, mismo que se encuentra hasta la presente fecha en custodia de la Empresa Pública Mercado Mayorista en el cual constaron 1170 puestos.

Las condiciones en las cuales recibieron el terreno eran deplorables ya que este se encontraba completamente baldío, lleno de pencas, espinas, troncos de árboles, y según el acercamiento que se tuvo con los comerciantes fundadores mencionan hubo infesta de animales roedores, lagartijas, etc. Además, no contaban con ningún tipo de adecuación, cubiertas, desagües para aquellos días de lluvia. Tampoco contaron con alcantarillado por lo que realizaron improvisadamente cisternas.

Y así pasó un año entero entre arreglos que los comerciantes realizaban poco a poco en primera instancia con mingas y seguido de ello con la cooperación de todos contrataron maquinaria para limpiar el terreno; en un primer plano lo llenaron de viruta para mejorar las condiciones del piso después de granillo para evitar la acumulación de polvo.

Para el año 2002 las 7 asociaciones: Pueblos Unidos, Juan Montalvo, Las Palmas, 22 de Enero, 9 de Octubre, 15 de Agosto y Unidad Nacional las cuales se dedicaban exclusivamente a la venta de productos textiles, como fue estipulado en las condiciones del comodato, realizaron ya varias adecuaciones y empezaron a poner baldosa en los pisos contaron con servicio eléctrico y se se pudo notar la mejora de los pasajes con nombres que identificaron a cada una y brindó al cliente la facilidad de realizar sus compras. Sin

embargo, aún quedaba una necesidad sumamente importante por cubrir y era de interés de los comerciantes y clientes en adquirir productos alimenticios preparados para lo cual se integra un grupo de personas que conforman la asociación La Merced para satisfacer estas exigencias, estas personas tuvieron varias dificultades debido a la falta de agua e instalaciones adecuadas.

En el año 2003 el desarrollo era evidente pues la feria cobraba mayor fuerza y contaban gracias a los recursos propios de cada socio con todos los servicios por medio de las gestiones que venían realizando de manera continua y sobre todo conjunta. Por lo que esta feria empezó a durar un mayor número de horas ya que cabe mencionar en un inicio esta daba inicio a la madrugada del lunes hasta un máximo de las 10:00 am porque las condiciones climáticas no permitían que se extienda más, debido al sol, polvo o en su defecto la lluvia, lo cual tenía como consecuencia el deterioro de su mercadería y pérdidas para los comerciantes ya que estas no podían ser vendidas nuevamente al precio fijado. No obstante, con las mejoras y sumado los servicios esta feria empezó a extender sus horarios de atención desde el domingo por la mañana hasta las 22:00 pm hasta los lunes 17:00 pm lo que tuvo una acogida total por los consumidores.

En los años siguientes las asociaciones iban obteniendo recursos mediante los aportes de cada socio y se empiezan a llevar a cabo obras de construcción de oficinas para cada una en donde reposen los documentos legales, el registro de socios y actividades administrativas, de tesorería o reuniones de directivos sean ordinarias o de carácter extraordinario.

Conforme pasan los años y se llevan a cabo las actividades tanto comerciales como asociativas los problemas empezaron a surgir en especial en cuanto a cómo llevar la administración de este organismo disputas y demás eran temas que se trataron en varias asambleas por lo que se determinó que cada asociación trabajará de manera autónoma, pero respetando los lineamientos de Ecuador Soberano que es el ente representante.

A pesar de la determinación de autonomía, las asociaciones mantenían problemas internos, entrada y salida de socios, irregularidades e inconformidad en el manejo de fondos de direccionamiento de recursos y demás por lo que fue necesario y obligatorio para los socios acogerse a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS ya que por medio de esta entidad pública podían los directivos de cada asociación aplicar el estatuto frente a cada situación y de manera legal tenían potestad de llevar a cabo sus funciones. Posterior a ellos salen de este organismo regulador para ser parte del Ministerio de Trabajo ya que su sistema asociativo se lleva a cabo sin fines de lucro y su fin es social. A pesar de esto el trabajo que venían desarrollando los socios se encontraba obstaculizado debido a que Ecuador Soberano logró legalizar sus documentos después de 6 años ya que desde el 2012 al 2018 no pudieron concretar los tramites por diversos requisitos a los que debían someterse y los cuales no eran sencillos presentar para aquellas administraciones.

Una vez obtenida esta legalización el proceso de ingreso de socios nuevos quedó determinado de la siguiente manera, en cumplimiento al estatuto y nombramiento de los directivos y aunque en un inicio fue llevado de manera empírica en la actualidad estos procesos han ido mejorando gracias a la tecnología y recursos disponibles.

### **Proceso de Ingreso**

Los socios fundadores ingresaron directamente sin necesidad de llevar a cabo trámite alguno, no obstante, por la demanda que empezó a tener la adquisición de un espacio de trabajo se creó un proceso que cada asociación acogió y es el siguiente:

#### **1. Disponibilidad**

El interesado verifica la disponibilidad de puestos vacantes con la supervisión de los directivos de cada asociación.

## **2. Solicitud**

Una vez confirmada la existencia de espacios el interesado debe enviar una solicitud dirigida al Presidente de la asociación a la cual desea que pertenezca su pyme. Ya que Ecuador Soberano es el organismo que representa al conjunto de todas las asociaciones por lo que cada una tiene autonomía propia para tomar decisiones.

## **3. Documentos**

Los documentos que debe entregar el interesado son: 2 copias de cédula de identidad, 2 copias de papeleta de votación actualizada, para en caso de ser aceptado armar la carpeta correspondiente.

## **4. Reunión**

una vez se entregan los documentos los socios directivos en reunión sea de tipo ordinaria o extraordinaria ponen a discusión el ingreso de la persona solicitante, bajo criterios como: antecedentes, si es familiar de algún socio, el que no haya tenido conflictos, y sobre todo que no pertenezca a otra de las asociaciones de Ecuador Soberano ya que esto es prohibido porque solo pueden tener un puesto.

## **5. Estatuto**

El nuevo socio recibe el estatuto en el cual se le informa de los deberes y derechos a los cuales debe dar cumplimiento y el cual debe respetar, de aquí en adelante es responsabilidad del socio tener en cuenta y leer este documento para no tener inconvenientes que puedan incurrir en sanciones o incluso en su expulsión.

## **6. Inscripción**

Hasta hace 2 años los socios estaban inscritos en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS, ya que por medio de este organismo la directiva podía ejercer sus funciones con mayor eficiencia y bajo la normativa vigente con calidad y precisión sin intereses personales sino actuando a beneficio de la asociación; No obstante, se vieron obligados a cambiar de institución puesto que esta organización es sin fines de lucro por lo que el organismo rector debía ser el Ministerio de Trabajo.

Ahora los socios tanto fundadores como nuevos se incorporan automáticamente a este régimen con el fin de garantizar su derecho al trabajo y la igualdad de oportunidades.

## **7. Incorporación**

Ya habiendo cumplido el proceso el ahora socio puede incorporarse a su puesto de trabajo adecuar su local de manera interna y expender su mercadería, aunque si requiriese de una instalación extra deberá informar por escrito para evitar inconvenientes e incomodidad a los demás socios.

## **8. Pagos**

El socio debe cubrir cumplidamente con un aporte semanal para solventar el pago de guardianía y servicio básicos, y además esta cuota sirve para gastos varios administrativos como es el pago a la persona recaudadora, mantenimiento de impresora, mantenimiento de oficina, útiles de oficina y demás gastos que se presenten por cuestiones de trámites legales.

Este sistema asociativo ha asumido este método para garantizar un entorno de armonía entre las pymes, y Ecuador Soberano tiene regulada a cada una por medio de los 13 directivos que conforman el directorio de las diferentes asociaciones.

Año tras año este grupo de dirigentes lleva a cabo gestiones con el fin de mejorar el rendimiento de las pymes, ya que el desarrollo competitivo hasta la fecha es sostenido gracias a las acciones de promoción de eventos, rifas, y responsabilidad social.

El sistema hasta hace algunos años fue llevado de manera empírica sin embargo ha ido mejorando gracias a la asesoría de los organismos rectores a los cuales se ha visto regido. Por esta razón y con arduo trabajo han logrado la recaudación de fondos considerables destinados a la compra de un terreno propio que respalde la mejora de sus actividades y aseguren el futuro de los microempresarios, sin correr el riesgo de ser expulsados o bajo la presión que en la actualidad tienen de que el comodato sea revertido o dado por finalizado.

Tanto la asociatividad como el desarrollo competitivo se puede observar en base al check list, la encuesta, la entrevista y la fundamentación científica, se encuentran estrechamente relacionadas por cuanto gracias a la conformación de este gran grupo de personas han logrado mejorar sus ingresos, abarcar gran parte del mercado de la zona centro y por ende activar la economía, porque no se puede negar que se ha convertido en un motor productivo para la ciudad de Ambato e incluso un ente de comercio masivo para la provincia de Tungurahua.

Lo que funciona en este caso de asociatividad son las gestiones realizadas por los directivos y colaboración de socios que permitió que las pymes posicionen su marca y fidelicen al cliente gracias a la variedad de productos y los bajos precios con los que pueden competir en el mercado, por el ahorro que mantienen en cuanto a gastos de arriendo y pago de servicios que fuera de este organismo serían elevados y subiría el costo de la mercadería. Además, porque este ente asociativo al permitir la concentración masiva de productores les brinda la posibilidad a los microempresarios de empoderarse como



líderes emprendedores y mantener una amplia perspectiva con el propósito de mejorar continuamente.

Aunque como se mencionó hay puntos claves con los cuales este sistema asociativo ha venido manteniendo su desarrollo, existen también consideraciones negativas por las cuales se ha frenado su progreso y es que, en la actualidad este organismo se encuentra en problemas legales en cuanto al comodato del cual son beneficiarios debido a que, el Consejo Municipal de Ambato está considerando la posibilidad de revertir el mismo por razón de incumplimiento, señalando como problema principal el número de puestos por el cual se firmó el contrato, y que según afirman no ha sido respetado.

Antiguas administraciones al no tener que lidiar con este tipo de problemas descuidaron los tiempos de cumplimiento de los objetivos de este sistema asociativo y han dejado pasar varias actividades de carácter jurídico - legal que ahora deben ser cumplidas conforme lo dicta la ley para evitar inconvenientes tan graves como lo es la permanencia en su lugar de trabajo.

Ahora existe una disputa por la administración de este organismo y por ende la recaudación de impuestos, a lo que los socios según el acercamiento que se mantuvo en el proceso de recolección de información, muestran inconformidad y se oponen a la participación del Consejo Municipal ya que aducen “haber invertido en este espacio desde la firma en el cual se entrego el terreno y haber trabajado durante años arduamente para brindar a la ciudadanía lo que hoy es la feria más reconocida de la confección textil y no están dispuestos a permitir esta intervención” en base a estas afirmaciones no han dado paso al levantamiento del catastro solicitado..

Hasta la fecha de presentación de esta investigación este problema no ha tenido solución debido a que ninguna de las partes a logrado llegar a un acuerdo que beneficie sus intereses.

En cuanto al desarrollo competitivo, una vez llevado a cabo el proceso investigativo se puede contrar los factores claves para que este sistema asociativo logre un buen desempeño en el mercado, en este contexto es necesario mencionar la importancia que tiene el determinar los factores internos y externos existentes en el Frente de Uniones Ecuador Soberano y por ende en las pymes que lo componen. A través de la investigación de campo se pueden evidenciar lo siguiente.

**Tabla 26:** FODA – Desarrollo Competitivo

<b>FATORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productores textiles.</li> <li>• Experiencia en comercialización de productos.</li> <li>• Innovación continua.</li> <li>• Flexibilidad al cambio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planificación estratégica.</li> <li>• Deficiente empleo de nuevas tecnologías.</li> <li>• Competencia desleal interna.</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de nuevos mercados en la zona centro.</li> <li>• Mejora de infraestructura.</li> <li>• Reconocimiento a nivel nacional.</li> <li>• Atraer clientes potenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta informal de productos similares.</li> <li>• Políticas aduaneras como las salvaguardias.</li> <li>• Entrada de mercadería de países vecinos a menor costo.</li> <li>• Reversión del comodato.</li> </ul>
	<b>POSITIVOS</b>	<b>NEGATIVOS</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Altamirano Jóselyn

Como se puede observar la mayor fortaleza de las pymes se encuentra en que son productores textiles, y esto les permite abaratar su precio de venta ya que son ellos mismo quienes manejan los costos de producción de la mercadería, además de poder innovar continuamente.

Por otra parte, las debilidades como factor interno demuestran encontrarse en la carencia de aplicación de planificación estratégica, el señalamiento de objetivos y el seguimiento para alcanzarlos con efectividad mediante el empleo de sistemas informáticos que faciliten el control de los procesos. Como otra debilidad se encuentra la competencia desleal debido a que, al haber una concentración considerable de pymes, hay ciertos productores que abaratan demasiado sus precios por abarcar clientes y surgen conflictos entre sí.

Dentro de los factores externos están las oportunidades que existen para este organismo, y la principal es el poder expandir sus puntos de ventas con la creación del nuevo centro comercial, en donde el horario será extendido de domingo a domingo, por lo tanto, la infraestructura sería más amplia y podrían garantizar la satisfacción del cliente con plaza, producto y precio. Con esto lograrían atraer la atención de clientes de otras regiones hasta dar alcance a todo el país mediante envíos confiables.

Y finalmente las amenazas, el problema principal radica en que al ser productores dependen directamente de las políticas aduaneras puesto que por ejemplo con las salvaguardias se vio afectada la producción de varias de las pymes, ya que la materia prima incrementó los costos y esto quitó la ventaja competitiva en cuanto a los precios con los cuales competían en el mercado. Por lo que varios socios dieron un giro de negocio y empezaron simplemente a comercializar mercadería más no a producirla.

Factores Claves de Desarrollo Competitivo

### **1. Estrategias**

Ecuador Soberano como se pudo observar en la entrevista con el presidente mantiene distintos tipos de estrategias para sobresalir continuamente en el mercado, siendo la principal las alianzas que crean con empresas, para llevar a cabo actividades de interés de los clientes y el hecho más palpable es que hace un par de años atrás vienen realizando rifas grandes en donde el premio mayor es un auto conseguido por medio de alianzas

estratégicas con organizaciones que aportan al desarrollo de este sistema a cambio de publicidad.

Como segunda estrategia se encuentra la publicidad masiva en medios de comunicación como son: radio, prensa, redes sociales, y a partir del año 2017 los socios apuestan por la publicidad en tv, con anuncios comerciales que, a pesar de generar un valor alto, compensan con la afluencia de clientes de diferentes puntos del país, lo cual brinda mayor alcance.

## **2. Recursos**

Los recursos que abarca este organismo son tanto tangibles, intangibles y humanos, dentro del primer grupo se encuentra la infraestructura que brinda al cliente mayor comodidad al realizar sus compras; además de los recursos financieros que cada pyme maneja para obtener financiamiento que permita llevar a cabo sus actividades de producción y comercialización.

Como recurso intangible está la reputación con la que cuenta este organismo al ser el centro de comercio textil más reconocido de la provincia; los recursos tecnológicos aún es algo que deben mejorar con la adquisición de sistemas informáticos ya que los existentes no son suficientes.

El recurso humano con el que cuentan, mismo que es fundamental en el desarrollo competitivo, gracias a la motivación con la que en cada feria llevan a cabo sus actividades.

## **3. Gestión**

La gestión que realizan los directivos y la participación de los socios de cada actividad que promueva el desarrollo de las pymes es decisivo para su progreso puesto que, cada objetivo en común pretende incentivar la colaboración entre sí. Además, cada pyme lleva a cabo por cuenta propia diferentes gestiones con el fin de obtener mayores ingresos, y

dar a conocer su marca sin olvidar el fin común que tienen como sistema asociativo, por lo que el beneficio es para todos los microempresarios.

#### **4. Mercado**

De manera conjunta las pymes han abarcado gran parte del mercado de la zona centro y sus alrededores, basta con ver la afluencia de gente que existe en cada feria, sin embargo, aún están en la capacidad de alcanzar el mercado nacional por medio de expansión y reconocimiento de marcas. Al potenciar la construcción de la nueva infraestructura esto podría lograrse y ser una realidad.

Por último, cabe resaltar que el desarrollo competitivo más que ser medido debe ser controlado, en base a los factores antes citados se considera prestar especial atención a las alteraciones que se puedan presentar y buscar formas de evitarlas o en su defecto potenciarlas.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- Las pequeñas y medianas empresas enfrentan día a día retos para poder seguir en el mercado, por lo que la asociatividad se ha convertido en una de las vías más efectivas al momento de tomar de decisiones que favorezcan su productividad, es así que, entre los factores diferenciadores a destacar más importantes del caso de Ecuador Soberano, y que fuera de este sistema no tendrían las pymes que lo componen, sobresalen los siguientes: bajos costos y concentración masiva de productos a ofertar; puesto que, por un lado los microempresarios al estar inmersos en este sistema asociativo tienen la ventaja de generar menores costes en torno a plaza-producto y todo lo que ello conlleva como es: el arriendo de un lugar para comercializar la mercadería, sueldos de empleados, impuestos, pago de servicios, e inclusive el mantenimiento que son elementos que fuera de este organismo generarían un valor económico elevado y no podrían competir en el mercado con precios asequibles como los manejados hasta la actualidad.
- Por otra parte, el factor de concentración masiva les ha permitido posicionarse en el mercado no solo a nivel local, sino también en la provincia y sus alrededores ya que al encontrarse reunidos los productores en un mismo lugar, logran ofrecer una amplia gama de posibilidades para la adquisición de mercadería, puesto que, compiten con mejores precios en un segmento de mercado que demanda productos más económicos y esto permite garantizar la fidelidad del cliente, al ser flexible a sus necesidades, lo cual eleva el nivel de desarrollo competitivo.
- Por otro parte en cuanto al desarrollo competitivo resulta un tema en el cual este organismo viene trabajando de manera constante y bajo los resultados obtenidos al

investigar acerca de esta variable se evidencia la importancia de continuar empleando las estrategias de alianzas, publicidad masiva en medios de comunicación, conseguir socios inversionistas, y facilitar el acceso a financiamiento por medio de convenios con entidades financieras que ofrezcan beneficios como: bajas tasas de interés, apertura de cuentas o microcréditos directos.

- Podemos concluir también que los socios en este organismo se encuentran satisfechos con el manejo de este sistema, porque en sí el desarrollo competitivo de este tipo de organismos ha sido definido en mayor parte por la administración y la intervención que esta tenga para la mejora de los diferentes aspectos, en especial en lo que respecta a mejora de espacios para atención al cliente y nuevos servicios que estén dispuestos a prestar.
- Gracias a los diferentes instrumentos de investigación empleados también se puede deducir la importancia de la comunicación entre socios y la colaboración como principio fundamental un sistema asociativo exitoso, y como se pudo observar el Mercado Mayorista Textil bajo la figura de Ecuador Soberano, no se encuentra lejos de serlo, al contrario son barreras políticas las que no le permiten seguir desarrollándose, mismas que bajo diálogos y concesos si se eliminan será de beneficio tanta para los microempresarios y sus pymes como para toda la ciudad ya que se convierte en una fuente de empleo como motor productivo que a su vez satisface las necesidades y cubre buena parte del mercado nacional.
- Finalmente se puede decir que, si bien es un sistema asociativo en vías de desarrollo aún carece de una buena planificación estratégica en donde se delimiten los objetivos y se puedan fijar metas en tiempos previamente establecidos que permitan verificar el cumplimiento de estas sin retrasos.

## 5.2 Recomendaciones

- El diálogo entre las autoridades locales y los dirigentes de este organismo es fundamental para el desarrollo competitivo de la Pymes pertenecientes a Ecuador Soberano por lo que sería factible invertir en asesoría jurídica que lleve a cabo estas diligencias legales y permita lograr acuerdos que beneficien a este sistema.
- Llevar un manejo sistemático con proyecciones y metas ayudaría a consolidar el ingreso y salida de socios de modo que los espacios de trabajo puedan ser aprovechados continuamente.
- Es importante para Ecuador Soberano y cada una de las asociaciones que lo componen llevar a cabo la aplicación de planificación estratégica enfocado principalmente en el cumplimiento de objetivos con delimitación de tiempo, ya que muchos de los problemas que ahora tienen se debe a la falta de control del tiempo en el cual se han venido cumpliendo las diferentes actividades. Esta herramienta permitirá bajo el conceso de los socios delegar funciones que es uno de los parámetros de un sistema asociativo de éxito además de dar prioridad a las metas propuestas más ahora que tienen considerado el llevar a cabo la construcción de nuevo centro comercial es vital para no que esta obra no tenga retrasos ni contratiempos futuros que perjudiquen las actividades de los comerciantes.
- Considerar emplear charlas de capacitación entre los socios a fin de promover el conocimiento y fortalecer las ideas para la mejora de sus pymes para que estas generen mayor productividad y logren ser mayormente competitivas en el mercado.



**Tabla 27: Matriz de Aplicación del Caso de Estudio**

<b>MATRIZ DE APLICACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO</b>					
<b>N°</b>	<b>FASES</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
<b>1</b>	Diagnóstico	Elaborar una matriz FODA en cada asociación con el fin de conocer su situación y requerimientos bajo un enfoque general para fomentar el desarrollo competitivo de las pymes que lo componen.	Determinar los factores internos y externos con mayor relevancia dentro de cada asociación que afecten directamente su funcionamiento.	Plantilla Directiva de cada asociación.	30 días
<b>2</b>	Planeación	Fijar objetivos que consideren tiempos y las condiciones reales bajo las cuales va a ser desarrollado, de manera que eviten perjuicios futuros.	Establecer mediante actas inscritas en sesiones ordinarias los objetivos a cumplir y determinar las actividades a realizar para alcanzarlos. Emitir criterios que contribuyan a su	Plantilla Directiva de cada asociación. Y Socios.	Cada sesión ordinaria es decir 30 días

			cumplimiento, mediante la participación de los socios.		
<b>3</b>	<b>Organización</b>	Fomentar la preparación de los socios en temas aplicables a sus actividades, de forma que, de manera conjunta tomen decisiones acertadas para el desarrollo de cada una de sus Pymes.	Capacitación a los socios en talleres que impulsen su crecimiento continuo, ya sea de emprendimiento, mejora de procesos de producción, importación de mercadería, incluso de manejo contable o tributario.	<b>Presidente - Socios</b>	<b>Trimestral</b>
<b>4</b>	<b>Control</b>	Dar seguimiento a las diferentes actividades planteadas y medir el desempeño de cada responsable partícipe, de manera que se continúe la aplicación o a su vez se tome acciones correctivas.	Llevar a cabo un sondeo continuo de la situación. Examinar la realización de cada actividad, y participar en el desarrollo activamente. Observar el desenvolvimiento de cada participante en las funciones asignadas.	<b>Comisión Fiscalizadora</b>	<b>Mes a Mes</b>

Elaborado por: Altamirano Jóselyn

## BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo, M., & Buitrago, M. (2009). *Asociatividad empresarial, crecimiento productivo e innovación de las pymes del sector textiles y confecciones en Bogotá*. Bogota, Colombia: Universidad de la Salle.
- Agudelo, A., & Salazar, C. (2007). *Asociatividad para la competitividad: análisis del caso de los programas de desarrollo empresarial sectorial (Prodes) de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector confección en Medellín-Valle de Aburrá*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- Arboleda, G., Sánchez, A., & Sanabria, N. (2016). Factores de éxito competitivo: caso ESAL Barranquilla. *Dimensión Empresarial* /, 163-179.
- Barrera, A., Espejel, A., Herrera, B., & Cuevas, V. (2016). Asociatividad empresarial de organizaciones productoras de vainilla (*Vanilla planifolia* Jacks. ex Andrews) en el Totonacapan. *Agroproductividad*, 79-85.
- Buendía, E. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, 56-78.
- Chiri, A. (2011). *Marco Analítico de la Competitividad de Michael E. Porter: De la Teoría a la Práctica*. Lima, Perú: Editorial Planeta Perú S. A.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (11 de Noviembre de 2016). Quito: Asamblea Nacional. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/COPCI.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2015). Constitución de la República del Ecuador. Quito: Asamblea Nacional del Ecuador. Obtenido de

file:///C:/Users/PC1/Downloads/EC%202017%20-

%20Constitucion%20Politica%20-%202015.pdf

Delfín, F., & Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y Gestión*, 184-202.

Esquivia, L. (2013). *La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de las Microempresas productoras de calzado del Municipio de Sincelejo*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: estudio empírico en Mexico. *UAED*, 24.

Guayasamin, C., & Montero, G. (2017). Asociatividad y Cadena Productiva, factores importantes en el desarrollo del comercio internacional. Transformación del borojó en bebida energizante natural. *Revista Publicando*, 866-882.

Levy, A. (2013). *Desarrollo Competitivo y dinamica de los sectores industriales*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires Escuela de Negocios.

Ley Organica de Economia Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario. (2011). Quito: Registro Oficial N° 444. Obtenido de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Orga%CC%81nica%20de%20Economi%CC%81a%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0836bc47-bf63-4aa0-b945-b94479a84ca1>

Liendo , M., & Martínez, A. (2001). *Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes*. Argentina: Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía.

- Lozano, F. (2010). La asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 5(2).
- Mathews, J. (2014). *Asociatividad empresarial*. Peru: Universidad del Pacífico.
- Mejía, R. (2011). *Asociatividad empresarial como estrategia para la internacionalización de las Pymes*. Quito: Universidad Andina Simon Bolivar.
- Monterroso, E. (2016). Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 4-26.
- Onofa, M., & Burgos, S. (2013). Hacia un nuevo esquema de desarrollo productivo: una mirada a la asociatividad empresarial en el Ecuador. *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*, 307.
- Perea, A. (2015). Asociatividad para mejora de la competitividad de pequeños productores agrícolas. *Anales Científicos*, 177-185.
- Piñeiro, L., Moreno, M., & Estrella, S. (2017). Política económica y desarrollo competitivo para PyMEs: Colombia y China desde un análisis sistémico. *Revista EAN*, 123-146.
- Plan Nacional de Desarrollo. (2017). Plan Nacional de Desarrollo. *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 -Toda una Vida*. Quito - Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades 2017.
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 69-95.
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, 179-198.

Trullén, J. (2008). Distritos industriales Marshallianos y sistemas locales de gran empresa en el diseño de una nueva estrategia territorial para el crecimiento de la productividad en la economía española. *Economía Industrial*, 26.

Valcárcel, M. (2006). *Genesis y evolucion del concepto y enfoques sobre el desarrollo*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Vegas , J. (2010). *Asociatividad*. Managua, Nicaragua: Consorcio Mercurio.

Vergara , J. (2016). *Desarrollo competitivo y economías nacionales*. Buenos Aires: Ebizor PA.



# ANEXOS







### **ENCUESTA**

La presente encuesta está dirigida a los microempresarios dueños de las Pymes pertenecientes a la Unión de Organizaciones de Comerciantes Autónomos Ecuador Soberano – Mercado Mayorista Textil.

#### **Objetivo**

Analizar el comportamiento del desarrollo competitivo de las pymes pertenecientes a Ecuador Soberano y como el sistema asociativo afecta al crecimiento de estas, por medio del empleo del presente cuestionario.

#### **Instrucciones**

Lea detenidamente las preguntas y responda con total sinceridad.

#### **Nota**

La información proporcionada es confidencial y garantizo absoluta reserva de los criterios emitidos durante su aplicación.

### **DATOS INFORMATIVOS**

#### **Edad:**

- a) 18-30
- b) 31-40
- c) 41-50
- d) 51- más

#### **Nivel Formativo:**

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Técnico

Superior

**¿Pertenece usted a la Provincia de Tungurahua? si su respuesta es NO señale a cuál**

-----

a) Si

b) No

**1. El ingresar a la asociación para usted fue un proceso:**

a) Fácil

b) Normal

c) Complicado

**2. ¿Hace cuánto tiempo pertenece a la asociación?**

a) 1 año o menos

b) 2 años a 5 años

c) 6 años a 10 años

d) 11 años a 18 años

**3. Su puesto de trabajo es:**

a) Propio

b) Eventual

c) Alquilado

**4. ¿Pertenece usted a otras asociaciones fuera de Ecuador Soberano?**

- a) Si
- b) No

**5. ¿Conoce usted acerca de los deberes y derechos que tiene como socio?**

- a) Si
- b) No

**6. ¿Cuál es su grado de conocimiento acerca de la situación actual de Ecuador Soberano?**

- a) Conocimiento total
- b) Algo de conocimiento
- c) Nada de conocimiento

**7. Sul nivel de ventas es:**

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

**8. ¿Están distribuidos adecuadamente los espacios según el tipo de productos que ofrece?**

- a) Si
- b) No

**9. ¿Cree usted que el pertenecer al Mercado Mayorista Textil le ha permitido tener una ventaja competitiva en el mercado de la zona centro?**

a) Si

b) No

**10. ¿Qué tipo de beneficio le ha traído la asociatividad?**

a) Ingresos económicos

b) Expansión de mercado

c) Ninguno

**11. ¿Ofertar sus productos en este organismo abarata los costos de su mercadería?**

a) Si

b) No

**12. ¿Ha visto mejoras a través del tiempo?**

a) Sí, varias

b) Algunas

c) No, ninguna

**13. ¿La administración de la asociación juega un papel decisivo para el desarrollo?**

a) Si

No



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



## **ENTREVISTA**

La presente entrevista está dirigida al Presidente de la Unión de Organizaciones de Comerciantes Autónomos Ecuador Soberano – Mercado Mayorista Textil.

### **Objetivo**

Investigar acerca de la situación existente en torno al sistema de asociatividad, y los efectos del desarrollo competitivo en las Pymes pertenecientes a Ecuador Soberano por medio del diálogo con el Presidente.

Entrevistado: Sr. Christian Riera

Entrevistadora: Srta. Jóselyn Altamirano

**ENTREVISTADORA:** ¿Considera que la administración pública obstaculiza el desarrollo competitivo de UOCA?

**ENTREVISTADO:** Si, considero que la administración pública entorpece el desarrollo de las organizaciones debido al mal manejo de políticas y leyes creadas sin un estudio óptimo de las necesidades administrativas de las instituciones.

En nuestro caso como UOCA Ecuador Soberano, existió muchas anormalidades entre instituciones públicas como el MIES, SEPS, Ministerio del trabajo, en el acuerdo y entrega de representación legal, lo que causó un retraso en la planificación y pérdida de tiempo, empleado en solucionar este grave problema, sin este documento prácticamente las organizaciones no pueden actuar a nivel legal ni realizar avances en beneficio de los socios. Ecuador Soberano, logro legalizar sus documentos después de 6 años es decir desde el 2012, hasta el 2018 no pudo realizar el trámite debido a la ineficiencia de las entidades publicas

**ENTREVISTADORA:** ¿Las decisiones son tomadas bajo conceso de todos los socios?

**ENTREVISTADO:** Como presidente he consolidado la unidad de todos, estoy seguro de haber conseguido este propósito con la participación activa y voluntaria de cada uno de los dirigentes que forman parte de Ecuador Soberano y sus asociados, toda resolución se aprueba con la participación de las mayorías, esto facilita la responsabilidad sobre cada dirigente debido a que la última palabra la tiene la asamblea general es decir la responsabilidad de lo actuado se genera por decisión de todos.

**ENTREVISTADORA:** ¿Como presidente de la UOCA qué tipo estrategias, alianzas o gestiones ha llevado a cabo para mejorar las ventas de los socios?

**ENTREVISTADO:** Se establecieron estrategias de posicionamiento de identidad he imagen era necesario primero que los socios levanten su mirada al poder social y económico para entender los objetivos que se podían proponer.

Una vez entendido la capacidad de los comerciantes se realizaron alianzas estratégicas con empresas privadas y que mejor que sean proveedores de los comerciantes, uno de los segmentos de comerciantes más fuertes productivamente y económicamente son los fabricantes de jeans, por lo que se presentaron propuestas de publicidad a cambio de pago de facturas de publicidad o bienes como vehículos o electrodomésticos, que sirvan de anclaje para traer nuevos Target comerciales, esto permite el posicionamiento de marca como mercado mayorista textil en nuevos nichos de mercado, brindando oportunidades de negocios a todos los socios, una muestra es la navidad 2017 en dónde por primera vez se pudo realizar una promoción de alto nivel y presentar nuestras propuestas por medios televisivos y radiales.

**ENTREVISTADORA:** ¿Cuáles han sido los procesos de asociatividad que ha implementado en este organismo?

**ENTREVISTADO:** Inscripción a organismos reguladores, creación y aplicación de reglamentos internos, alianzas para mejorar el desarrollo.

**ENTREVISTADORA:** ¿Cuáles han sido los principales inconvenientes para el ingreso o salida de un socio que ha tenido que palpar?

**ENTREVISTADO:** Durante estos años los principales han sido por problemas de desacato del reglamento interno.

**ENTREVISTADORA:** ¿La estructura de UOCA le ha facilitado su trabajo como Presidente para tener control de cada asociación?

**ENTREVISTADO:** Sí, efectivamente el estar en dialogo constante con los directivos de cada asociación facilita mi función, porque se puede socializar con facilidad diversos temas, que después son tratados en cada asociación con los demás socios esto permite tomar acciones de manera inmediata frente a diversas situaciones.

**ENTREVISTADORA:** ¿Bajo qué lineamientos o ley rigen sus procesos actualmente?

**ENTREVISTADO:** Bajo la regulación y disposiciones del Ministerio de Trabajo.

**ENTREVISTADORA:** ¿Cooperan de manera simultánea entre socios? ¿Cómo?

**ENTREVISTADO:** Sí claro, con asambleas continuas en las que los socios sean participes y puedan aportar con ideas para tomar decisiones que brinden beneficio a todos quienes integramos este sistema.

**ENTREVISTADORA:** ¿En qué porcentaje cree que se ha dado cumplimiento a los objetivos planteados? ¿Si es bajo por qué? Sino podría indicar cuál a sido la estrategia para lograrlo.

**ENTREVISTADO:** Los objetivos han sido cumplidos uno a uno en su totalidad porque se trabaja para que así sea como dirigentes de Ecuador Soberano, y la principal estrategia ha sido la comunicación y la solidaridad entre socios para salir adelante unidos.

**ENTREVISTADORA:** ¿Cuál piensa usted que sería la mejor opción para impulsar el desarrollo de Ecuador-Soberano?

**ENTREVISTADO:** Adquirir el terreno en el cual estamos ubicados en la actualidad sin que intervenga el comodato garantiza la estabilidad y posicionamiento en el mercado de la zona centro y por ende el desarrollo competitivo para todas las pymes pertenecientes a Ecuador Soberano.





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



**Check List**

La presente lista de chequeo se empleará a las 8 asociaciones que conforman la Unión de Organizaciones de Comerciantes Autónomos Ecuador Soberano – Mercado Mayorista Textil de manera individual.

**Objetivo**

Verificar el cumplimiento de las actividades fundamentales que logran el manejo de un buen sistema asociativo mediante la investigación de campo y la observación del comportamiento de cada asociación.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Existe una buena comunicación entre los socios?			
2	¿Participan los socios para definir objetivos, metas, actividades y compromisos?			
3	¿Planifican acciones para el cumplimiento de objetivos?			
4	¿Se respeta las ideas de los demás?			
5	¿Existe un manejo adecuado de los conflictos?			
6	Delegación de autoridad.			

8	¿Existe cumplimiento de objetivos comunes?			
9	¿Posee reglamento interno?			
10	¿Los documentos legales se encuentran en orden y actualizados?			
11	¿Existe información del manejo de recursos?			