

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS

Tema: LAS HABILIDADES ASOCIATIVAS Y LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN LAS ASOCIACIONES DE SERVICIOS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

Trabajo de Investigación, previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Dirección Financiera de Empresas

Autora: Ingeniera Jenny del Pilar Viera Guerrero

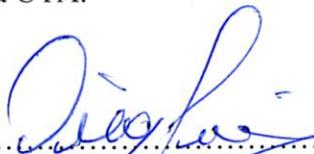
Directora: Ingeniera Erika Paulina Tapia Panchi Magíster.

Ambato – Ecuador

2018

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría

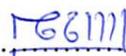
El Tribunal receptor del Trabajo de Investigación, presidido por el Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magíster, e integrado por los señores Doctor Tito Patricio Mayorga Morales Magíster, Doctora Cecilia Catalina Toscano Morales Magíster, Ingeniero Ernesto Alfredo Jara Vásquez Magíster; designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Investigación con el tema: LAS HABILIDADES ASOCIATIVAS Y LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN LAS ASOCIACIONES DE SERVICIOS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA, elaborado y presentado por la señorita Ingeniera Jenny del Pilar Viera Guerrero para optar por el Grado Académico de Magíster en Dirección Financiera de Empresas; una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.



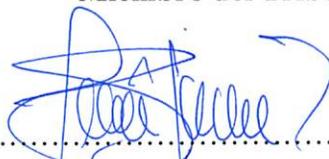
.....
Econ. Telmo Diego Proaño Córdova Mg.
Presidente del Tribunal



.....
Dr. Tito Patricio Mayorga Morales Mg.
Miembro del Tribunal



.....
Dra. Cecilia Catalina Toscano Morales Mg.
Miembro del Tribunal



.....
Ing. Ernesto Alfredo Jara Vásquez Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Proyecto de Investigación presentado con el tema: LAS HABILIDADES ASOCIATIVAS Y LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL EN LAS ASOCIACIONES DE SERVICIOS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Jenny del Pilar Viera Guerrero, bajo la Dirección de la Ingeniera Erika Paulina Tapia Panchi Magíster Directora del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



.....
Ing. Jenny del Pilar Viera Guerrero

c.c. 1804125936

AUTORA



.....
Ing. Erika Paulina Tapia Panchi Mg.

c.c. 0502508724

DIRECTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Investigación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



.....
Ing. Jenny del Pilar Viera Guerrero

c.c. 1804125936

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
A la Unidad Académica de Titulación.....	ii
Autoría del Trabajo de Investigación.....	iii
Derechos de Autor.....	iv
Índice General de Contenidos	v
Índice de Tablas	ix
Índice de Gráficos	xi
Índice de Anexos.....	xii
Agradecimiento	xiii
Dedicatoria	xiv
Resumen Ejecutivo.....	xv
Executive Summary	xv
Introducción	1
CAPÍTULO I.....	3
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1. Tema.....	3
1.2. Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.1.1. Contexto Macro.....	3
1.2.1.2. Contexto Meso	6
1.2.1.3. Contexto Micro.....	9
1.2.2. Análisis Crítico	12
1.2.2.1. Árbol de Problemas	12
1.2.2.2. Prognosis	13
1.2.3. Formulación del Problema	14
1.2.4. Preguntas Directrices.....	14
1.2.5. Delimitación del Objeto de Investigación.....	14
1.3. Justificación.....	15

1.4.	Objetivos	16
1.4.1.	General	16
1.4.2.	Específicos	16
CAPÍTULO II		18
MARCO TEÓRICO		18
2.1.	Antecedentes Investigativos.....	18
2.2.	Fundamentación Filosófica	26
2.3.	Fundamentación Legal.....	26
2.4.	Categorías Fundamentales	31
2.4.1.	Gráficos de Inclusión Interrelacionados.....	31
2.4.1.1.	Superordinación Conceptual	31
2.4.1.2.	Subordinación Conceptual	32
2.4.2.	Visión Dialéctica de Conceptualización que se Sustenta las Variables del Problema.....	34
2.4.2.1.	Marco Conceptual Variable Independiente	34
2.4.2.2.	Marco Conceptual Variable Dependiente	44
2.5.	Hipótesis.....	50
2.6.	Señalamiento de Variables	50
CAPÍTULO III.....		51
METODOLOGÍA		51
3.1.	Enfoque	51
3.2.	Modalidad Básica de la Investigación.....	52
3.2.1.	Investigación Experimental.....	52
3.2.2.	Investigación Bibliográfica – Documental.....	52
3.3.	Nivel o Tipo de Investigación	53
3.3.1.	Investigación Exploratoria	53
3.3.2.	Investigación Correlacional	54
3.3.3.	Investigación Descriptiva.....	54

3.4.	Población y Muestra.....	54
3.4.1.	Población.....	54
3.4.2.	Muestra.....	55
3.5.	Operacionalización de Variables.....	56
3.5.1.	Operacionalización de la Variable Independiente.....	56
3.5.2.	Operacionalización de la Variable Dependiente	57
3.6.	Recolección de Información	58
CAPÍTULO IV		59
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		59
4.1.	Análisis e Interpretación	59
4.2.	Comprobación de Hipótesis	81
CAPÍTULO V.....		85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		85
5.1.	Conclusiones	85
5.2.	Recomendaciones.....	88
CAPÍTULO VI.....		89
PROPUESTA		89
6.1.	Tema.....	89
6.2.	Datos Informativos.....	89
6.3.	Antecedentes de la Propuesta.....	89
6.4.	Justificación.....	90
6.5.	Objetivos	92
6.5.1.	Objetivo Principal.....	92
6.5.2.	Objetivos Específicos	92
6.6.	Análisis de Factibilidad.....	92
6.6.1.	Factibilidad Organizacional	93
6.6.2.	Factibilidad Económico – Financiero.....	94

6.7. Fundamentaciones.....	95
6.7.1. Génesis y Dimensiones de su Gestión	95
6.7.2. Modelo de Gestión Organizacional.....	96
6.7.3. Construcción Indicadores.....	97
6.7.4. Propuesta de Mejora de las Habilidades Asociativas.....	99
6.7.5. Desarrollo y Fortalecimiento de Competencias para la Gestión de las Habilidades Asociativas.....	100
6.7.6. Evaluación de Desempeño	101
6.8. Metodología – Modelo Operativo.....	102
6.9. Administración.....	127
6.10. Previsión de la Evaluación	137
ANEXOS	138
BIBLIOGRAFÍA	142

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Asociaciones de Servicios Registradas	6
Tabla 2. Asociaciones de Servicios de Tungurahua.....	10
Tabla 3. Componentes Básicos de Dirección Estratégica.....	35
Tabla 4. Principios que Potencian las Habilidades Asociativas.....	39
Tabla 5. Matriz de Habilidades Asociativas.....	43
Tabla 6. Matriz de Recolección de Información.....	58
Tabla 7. Relación con la Asociación.....	60
Tabla 8. Género	61
Tabla 9. Edad.....	62
Tabla 10. Cantón	63
Tabla 11. Nivel de Estudios	64
Tabla 12. Año de Inicio de Actividad Económica	66
Tabla 13. Tipo de Empresa del Socio	67
Tabla 14. Número de Encuestado por Asociación	68
Tabla 15. Año desde que Pertenece a la Asociación.....	69
Tabla 16. Ventas 2016.....	70
Tabla 17. Encuestados por Asociación	71
Tabla 18. Razón por no Comprar Maquinara de Alta Tecnología.....	72
Tabla 19. Fuentes de Financiamiento.....	73
Tabla 20. Comportamiento de las Ventas en los 2 últimos años	74
Tabla 21. Comportamiento de la Inversión en maquinaria en los 2 últimos	75
Tabla 22. Nivel de Cooperación Empresarial	76
Tabla 23. Habilidades Asociativas	77
Tabla 24. Habilidades Asociativas (Índice de Percepción).....	78
Tabla 25. Implementación de un Modelo de Fortalecimiento Empresarial	80
Tabla 26. Cálculo Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman.....	83
Tabla 27. Rho Spearman	83
Tabla 28. Indicadores Habilidades Asociativas - Cooperación Empresarial	98
Tabla 29. Génesis del Proceso Organizativo.....	103
Tabla 30. Historia del Proceso Organizativo	104

Tabla 31. Evaluación del Tipo de Gestión Socio – Organizativa	106
Tabla 32. Indicadores de Habilidades Asociativas y Cooperación Empresarial	109
Tabla 33. Prácticas de Implementación.....	129
Tabla 34. Objetivo de Formación para el Fortalecimiento de Cooperación Empresarial a partir de la Causa Principal	131
Tabla 35. Ejemplo de Indicadores de Gestión e Indicadores de Desempeño	133
Tabla 36. Matriz de Prácticas Socio - Organizativas	133
Tabla 37. Plan de Seguimiento y Evaluación.....	137

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organizaciones Activas SEPS 2012 - 2017	4
Gráfico 2. Asociaciones 2017	5
Gráfico 3. Concentración de Asociaciones por Tipo de Actividad.....	7
Gráfico 4. Árbol de Problemas.....	12
Gráfico 5. Superordinación Conceptual	31
Gráfico 6. Subordinación Conceptual	32
Gráfico 7. Subordinación Conceptual	33
Gráfico 8. Distribución de Dirección Estratégica	34
Gráfico 9. Habilidades Directivas Esenciales	36
Gráfico 10. Relación con la Asociación.....	60
Gráfico 11. Género	61
Gráfico 12. Edad	62
Gráfico 13. Cantón	63
Gráfico 14. Nivel de Instrucción	65
Gráfico 15. Año de Inicio de Actividad Económica	66
Gráfico 16. Tipo de Empresa del Socio	67
Gráfico 17. Número de Encuestado por Asociación.....	68
Gráfico 18. Año desde que Pertenece a la Asociación.....	69
Gráfico 19. Ventas 2016.....	70
Gráfico 20. Encuestados por Asociación	71
Gráfico 21. Razón por no Comprar Maquinara de Alta Tecnología.....	72
Gráfico 22. Fuentes de Financiamiento.....	73
Gráfico 23. Comportamiento de las Ventas en los 2 últimos años	74
Gráfico 24. Comportamiento de la Inversión en Maquinaria en los 2 últimos ...	75
Gráfico 25. Nivel de Cooperación EMpresarial.....	76
Gráfico 26. Fuentes de Financiamiento.....	78
Gráfico 27. Implementación de un Modelo de Fortalecimiento Empresarial	80
Gráfico 28. Modelo de Fortalecimiento Empresarial - Asociaciones	134
Gráfico 29. Organigrama Asociaciones de Servicio de la Provincia de Tungurahua. (Propuesto).....	136

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario	139
------------------------------------	------------

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, prestigiosa institución que me dio la oportunidad de formarme como profesional; a la Facultad de Contabilidad y Auditoría por el nivel educativo brindado y a las Asociaciones de Tungurahua por su apertura.

Ing. Jenny del Pilar Viera G.

DEDICATORIA

El presente trabajo, plasma uno de mis anhelos personales, va dedicado a mis padres Hernán e Inés un ejemplo de familia ejemplar, unida y emprendedora; a mi hermana Verónica por su apoyo leal y mi amor Mvz. Jorge Manzano por ser parte de mi crecimiento personal y profesional.

Ing. Jenny del Pilar Viera G.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MAESTRÍA DE DIRECCIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS

TEMA:

LAS HABILIDADES ASOCIATIVAS Y LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL
EN LAS ASOCIACIONES DE SERVICIOS DE LA PROVINCIA DE
TUNGURAHUA.

AUTORA: Ingeniera Jenny del Pilar Viera Guerrero

DIRECTORA: Ingeniera Erika Paulina Tapia Panchi Magíster.

FECHA: 02 de Mayo 2018

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo investigativo tiene el propósito de revelar la problemática detectada sobre la limitada organización en las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua, uno de los puntos clave, son las habilidades asociativas deficientes, las mismas que encamina a una cooperación empresarial empírica; provocado por una situación de estrés permanente ya que el desconocimiento en coordinación relacional empresarial ha ido ocasionando una incorrecta toma de decisiones; afectando significativamente en el crecimiento financiero en el transcurso de los últimos años. Para las asociaciones el deterioro de las finanzas corporativas ha dado lugar a la inestabilidad financiera, siendo clave para que las asociaciones tambaleen en el mercado y dejen de ser productivas. Para el presente estudio se tomó una muestra de la población total 215 socios, que mediante una encuesta se pudo recabar información sobre las variables estudiadas; una vez analizado los datos sobre las habilidades asociativas se tiene como fortaleza la cohesión, sin embargo, la comunicación se encuentran cerca del promedio; cabe mencionar que el clima organizacional trabajo en equipo, participación y liderazgo son las habilidades asociativas deficientes; por lo tanto el nivel de cooperación empresarial se encuentra tambaleando pues las ventas disminuyeron notablemente

en los 2 últimos años y según la perspectivas de los socios la adquisición de activos fijos se mantuvo; por ellos estos dos indicadores permite determinar que el nivel de cooperación empresarial es bajo, y para solucionar la problemática dentro de las asociaciones de servicio se plantea un modelo de fortalecimiento empresarial que permite contribuir a mejorar el desarrollo óptimo de las habilidades asociativas, mediante este modelo se podrá desarrollar indicadores que permitan evaluar de desempeño de la cooperación empresarial de los socios y mantener en equilibrio las habilidades asociativas, permitiendo de esta manera ayudar al crecimiento financiero y aporte en la toma de decisiones que realiza la Directivas y socios de las asociaciones de la provincia de Tungurahua.

Descriptor: Asociaciones de servicio, comunicación, cooperación empresarial, dirección estratégica, fortalecimiento empresarial, gestión organizacional, habilidades asociativas, liderazgo, organización, trabajo en equipo.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MAESTRÍA DE DIRECCIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS

THEME:

ASSOCIATIVE SKILLS AND BUSINESS COOPERATION IN THE SERVICE
ASSOCIATIONS OF THE PROVINCE OF TUNGURAHUA.

AUTHOR: Ingeniera Jenny del Pilar Viera Guerrero

DIRECTED BY: Ingeniera Erika Paulina Tapia Panchi Magister.

DATE: May 2nd, 2018

EXECUTIVE SUMMARY

The investigative work has the purpose of revealing the detected problems about the limited organization in the service associations of the province of Tungurahua, one of the key points, are the deficient associative skills, the same ones that lead to an empirical business cooperation; provoking a situation of permanent stress since the lack of knowledge in business relational coordination has been causing an incorrect decision making; significantly affecting financial growth over the last few years; for associations, the deterioration of corporate finances; therefore, financial instability predominates, being key for associations to falter in the market and stop being productive, resulting in the continuous loss of development opportunities and contributing to the deterioration of corporate finances; therefore financial instability predominates, being key for the associations to falter in the market and stop being productive. For the present study a sample of the total population was taken by 215 partners, who through a survey could gather information about the variables studied; once the data on associative skills is analyzed, cohesion is strong, however, communication is close to average; It is worth mentioning that the organizational climate, teamwork, participation and leadership are the poor associative skills; therefore, the level of business cooperation is staggering, as sales have decreased significantly in the last 2 years

and, according to the partners' perspectives, the acquisition of fixed assets remained stable; for them these two indicators allows to determine that the level of business cooperation is low, and to solve the problem within the service associations a business strengthening model is proposed that allows contributing to improve the optimal development of associative skills, through this model It will be possible to develop indicators that allow evaluating the performance of the business cooperation of the partners and keep the associative skills in equilibrium, allowing in this way to help the financial growth and contribution in the decision making made by the Directives and partners of the associations of the province of Tungurahua.

Keywords: Associative skills, business cooperation, business strengthening, communication, leadership, organizational management, organization, service partnerships, strategic direction, team work.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación busca hallar la incidencia que puede existir entre las habilidades asociativas y la cooperación empresarial, de las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua, la investigación será un medio de consulta para el área académica y empresarial, permitiendo a las asociaciones poseer herramientas para afrontar un futuro incierto y tomar decisiones acertadas.

La investigación se encuentra desarrollada de la siguiente forma:

En el **Capítulo I** se plantea, la problemática de las asociaciones productoras de servicio, esto a través del uso del gráfico Árbol de Problemas con sus diferentes causas y efectos, de las cuales se han generado tanto la variable independiente como la dependiente, además se ha planteado el objetivos general y específicos que se pretende alcanzar con la investigación.

El **Capítulo II** contiene, el marco teórico en la que se respalda la investigación; en él se cita las referencias de los autores con sus teorías que ayuda al sustento bibliográfico para el progreso y desarrollo de la investigación; además se diseña la hipótesis de estudio, para justificar posteriormente.

En el **Capítulo III** se detalla, la metodología de investigación, estudiado directamente a las asociaciones de servicio. Posteriormente se ha determinado el tipo de la investigación y una hipótesis a ser comprobada; se halló la muestra a ser estudiada; además se ha definido la operacionalización de las variables dependiente e independiente y el plan de procesamiento de información.

El **Capítulo IV**, detalla cada uno de las preguntas que conforman la encuesta aplicada a las asociaciones de servicio, seguido de la tabla que refleja los resultados numéricos tanto absolutos como relativos; con el gráfico, el cual brinda mayor capacidad de análisis e interpretación de los mismos.

En el **Capítulo V**, muestra, las conclusiones y recomendaciones, derivadas de los resultados obtenidos en el capítulo anterior.

Y finalmente, el **Capítulo VI**, presenta la propuesta de solución al problema, a través de la demostración práctica, dando una opción de implementación de un modelo de fortalecimiento empresarial para solucionar las falencias detectadas en las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema

"Las habilidades asociativas y la cooperación empresarial en las Asociaciones de Servicios de la provincia de Tungurahua".

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Contexto Macro

En el Ecuador, para el año 2011, se instauró un sistema económico popular y solidario; marcando una distancia con los modelos que se centran en el desarrollo del libre mercado y se coloca como eje central de la economía a los seres humanos y no a la acumulación del capital, sino con el objetivo prioritario del sistema económico para generar las condiciones materiales e inmateriales que permitan alcanzar un desarrollo económico.

En los últimos años en el Ecuador, se impulsan políticas, acciones e intervenciones destinadas a satisfacer las necesidades de los sectores mayoritarios de la población marginados y excluidos, y sobre todo el objetivo de mantener una distribución equitativa de la riqueza, fomentando el desarrollo en condiciones de equidad e igualdad. Es por eso que al momento de contribuir con nuevos paradigmas de desarrollo, distintos a la acumulación y concentración de riqueza de un solo individuo, se edifica un nuevo sentido solidario y comunitario que supera la visión individualista y permite el desarrollo de retos colectivos, el mismo que fue visible después de la crisis financiera mundial del 2008, en donde el modelo de desarrollo económico capitalista fracasó y se dejó atrás el desarrollo

de una microempresa y los países en vías de desarrollo en este caso el Ecuador empezaron por un enfoque de finanzas populares y solidarias, las asociaciones del sistema no financiero, son sociedades de personas y no de capitales, reconocen no solo la propiedad individual sino también la propiedad colectiva.

Es necesario mencionar que muchas de las microempresas tuvieron que cerrar sus puertas y parte de sus fundadores buscaron otros medios de superación que les permitió dar origen a las asociaciones enfocadas a producción, servicio y consumo. Cabe indicar que según datos de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en los últimos años ha existido un crecimiento a nivel nacional de las asociaciones, el mismo que se detalla a continuación:

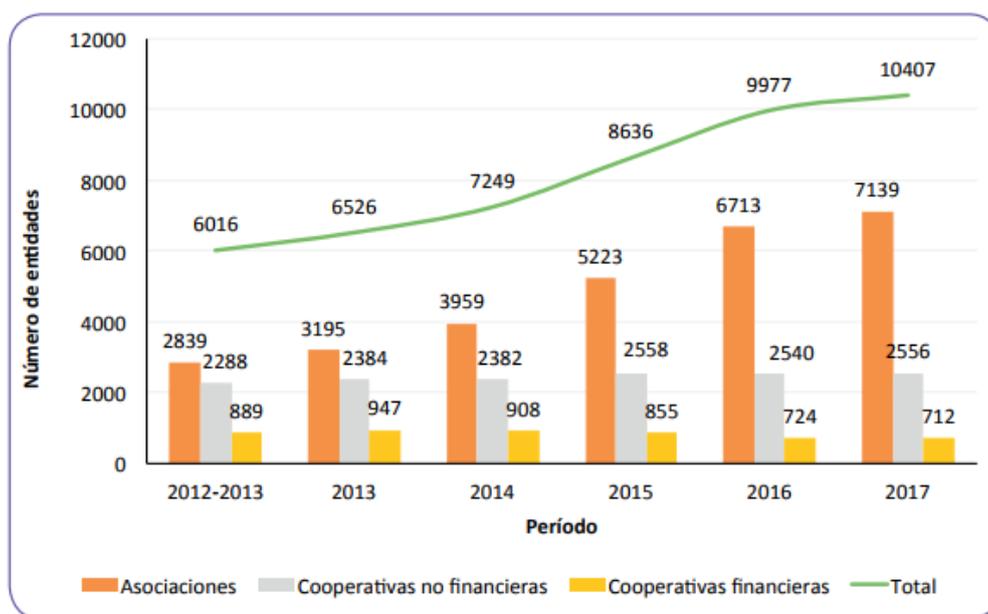


Gráfico 1. Organizaciones activas SEPS 2012 - 2017
Elaborado por: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Como lo muestra en el gráfico anterior el apoyo para la inclusión económica y social de organizaciones reguladas por la SEPS, las asociaciones activas tuvo un incremento para el año 2013 del 13%; para el 2014 fue de un 24%; para el año 2015, fue del 32%; sin embargo el año 2016, se incrementó en solo un 29% y finalmente el 2017, existió un incremento del 6%, siendo el más bajo en los 5 años.

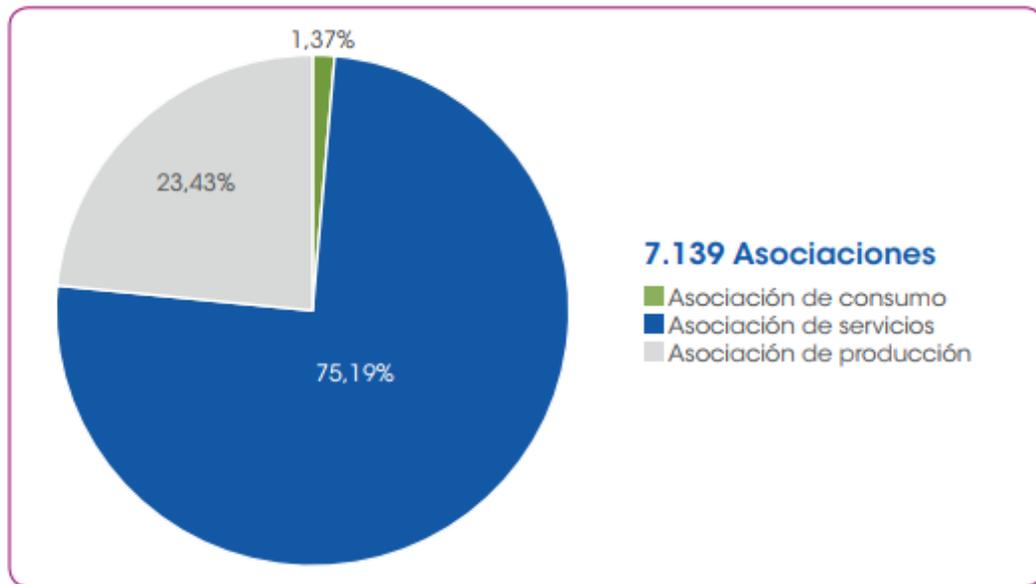


Gráfico 2. Asociaciones 2017

Elaborado por: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria – Información actualizada según catastro EPS al 06 de febrero 2017

Además se puede indicar que en el Ecuador del total de las 7.139 asociaciones, el 75% están orientadas a la prestación de servicios, siendo las asociaciones más importantes para el desarrollo de la economía popular y solidaria, un 24% de las asociaciones son de producción y un 2% son asociaciones de consumo.

Las asociaciones de servicio del Ecuador poseen subcategorización en tres ramas importantes alimentación, limpieza y comercialización, centrándose en el trabajo asociativo, la democracia interna e igualitaria, la búsqueda de la equidad, la cooperación y solidaridad, el respeto a la naturaleza, el reconocimiento y respeto al saber local.

Las asociaciones de servicio presentan varias dificultades como la limitada organización en las Asociaciones de Servicios provoca dificultades como la integración en la unión de las necesidades individuales, el incumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, la influencia social negativa en la distribución del poder, la autoridad, por lo cual es necesario la creación de mecanismos para el control y el tratamiento de los conflictos y el más latente es la parte de la

organización, ya que es un medio en el cual la directiva debe estar preparada para que las asociaciones puedan ser productivas, mediante la integración económica de las redes que ayude a mejorar la calidad de los servicios y la inclusión financiera, sin desmerecer la validez de la integración política y social.

1.2.1.2. Contexto Meso

Es necesario indicar que la Zonal 3 conformada por las provincias de Chimborazo, Cotopaxi, Tungurahua y Pastaza; son pioneras en la integración de varias Asociaciones de Servicios que en su principio se formaron empíricamente para participar en procesos de Compras Públicas. Por otro lado, la mayoría se asociaron para unir capacidades y habilidades de liderazgo, con el fin de coadyuvar en la actualización de conocimientos tanto para el personal técnico y administrativo; sin olvidar que las asociaciones están constituidas por personas con actividades económicas productivas similares y con el propósito de producir, comercializar y consumir servicios lícitos. Según datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2017) de las 1.040 asociaciones registradas en la Zonal 3 se encuentran 190 Asociaciones de Servicios detalladas a continuación:

Tabla 1. Asociaciones de Servicios registradas

PROVINCIA	ASOCIACIÓN	PORCENTAJE ZONAL
Cotopaxi	68	35.79%
Tungurahua	55	28.95%
Chimborazo	38	20.0%
Pastaza	19	10.00%
Bolívar	10	5.26%
TOTAL	190	100.00%

Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

En estas provincias en su mayoría se integraron asociaciones de servicios, y transcurrido el tiempo han logrado establecer cada una de ellas responsabilidades, acciones y procesos relacionados al fortalecimiento del sector económico solidario que impulse el desarrollo y sostenibilidad del modelo asociativo, tomando como referente el Plan Nacional del Buen Vivir (2013–2017), elaborado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, en su objetivo 5 “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria”. (p.72) en el que se busca la distribución equitativa, el comercio justo, consumo ético-responsable, y la priorización del trabajo sobre el capital.

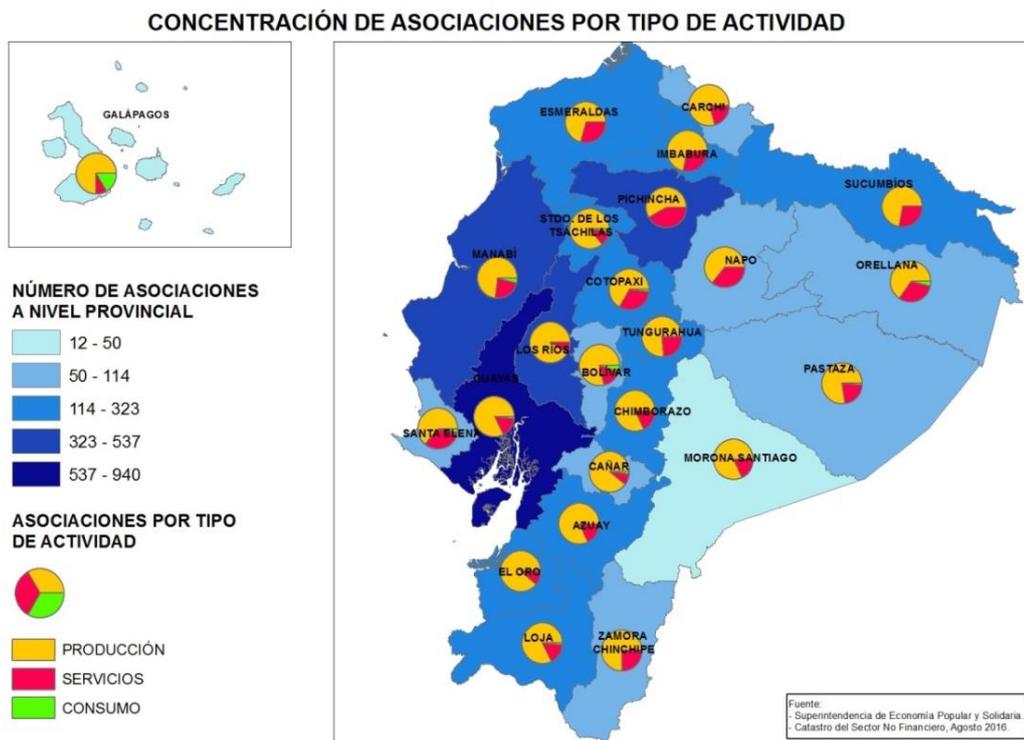


Gráfico 3. Concentración de Asociaciones por Tipo de Actividad
Elaborado por: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria Catastro del Sector no Financiero, Agosto 2016

Según los datos mostrados anteriormente se puede observar que el número de asociaciones a nivel provincial en la Zonal 3 se encuentra entre 114 – 323 asociaciones; este rango de concentración de asociaciones se da en las provincias

de Cotopaxi, Chimborazo y Tungurahua, sin embargo las provincias de Pastaza y Bolívar poco a poco su población está integrándose a la Economía Popular y Solidaria.

Con el transcurso del tiempo varias de las Asociaciones de Servicios han tenido que liquidarse, actualmente la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria registra en proceso de liquidación 2 asociaciones en la provincia de Tungurahua y 1 asociación en Cotopaxi (SEPS, 2017); algunos socios afirman que es debido principalmente a la deficiente organización, la inadecuada participación de los socios en cada Asamblea General; sin embargo la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria les ha proporcionado una guía para implementar herramientas de control interno, la cual no ha garantizado el desarrollo operativo y financiero de las asociaciones de la Zonal 3.

Las Asociaciones de Servicios en la Zonal 3 han visto como desventaja la sostenibilidad en la gestión financiera, la dificultad de permitir la participación para el desarrollo sostenible y solidario. Lo antes mencionado ha producido que las Asociaciones de Servicios de estas provincias no posean la capacidad de generar un rendimiento apropiado sobre la inversión que realice sus socios; los recursos comprometidos en la organización y los recursos de apoyo de terceros, se han comprometido con alto riesgo; perdiendo la oportunidad de tener acceso a servicios financieros de alta calidad. Es importante mencionar que al ser sociedades no obligadas a llevar contabilidad, sus socios tienen restricciones para acceder a servicios financieros adecuados y competitivos; debido a que no pueden presentar garantías sólidas para un crédito.

Existen debilidades como el deterioro de la visión productiva a mediano y largo plazo, deficiente técnica organizacional, carencia de una planificación estratégica. Por otra parte tenemos a los socios que quizás por brindan una colaboración, realizan actividades que afectan a la asociación, es decir que por su desconocimiento sobre una asociación, hace que el fracaso de los negocios sea el producto de la inexperiencia en la aplicación de las habilidades asociativas.

Al analizar falencias recurrentes, se puede proponer un plan de mejorar, para la Zonal 3, que permita optimizar procesos y no bajar la calidad del servicio; se considera prioritario incorporar nuevas tecnologías; incentivar la colaboración mutua para desarrollar nuevos servicios; sin olvidar la necesidad de monitorear los resultados. Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza, Bolivar y Tungurahua, son provincias que se toma como referente para la Zona Centro, por eso deben consolidar la cooperación empresarial en las Asociaciones de Servicios.

1.2.1.3. Contexto Micro

Las organizaciones de trabajo asociadas en la provincia de Tungurahua son integradas simultáneamente por socios cuyo capital de emprendimiento es la propia habilidad y fuerza laboral, dando apertura a participar en proyectos grandes. No obstante, estas organizaciones son una gran alternativa para paliar la pobreza desde lo colectivo y durante el tiempo han marcado diferencia en ser generadores de empleo. En las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua se han observado algunas características importantes propias de la dinámica social y solidaria como son: una alta generación de empleo local y familiar, flexibilidad para acceder al asesoramiento y la independencia financiera obtenida y lo más importante ayudar en el mejoramiento de la redistribución de la renta.

No obstante, para las organizaciones de trabajo asociado de la provincia de Tungurahua es evidentemente que generar autoempleo que permita mejorar la situación financiera y social de los grupos no favorables, ha presentado diversos desafíos y riesgos, especialmente para los socios quienes son los responsables de la construcción de la verdadera asociatividad, y hoy en día la transparencia en el manejo de los recursos económicos.

Permite el desarrollo de las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua; cabe recalcar que la participación activa en la toma de decisiones,

organización y administración de las asociaciones es un constante problema ya que el desconocimiento de los socios, hace que pierdan la visión empresarial y la sostenible financiera en el tiempo.

Según datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2017) las asociaciones de servicio de Tungurahua registradas son 55 asociaciones y en la siguiente tabla se detalla con el número total de socios que las conforman:

Tabla 2. Asociaciones de Servicios de Tungurahua

CANTÓN	NÚMERO DE ASOCIACIONES	NÚMERO DE SOCIOS
Ambato	43	451
Baños de Agua Santa	4	43
Quero	2	20
Santiago de Píllaro	3	32
San Pedro de Pelileo	3	35
TOTAL	55	581

Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

En la provincia de Tungurahua la asociatividad ayuda al desarrollo de las personas a través de la generación de servicios, pero con el tiempo no se ha podido satisfacer las necesidades, ni fortalecer las relaciones de cooperación y solidaridad, pues el trabajo en equipo solo ha tenido como objetivo la acumulación de individual. Es por eso que las asociaciones de servicio presentan dificultades como la limitada organización al no poseer una verdadera actitud empresarial y lo más principal carecer de un proceso estratégico en su organización, dando origen a serios riesgos de permanencia en el mercado.

Además, para las asociaciones de servicio conectarse con las redes de microcrédito para crecer, expandirse y tener recursos que permitan mejorar su productividad, se ha convertido en una dificultad ya que las instituciones financieras, quieren medir en las Asociaciones de Servicios de Tungurahua su incremento en utilidades, la permanencia de sus socios o los resultados económicos de la asociación, pero dejan atrás una condición indispensable que es la asociativa, la contribución que permite la participación de los miembros de la asociación y su fin que es la construcción para su desarrollo y bienestar de la comunidad.

Debido al constante crecimiento de la provincia de Tungurahua y a la variedad de servicios que prestan las asociaciones, la meta de ellas es lograr sus objetivos, maximizar el patrimonio y sus resultados; es por esos que los socios juegan un importante papel en las actividades y en el éxito financiero, y una de las formas básicas de organización es consolidar la permanencia de los socios.

En los cantones de Ambato, Baños, Quero, Santiago de Píllaro y San Pedro de Pelileo que conforman la provincia de Tungurahua y en donde se encuentran asociaciones de servicio, las mismas que están buscan la eficiencia y el buen servicio, pues el resultado de la combinación entre los conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas de cada uno de los socios y de la vocación al trabajo, permite que un servicio ya sea de limpieza, alimentación y comercialización sea satisfactorio y oportuno; por eso es necesario que las actividades de las asociaciones sean amplias, continuas y sobretodo que el crecimiento financiero sea permanente; por lo tanto las asociaciones de servicio tienen que trabajar en cada uno de sus socios de forma satisfactoria y progresiva, es decir que mejore cada vez la calidad y ejecución de los servicios; principalmente el Directorio debe buscar el acceso a tecnologías digitales que les permita abrir caminos de productividad, agilidad y la habilidad de mejorar el trabajo humano y los recursos materiales.

1.2.2. Análisis crítico

1.2.2.1. *Árbol de Problemas*



Gráfico 4. Árbol de Problemas

Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)

Fuente: Investigación de campo y bibliográfico

La limitada organización es un problema recurrente dentro de las Asociaciones de Servicios, debido al deficiente manejo de habilidades asociativas y que ha generado una cooperación empresarial empírica; provocando por una situación de estrés permanente ya que el desconocimiento en coordinación relacional empresarial ha ido ocasionando una incorrecta toma de decisiones colectivas entre los socios; afectando significativamente en el crecimiento financiero en el transcurso de los últimos años.

Así mismo la inadecuada comunicación entre socios y directivos, ha dado lugar a un decrecimiento financiero y tecnológico; teniendo como resultado la continua pérdida de oportunidades de desarrollo y contribuyendo al deterioro de las finanzas corporativas; por lo tanto predomina la inestabilidad financiera, siendo clave para que las asociaciones tambaleen en el mercado y deje de ser productivas.

El desorden jerárquico se ha originado debido a una planificación estratégica deficiente, debido a la falta de estrategias y una inadecuada cultura organizacional; metas incumplidas debidamente desarrolladas y ha dado origen a equivocaciones constantes en las decisiones financieras y la inestabilidad en el desarrollo sostenible de las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua.

1.2.2.2. Prognosis

Las dificultades que afrontan las organizaciones asociadas de servicio, son múltiples van desde sus directivos que disminuye el capital social; colocando en peligro el crecimiento y desarrollo de las mismas, siendo vulnerable ante una competencia, que cada vez es más agresiva.

Las asociaciones de servicio al no poder resolver la problemática, podrían desaparecer ya que pierde cuotas de mercado significativas, lo cual hace que se encuentre en desventaja para obtener capital adicional y mantenerse

operativamente activas, por lo tanto se hace imposible acceder nuevas líneas de créditos, puesto que al no tener una organización adecuada conforme a sus objetivos comunes, generarán pérdidas financieras importantes y provocando que los socios opten por otro tipo de desarrollo económico.

1.2.3. Formulación del Problema

¿Es el deficiente manejo de habilidades asociativas la principal causa de la cooperación empresarial empírica lo que conlleva a una limitada organización en las Asociaciones de Servicios de la provincia de Tungurahua, en el año 2017?

1.2.4. Preguntas directrices

¿Cuáles son las habilidades asociativas de las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua?

¿Cuál ha sido el comportamiento de la cooperación empresarial en las Asociaciones de Servicios de la provincia de Tungurahua?

¿Qué alternativas de solución permitirá mejorar la situación actual de las Asociaciones de Servicios de la provincia de Tungurahua?

1.2.5. Delimitación del objeto de investigación

Campo: Dirección Financiera de Empresas

Área Académica: Gerencia Estratégica, Estructura Societaria y Gobierno Corporativo y Valoración de Empresas.

Aspecto: Habilidades asociativas y Cooperación Empresarial

Delimitación espacial: Asociaciones de Servicios de la provincia de Tungurahua.

Delimitación temporal: La investigación se desarrollara en el año 2017.

Tiempo de investigación: 25/06/2017 al 30/04/2018.

Tiempo del problema: Enero a diciembre 2017.

1.3. Justificación

Ecuador, se encuentra viviendo acontecimientos importantes y que ha permitido que las asociaciones de servicio simultáneamente se conviertan en sociedades productivas, sin embargo cada vez más se deja atrás el formar parte de una asociación y un de las razones es la limitada organización y el no poder evaluar su desarrollo asociativo; dando como resultado el no permanecer vigentes en el mercado, pues debe mantener ciertos parámetros que permite a las Asociaciones de Servicios desarrollarse con seguridad y dar confianza para ser una alternativa de negocio.

La necesidad existente y el beneficio de la investigación, ayudará al campo de la organización de las asociaciones de servicio; de esta manera tendrán una base sólida para continuar e implementar herramientas para que las habilidad asociativas puedan ser estrategias sólidas y así mantener una cooperación empresarial adecuada con respecto a la permanencia de los socios y evitar que con el tiempo entren en liquidación.

Las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua podrán evaluar el nivel de progreso de las habilidades asociativas permitiendo que sean capaces de cambiar, modificarse y adaptarse a las nuevas situaciones, para ello es necesario generar nuevos enfoques que permitan construir y aprovechar oportunidades para subsistir y progresar de forma sostenible en el mercado.

Es por esta razón que se ha visto necesario el desarrollo de la presente investigación, que ayudará a adquirir nuevas habilidades y la factibilidad de resolución de la problemática; es posible gracias a la colaboración de las personas que conforman cada una de las asociaciones y proporcionen información

confiable y real, permitiendo concluir el trabajo de investigación en el tiempo señalado.

El presente trabajo de investigación bajo resolución RPC-SO-04-No.042-2015 del Consejo de Educación Superior esta englobado a la línea de investigación de Organización Empresarial y Emprendimiento; el estudio investigativo es factible pues se cuenta con el material bibliográfico, recursos humanos, tecnológico y materiales, los mismos que son indispensables para la realización y buscar soluciones a la problemática.

La investigación tendrá como resultado el valorar y dar a conocer a las habilidades asociativas mediante indicadores que les ayudará a evaluar sus habilidades asociativas y estar atentos sobre los riesgos a los que se enfrentan; y determinar el nivel de cooperación empresarial.

Tiene como beneficiarios a los socios de las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua pues tendrán una perspectiva real y situación actual de sus directivos, por lo tanto es viable el desarrollo de la investigación, pues permitirá resolver el presente problema encontrado.

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Valorar las habilidades asociativas y la cooperación empresarial en las Asociaciones de Servicios de la provincia de Tungurahua.

1.4.2. Específicos

Evaluar las habilidades asociativas para la valoración del dominio de las competencias asociativas y el grado de resultados del trabajo empresarial.

Determinar el nivel de cooperación empresarial dentro de la integración en las Asociaciones de Servicio.

Proponer la implementación de un modelo de asociatividad empresarial para el fortalecimiento de la organización de las Asociaciones de Servicios de la provincia de Tungurahua.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes investigativos

Para la presente investigación es necesario tomar en cuenta algunos antecedentes previos que servirán de sustento y que a continuación se mencionan:

Según Szmulewicz , Gutiérrez y Winkler (2012) en su publicación sobre “Asociatividad y agroturismo. Evaluación de las habilidades asociativas en redes de Agroturismo del sur de Chile”, que se encuentra en Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos Buenos Aires, en la que se planteó como objetivo lo siguiente:

Evaluar el nivel de desarrollo de las habilidades asociativas de los emprendedores responsables de iniciativas de agroturismo en las regiones de Los Ríos y de Los Lagos del sur de Chile y proponer lineamientos con el fin de fortalecer sus habilidades asociativas, contribuyendo al éxito y la sustentabilidad de sus negocios individuales y sobre todo a la generación de una oferta de tipo cooperativo. (p.1013)

La misma que sirvió para arribar a las siguientes conclusiones:

- Los resultados reportan las principales debilidades de las redes agroturísticas en materia de asociatividad son: la escasa comunicación, tanto interna como externa; el bajo nivel de cohesión y sentido de pertenencia; la falta de una visión de proyecto productivo común de medio y largo plazo; la escasa capacidad de la organización para tomar decisiones colectivas y las carencias en materia de liderazgo y técnicas organizacionales. (p.1013)

- Para el desarrollo exitoso de una organización asociativa uno de los aspectos relevantes es la participación activa de sus miembros en las actividades y reuniones que se desarrollan. Las organizaciones se reúnen como mínimo una vez al mes, suspendiéndose estas actividades en la temporada de verano en que se concentra la llegada de turistas y el periodo de cosecha. La distribución de funciones en las organizaciones es básica, existiendo en todas una Directiva compuesta de Presidente, Secretario y Tesorero, descargando la responsabilidad de las decisiones y de la gestión de la organización en la directiva. Los socios de organizaciones agroturísticas responden a un perfil de participantes activos en sus respectivas comunidades, lo que se refleja en la disposición positiva a participar de otros grupos. (p.1030)

- El nivel comunicacional de las organizaciones es considerado como bajo, causado principalmente por el nivel educacional de los socios, como también por la falta de medios físicos de comunicación. (p.1030)

- Las organizaciones agroturísticas del sur de Chile, poseen un bajo nivel de cohesión, lo cual se observa por el escaso conocimiento entre ellos. Aunque la motivación por participar en agrupaciones es alta se ve sólo relacionada con los beneficios económicos individuales. (p.1030)

- En general en las organizaciones se observa un buen clima organizacional, existen lazos familiares, no existen mayores conflictos, pero sí una falta de compromiso con una visión de empresa asociativa. Una de las principales barreras que enfrentan las organizaciones agroturísticas para trabajar asociativamente es su debilidad para el trabajo en equipo en el logro de los objetivos, observándose una deficiencia en el diseño de planes de trabajo, en la distribución de funciones, en la toma de decisiones y en la inexistencia de procedimientos y técnicas de funcionamiento asociativo. (p.1031)

- Dentro de los factores claves a desarrollar para el fortalecimiento asociativo se encuentran las actitudes personales responsabilidad, motivación y amabilidad, las habilidades necesarias comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones y los conocimientos en técnicas de atención al cliente, turismo, gestión de empresas y dirección asociativa. Sin duda alguna y de acuerdo con lo señalado por los mismos actores y los principales especialistas en el tema, la consolidación del agroturismo como nueva actividad productiva que contribuya al desarrollo rural en el sur de Chile, pasa necesariamente por el fortalecimiento de las agrupaciones de emprendedores responsables de diseñar, ofrecer y comercializar productos integrados así como de lograr el apoyo necesario para que campesinos y pequeños productores puedan acceder a la necesaria capacitación, asistencia técnica y los recursos financieros para materializar sus nuevos negocios. (p.1031)

Esta publicación indica que toda asociación para tener altas posibilidades de lograr sus metas, tiene que aprender a responder a las necesidades de sus integrantes o socios, para ello primero se identifica los objetivos que persiguen los socios y por consiguiente llegar a consensos que les permita progresar; después trata de identificar las características reales de los socios y dirigentes, así permitiendo trabajar asociativamente; esto dará como resultado mejorar el nivel de compromiso con las actividades generadas por la organización, buscando las técnicas adecuadas que faciliten la toma de decisiones conjunta con los socios y ayudando a organizar de forma adecuada informes que permitan evaluar los aspectos más importantes dentro de una organización; sin olvidar que es necesario buscar nuevos recursos para financiar el capital de trabajo o inversión en activos fijos, es decir permitir acceder a recursos necesarios para el fortalecimiento de la organización asociativa.

No obstante de la misma manera Narváez, Fernández, Gutierrez, Revilla y Pérez (2009) en su trabajo de investigación, plasmada en una publicación, que se encuentra en el repositorio de la Biblioteca de la Universidad de Zulia plantea

“Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná”, en la que tiene como objetivo:

Construir un Modelo de Asociatividad Empresarial orientado al fortalecimiento de las pymes locales, en el cual se integran el marco conceptual que soporta su fundamentación teórica y los aspectos prácticos derivados del estudio realizado a nivel de las pymes del sector petroquímico de la Península de Paraguaná, entre Octubre de 2007 y Julio de 2008. (p. 157)

Y por consiguiente ubica las siguientes conclusiones:

- La condición para que un sector empresarial sea competitivo no sólo implica que el mismo sea altamente productivo, eficiente y maneje sus costos; también se hace necesaria la conformación de algunas competencias para aumentar el valor agregado de los productos que se generan o servicios que se prestan. (p. 165)
- Para alcanzar tal propósito surgen las sinergias empresariales, las cuales buscan la cooperación entre los actores económicos de un mismo sector con el fin de optimizar capacidades tales como: gestión administrativa, calificación del recurso humano, gestión de conocimiento tecnológico, innovación, emprendimiento, negociación, acceso a nuevos mercados, acceso a financiamiento, entre otras y de esta manera fomentar la creación de plataformas industriales sustentadas en la generación de una multiplicidad de relaciones e interacción entre las mismas empresas. (p. 165)
- Entre las principales razones por las cuales las empresas estudiadas emprenderían un proceso de asociatividad están: enfrentar la apertura de los mercados, incrementar la competitividad, innovar en la dirección de las organizaciones y fortalecer los sectores conexos a la producción. Los

principios que se proponen en este trabajo para fomentar procesos de asociatividad empresarial, derivados de la información obtenida son: confianza, compromiso, objetivos, propósitos e intereses comunes, y cambios en la cooperación empresarial. (p. 166)

- Además se debe destacar que para conformar un modelo asociativo entre empresas, se considera necesario que las mismas integren un mismo sector industrial y sean productivas es decir se propone como un principio para emprender procesos que permitan el desarrollo de empresas. Adicionalmente se precisan acciones que permitan a las empresas construir relaciones de cooperación y confianza que trasciendan situaciones conflictivas y de competencia para así hacer frente de manera conjunta a los competidores de clase mundial, aún en el ámbito local. (p. 166)

Como aporte del estudio anterior, se determina que varias de las acciones que sirven para tener un proceso asociativo empresarial y orientado al sector empresarial, es articulando las relaciones de cooperación, confianza y alianzas estratégicas que ayuden al desarrollo de los objetivos comunes, y así lograr una ventaja competitiva.

Otra publicación adicional de Sánchez y Jiménez (2007) en su trabajo investigativo sobre “La cooperación empresarial como estrategia de crecimiento: motivos de su formación, ventajas e inconvenientes” que se encuentra publicado en la Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa. Congreso Nacional Palma de Mallorca, este muestra como objetivo lo siguiente:

Realizar un compendio de los principales motivos que llevan a las empresas a cooperar así como de las ventajas e inconvenientes de dicha estrategia, para que las empresas que se plantean esta alternativa de crecimiento sepan valorar los objetivos que pueden alcanzar con la cooperación empresarial. (p.1)

Con el trabajo publicado se obtuvo las siguientes conclusiones:

- En cuanto a las ventajas y riesgos de la cooperación empresarial, destacar que si las empresas desarrollan los acuerdos de forma adecuada los motivos que le llevaron a acometerlos se convertirán en beneficios. Por lo contrario, los principales riesgos son: a) comportamiento oportunista, que se deriva del componente competitivo inherente a todo acuerdo; y b) asimetrías organizativas, que van incrementar el comportamiento oportunista. (p.10)

- Hay que estar siempre analizando a los socios potenciales, negociando con ellos y asegurarse en dicho proceso la suficiente flexibilidad para poder adaptar el acuerdo a las condiciones de cada momento. (p. 11)

-Modificar las acciones de la empresa para reequilibrar las tensiones entre: cooperación y competición, liquidez y flexibilidad y orientación a corto plazo y largo plazo. (p. 11)

Un aporte significativo en esta investigación es indicar que las organizaciones buscan el equilibrio adecuado para alcanzar el desarrollo de las metas; fundando la confianza, respeto y las relaciones estrechas con los socios; sin embargo también existe el riesgo debido a la dificultad de predecir el comportamiento de los socios, el aporte a la mejora continua y la colaboración organizativa; colocando todo esto en una balanza al momento de tomar decisiones; dará como resultado un aprendizaje organizacional, transmitiendo conocimiento y generando habilidades que fortalezcan al avance de las actividades de cooperación.

Por esta razón es necesario enunciar la investigación de Barreto y García (2005) sobre el “Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confección”, en donde el objetivo de este trabajo fue: “Proponer un modelo asociativo para el mejoramiento del nivel competitivo de las pequeñas y medianas empresas (PYME’s) del sector confección

del Estado Lara, Venezuela, agrupadas en la asociación ACTEL”. (p. 9). Por consiguiente se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se propuso un modelo asociativo para el mejoramiento del nivel competitivo de las PYME's agrupadas en ACTEL, adoptando la definición de asociatividad de Rosales, las premisas para una estrategia asociativa eficaz de Sáez y Cabanelas, la clasificación de acuerdos de cooperación asociativa propuesta por los autores del trabajo, la definición de PYME establecida en la Ley para el Fomento de la Artesanía, Pequeña y Mediana Empresa del Estado Lara y la definición de competitividad de Antonorsi. (p. 11)

- Se detectó un microclima empresarial y el soporte institucional de apoyo técnico-financiero para el desarrollo de la asociatividad mediante el diagnóstico realizado, así como la disposición de los miembros de ACTEL para abordar la asociatividad como la estrategia de cooperación empresarial para la solución de su problemática común. . (p. 11)

- El modelo asociativo propuesto define y caracteriza a la PYME, la competitividad y la asociatividad empresarial como sus elementos básicos, estableciendo de manera clara y precisa su interrelación. Está integrado por siete fases las cuales a su vez se dividen en pasos los cuales varían en número de acuerdo a la naturaleza de cada fase. (p. 11)

El aporte de esta publicación es necesaria, pues permite determinar que el desarrollo de la cooperación empresarial depende de las habilidades para conformar un equipo de trabajo con los socios, en base a la confianza, que garantice la articulación de los objetivos propuesto; permitiendo a la organización ser flexible y ágil ante los cambios y dificultades del mercado; para ello es necesario evitar el bajo nivel gerencial, técnico y administrativo; pues conlleva a una ausencia de cultura empresarial deficiente, relaciones comunicacionales conflictivas y que los objetivos comunes se conviertan en individualistas, por

consecuente es necesario buscar las herramientas adecuadas que ayuden a la organización de las asociaciones.

El proyecto investigación que reposa en la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato realizada por Pérez (2017) sobre: “Impacto de los mecanismos de comunicación en las asociaciones del Programa Hilando el Desarrollo del Economía Popular y Solidaria”, en donde su objetivo fue: “Analizar cómo los mecanismos de comunicación han impactado en las asociaciones del Programa “Hilando el Desarrollo” de la economía popular y solidaria”. (p. 22). Dicho proyecto de investigación dio como resultado las siguientes conclusiones:

- Los resultados de la investigación demuestran que donde se aplican mecanismos de organización, una comunicación precisa y respeto mutuo los socios perciben más ventajas del asociativismo. Además, cuantas más ventajas se perciben mejor es la satisfacción con los resultados de la asociación. (p. 102)
- Los resultados muestran que es importante que las asociaciones cuenten con mecanismos para la resolución de conflictos, compartir conocimiento y para la medición de la satisfacción de los socios con el fin de conseguir una comunicación de calidad. (p. 102)

Finalmente, las asociaciones deben fomentar normas, políticas y reglas al momento de su creación, con el fin de resolver de forma oportuna los diferentes problemas presentados entre los socios, y de esta manera controlar las acciones que fortalezcan a las asociaciones para que la inversión que realiza el Estado tenga resultados a largo plazo.

2.2. Fundamentación filosófica

La presente investigación se realizó en base al paradigma crítico propositivo, este paradigma se fundamenta en la teoría crítica es decir permite entender e interpretar como afecta las habilidades asociativas y la cooperación empresarial, con el fin de comprender la realidad de las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua y dar como solución un modelo que se adapte a las necesidades de sus socios; esto a través de técnicas de investigación y variables que al relacionarlas se evidenció la realidad de la problemática.

Medina (2015), define al paradigma como: “Una ciencia social que no es puramente empírica ni solo interpretativa; sí no que sus contribuciones, se originan, de los estudios comunitarios y de la investigación participante. Por lo cual tiene como objeto promover las transformaciones sociales, dando respuestas a problemas específicos presentes” (p. 56). Por lo tanto el paradigma crítico propositivo es un modelo de investigación que correlaciona las situaciones reales que suceden en un período determinado, desarrollando actividades alineadas a solucionar la situación que se presenta en la investigación.

2.3. Fundamentación legal.

La presente investigación se halla fundamentada en pautas legales, para su desarrollo debe estar basada en leyes o normas que determinan las instituciones que vigilan el desarrollo económico del país, es así que el trabajo investigativo propuesto se desarrolle tomando como base las normativas que se detalla a continuación:

En la Constitución de la República del Ecuador (2008), Registro Oficial 449 del 20 de Octubre 2008, se determina en el Capítulo IV soberanía económica, sección primera sobre el sistema económico y política económica, describe en el Art. 283 sobre quien normalizará a las asociaciones:

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. (p. 91)

Sin olvidar que dentro de la Constitución de la República del Ecuador (2008) en el mismo Capítulo IV, sección octava sobre sistema financiero en el Art. 311, en donde se establece quien integrará el sistema financiero popular y solidario, y se dará un tratamiento diferenciado para las asociaciones:

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria. (p.97)

Además las Asociaciones de Servicios se apoyan en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011), del 28 de abril del 2011, en la que manifiesta en la sección 2 de las organizaciones del sector asociativo, del Art. 18, Art. 19 y Art. 20; sobre todos los requerimientos y figura legal de las asociaciones y que se destalla a continuación:

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. (p. 6)

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. (p. 6)

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. (p. 6)

Cabe recalcar que también existe el Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2015), en su registro oficial 521 del 12 de Junio del 2015, en su Art. 2 que menciona como deben ser constituida la Asamblea Constitutiva para las asociaciones:

Art. 2.- Asamblea Constitutiva.- Para constituir una de las organizaciones sujetas a la ley, se realizará una asamblea constitutiva con las personas interesadas, quienes en forma expresa, manifestarán su deseo de conformar

la organización y elegirán a sus Directivos, de conformidad a lo señalado en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento y Estatuto de la organización a constituirse, considerando lo siguiente: 1.- En Organizaciones Comunitarias: un representante legal; 2- En Asociaciones: Administrador, Presidente, Secretario, Junta Directiva, Junta de Vigilancia; y 3.- En Cooperativas: Gerente, Consejos de Administración y de Vigilancia, con sus respectivos presidentes y secretarios. Quien ostente la calidad de representante legal de la organización a constituirse, se encargará de gestionar la aprobación del estatuto social y la obtención de personalidad jurídica ante la Superintendencia. (p. 2)

Además está fundamentada en el Plan Nacional del Buen Vivir (2017–2021), elaborado por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, vigente actualmente, establece ejes, objetivos, metas y políticas debidamente alineados y que son de gran porte para la investigación:

EJE 2.- Nuestro sistema económico es social y solidario. La economía está al servicio de la población para garantizar los derechos y en ella interactúan los subsistemas público, privado, y popular y solidario; los tres requieren incentivos y regulación del aparato público. (p. 63)

Objetivo 4.- Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización. (p.68)

Política 4.2. Canalizar los recursos hacia el sector productivo promoviendo fuentes alternativas de financiamiento y la inversión a largo plazo, en articulación entre la banca pública y el sistema financiero privado, y el popular y solidario. (p. 136)

Política 4.8. Incrementar el valor agregado nacional en la compra pública, garantizando mayor participación de la MIPYMES y actores de la economía popular y solidaria. (p. 136)

Política 4.9. Fortalecer el fomento a los actores de la economía popular y solidaria mediante la reducción de trámites, acceso preferencial a financiamiento, acceso a compras públicas y mercados nacionales, capacitación y otros medios. (p. 136)

Meta: Incrementar la participación de la economía popular y solidaria en la compra pública, en el acceso a mercados nacionales e internacionales y exportaciones. (p. 71)

Objetivo 5.- Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sustentable de manera redistributiva y solidaria. (p.72)

Política 5.4. Fortalecer y fomentar la asociatividad, los circuitos alternativos de comercialización, las cadenas productivas y el comercio justo, priorizando la Economía Popular y Solidaria, para consolidar de manera redistributiva y solidaria la estructura productiva del país. (p. 152)

Meta: Incrementar el acceso de la Economía Popular y Solidaria a mercados locales e internacionales. (p. 75)

Es necesario mencionar que el Servicio de Rentas Internas en la Resolución No. NAC-DGERCGC16-00000343, publicada el 17 de agosto de 2016 en el Suplemento del Registro Oficial No. 819, que emite las normas para las organizaciones que forman parte de la Economía Popular y Solidaria - EPS, integrantes del régimen simplificado; estable que las para organizaciones asociativas que integran la EPS, serán sociedades no obligadas a llevar contabilidad, permitiendo de esta manera que se establezca lo siguiente: “Para fines tributarios deberán llevar únicamente un registro simplificado de ingresos, egresos, activos y pasivos en lugar de su contabilidad”. (p.1)

2.4. Categorías Fundamentales

2.4.1. Gráficos de inclusión interrelacionados.

2.4.1.1. Superordinación conceptual

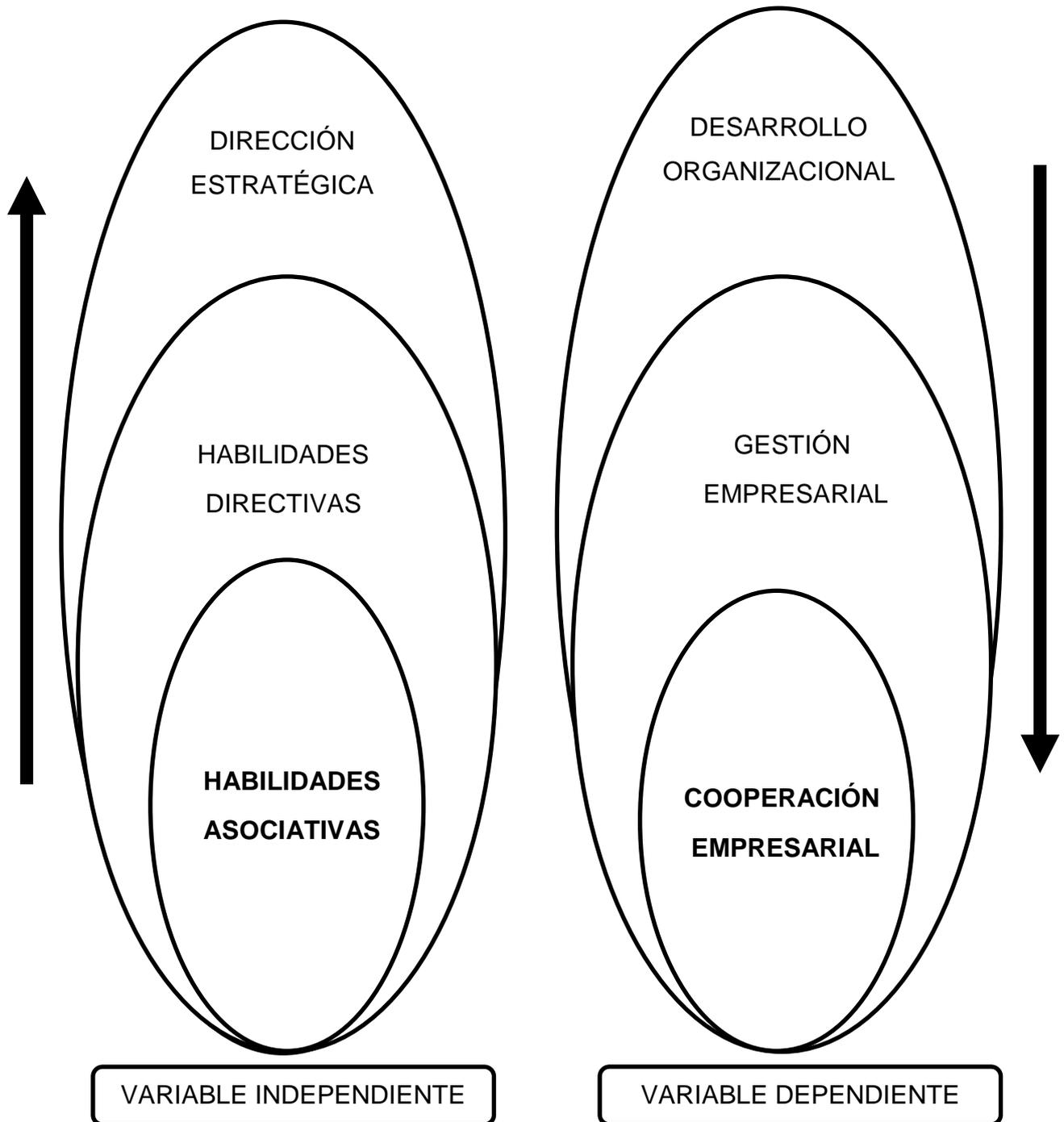


Gráfico 5. Superordinación conceptual
Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)
Fuente: Investigación bibliográfica

2.4.1.2. Subordinación conceptual

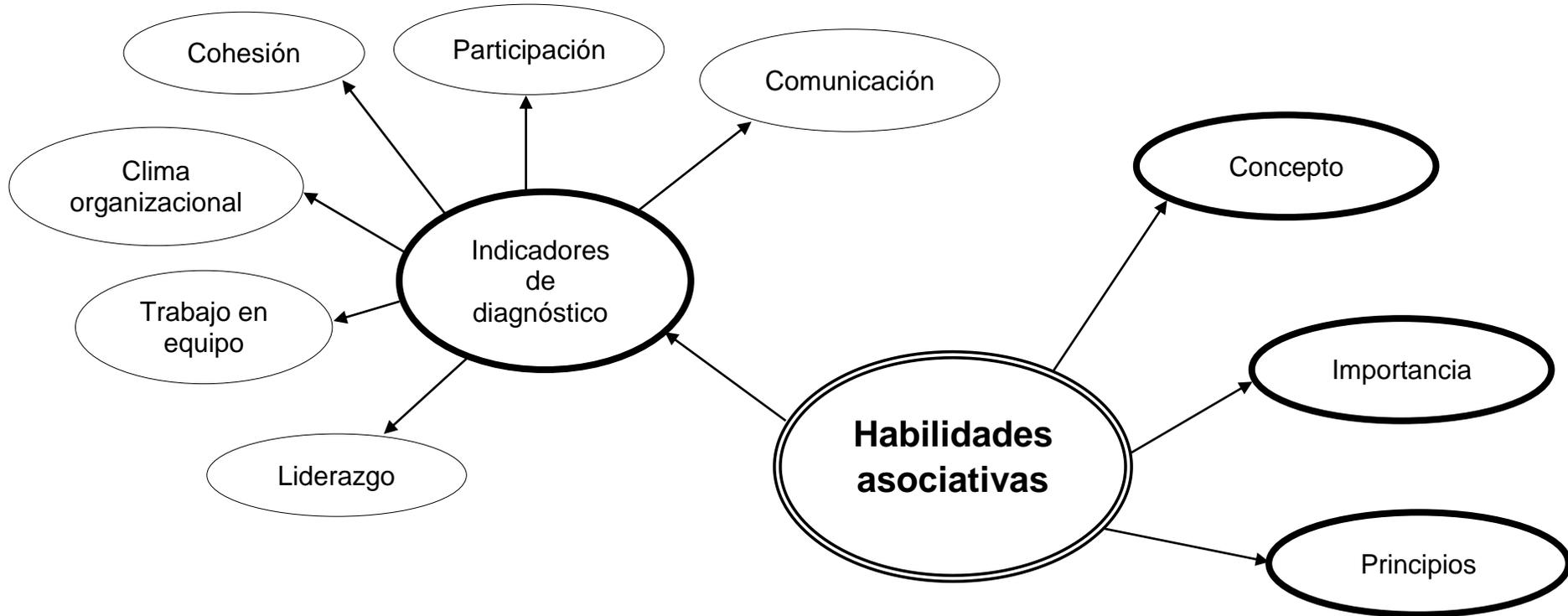


Gráfico 6. Subordinación conceptual
Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)
Fuente: Investigación bibliográfica

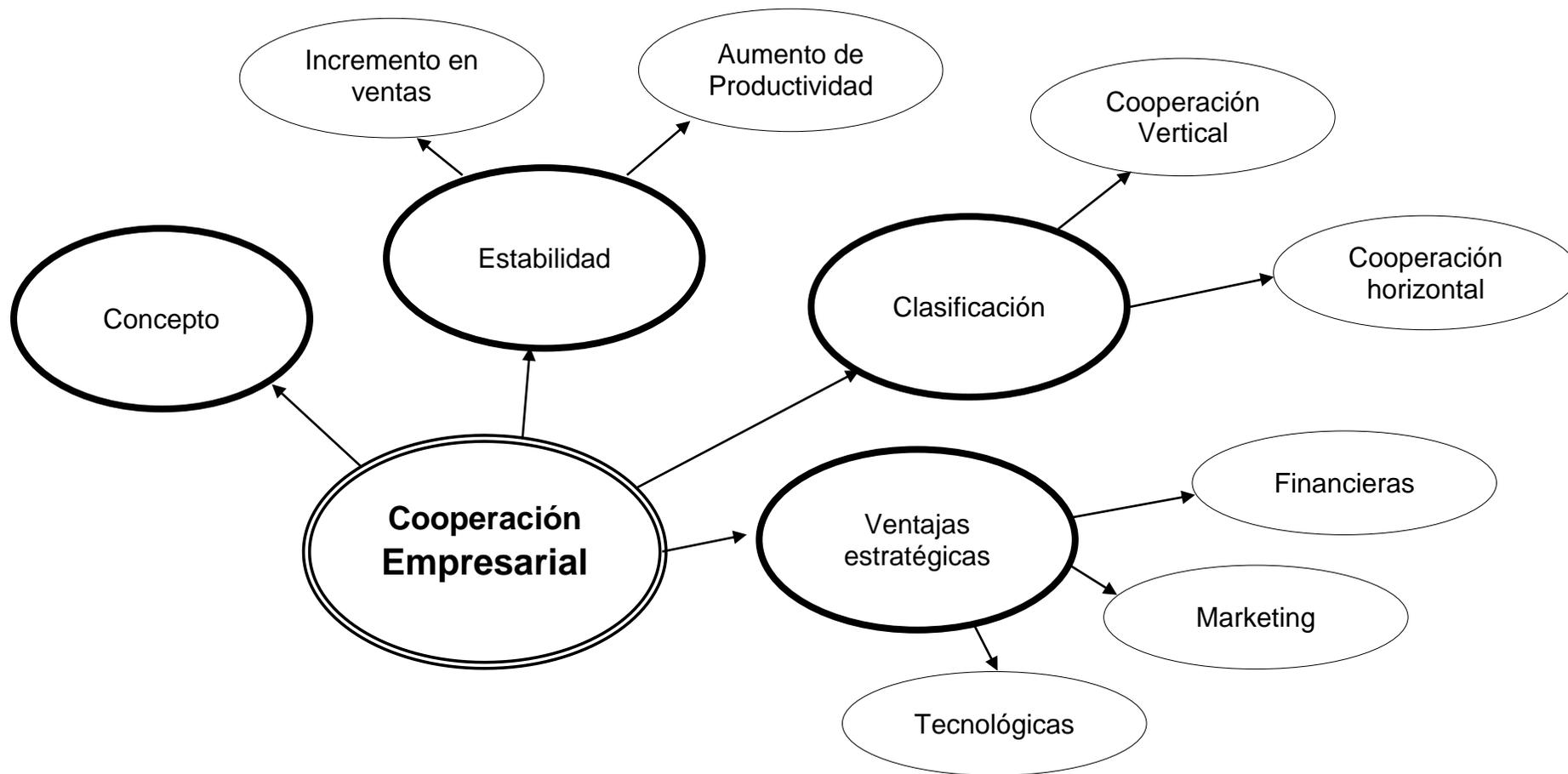


Gráfico 7. Subordinación conceptual
Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)
Fuente: Investigación bibliográfica

2.4.2. Visión dialéctica de conceptualización que se sustenta las variables del problema

2.4.2.1. Marco conceptual variable independiente

Dirección estratégica

La dirección estratégica tiene como objetivo formular y poner en práctica decisiones estratégicas necesarias y para llevar a cabo con éxito el desarrollo empresarial, por lo tanto se debe determinar un proceso, para ello Fred (2013) afirma que la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Por lo tanto, el implementar una secuencia de fases, actividades, control y evaluación; en el caso de una asociación ayudaría a tomar decisiones acertadas en tiempo presente y futuro. La dirección estratégica, muestra la correspondencia entre los diferentes niveles jerárquicos, control y toma de decisiones, y que a continuación se amplía en el siguiente gráfico:

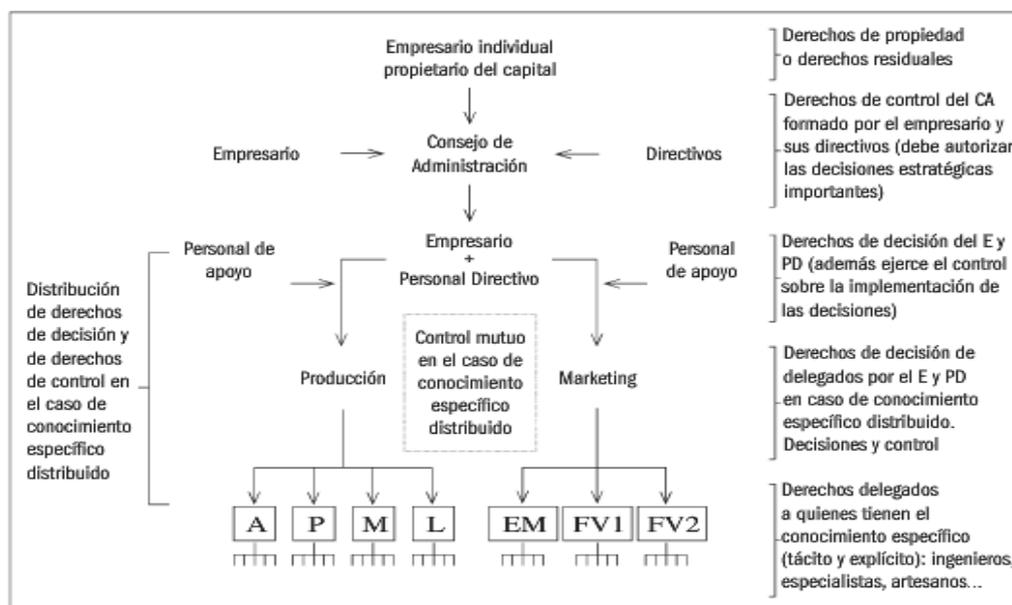


Gráfico 8. Distribución de Dirección Estratégica

Elaborado por: Ribeiro, Solé, Mas, Llopis, Lara & Peris (2012)

Fuente: Casos de Dirección Estratégica el problema de agencia en las cooperativas de trabajo asociado y el caso Florida centro de Formación

La dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, formulación e implementación de estrategias, movilizandolos recursos de la empresa y la toma de decisiones estratégicas en función a las responsabilidades de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección.

Por lo tanto el entorno, Cuervo (2012) caracteriza a la dirección estratégica como el comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes ha dado origen a la interrelación del entorno con las asociaciones y los conflictos organizativos entre los que toman las decisiones y quienes ejecutan las acciones. Y para ello es necesario movilizar los recursos y capacidades de la empresa; coordinando las diferentes habilidades que permitan la búsqueda de rentas empresariales o creación de valor; la dirección estratégica debe identificar los componentes básicos de la estrategia para definirla Menguzzato y Renau (2014) proponen los siguientes:

Tabla 3. Componentes Básicos de Dirección Estratégica

COMPONENTES BÁSICOS	
Capacidades distintivas	Incluir tanto los recursos como las habilidades de la empresa para dar respuesta a los retos del entorno.
Ventajas competitivas	Características que diferencian a la empresa de la competencia, bien por la reducción de los costes de sus productos o por su mejor posicionamiento para la obtención de mayores rentas.
Efecto sinérgico	Búsqueda y explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades, etc. de la empresa para la creación de más valor del que se lograría con la actuación separada de estos elementos.
Ámbito empresarial	El proceso de dirección estratégica está afectado por los valores y las expectativas de los líderes empresariales y de los grupos que se relacionan con la empresa, las condiciones de incertidumbre, complejidad y conflicto en los que se enmarca el proceso de dirección estratégica hacen difícil articular este proceso.

Elaborado por: Menguzzato y Renau (2014)

Fuente: La dirección estratégica de la empresa Ariel.

Habilidades directivas

Dentro del desarrollo de las estructuras de las empresas las habilidades directivas en las asociaciones son obtenidas por la experiencia (Madrigal, 2011). Y cuando los resultados obtenidos, en donde el directivo analiza, conoce, revele y desarrolla habilidades para lograr los objetivos planificados.

Por lo tanto las habilidades directivas están relacionadas con el manejo propio de las habilidades personales, mediante una comunicación de apoyo, ganar poder e influencia, motivación de los demás y manejo de conflictos. Estas habilidades se centran principalmente en asuntos que surgen de la formación de equipos efectivos y liderar el cambio, es por ello que a continuación de adjunta las principales habilidades directivas:

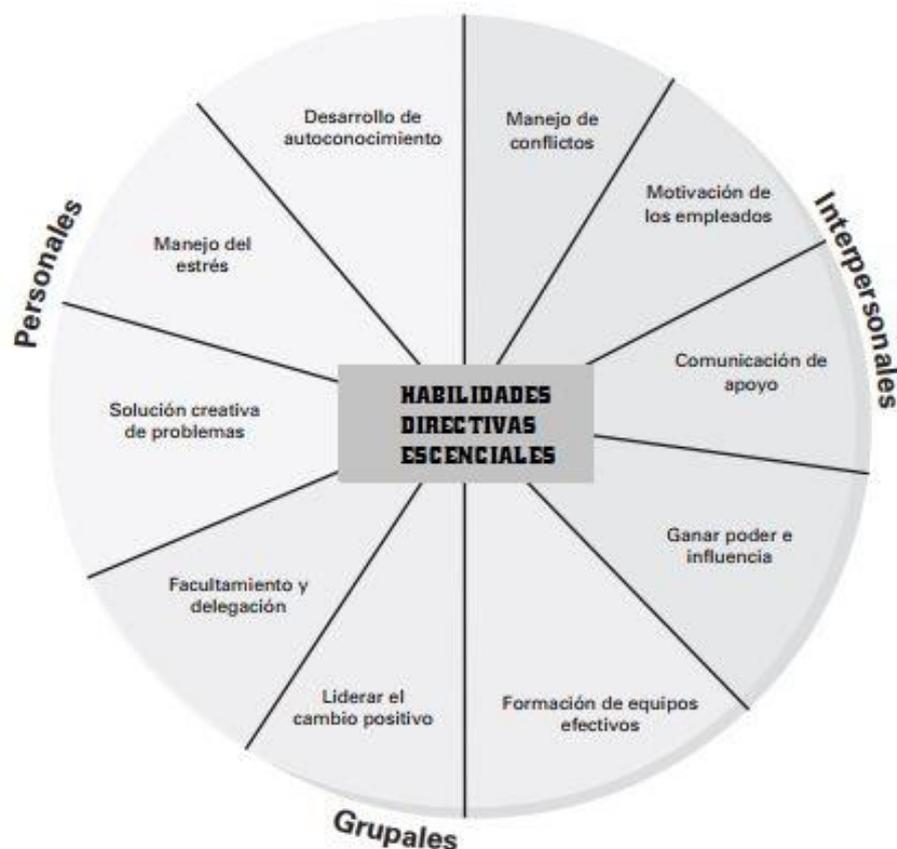


Gráfico 9. Habilidades Directivas Esenciales
Elaborado por: Whetten (2011)
Fuente: Desarrollo de habilidades directivas

Las habilidades directivas es un conjunto de acciones que los miembros llevan a cabo para conducir a ciertos resultados, por lo tanto Madrigal (2011) recomienda estudiar las habilidades para saber cómo se las desarrollan y potencializan, asimismo reconocer las competencias de sus socios, con la finalidad de que sean capaces de realizar un proyecto orientado al progreso. Asumiendo, como objetivo el medir la capacidad del individuo en producir indicadores positivos en el mínimo de tiempo posible y principalmente los directivos quienes guían las acciones hacia el logro de metas de una organización.

Para supervisar y dirigir un logro empresarial es necesario que las habilidades sean identificables; entendiéndose como capacidades adquiridas por los directivos a través de la experiencia, la práctica y preparación en el ámbito de la dirección de una empresa.

Habilidades asociativas

Concepto

Las habilidades asociativas se consideran como un mecanismo de contribución entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada una de ellas participa, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial (Rosales , 2012). Por lo tanto deciden voluntariamente en participar en un conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

Para una organización poseer habilidades asociativas conlleva varias ventajas: como el intercambio de ideas y experiencias, la colaboración en buscar soluciones colectivas a los problemas, mejor distribución del trabajo, incorporación de tecnología, mejor calidad en servicios; aumento de ingresos, mayor poder de negociación y lo más esencial mejores condiciones de vida para cada uno de los socios.

Importancia

Las habilidades asociatividad juegan un papel importante para las organizaciones. Por eso es necesario indicar su importancia, ya que mediante las habilidades asociatividad, se puede contribuir a solucionar problemas, crear y fortalecer lazos de solidaridad entre los socios; así poder acceder con mayor facilidad a las ayudas públicas; sin olvidar que se puede establecer vínculos con instituciones financieras.

Cabe recalcar que al manejar de una forma eficiente las habilidades asociativas, permite que la parte financiera mejore, pues los ingresos de los socios incrementan, y así se pueda conseguir objetivos personales, sociales y que resulte mucho más fácil acceder a nuevas oportunidades crediticias en entidades financieras. (Szmulewicz, Gutiérrez y Winkler, 2012). Permitiendo el progreso del capital social que disponga una persona, familia o grupo productivo.

Cuando un herramienta ayuda a la integración empresarial; permite que el resultado de las habilidades asociativas definan un proceso que logre de ventajas competitivas, mediante la construcción de estrategias colectivas y permitiendo a las organizaciones asociativas integrar un proceso empresarial que le ayude a recuperar aspectos como el financiero y organizacional; y dando apertura a generar cuota de mercado.

Principios que potencian las habilidades asociatividad

Para llevar un desarrollo fortalecido en el cual comprenda condiciones, comportamientos, habilidades, competencias e identidad; es un proceso integrador entre los miembros de la organización, que da como resultado innovar la dirección de las asociaciones y el fortalecimiento de los sectores conexos a las actividades de servicios.

Para lo cual, es importante indicar lo principios que fortalecen las habilidades asociativas dentro de las organizaciones:

Tabla 4. Principios que potencian las habilidades asociativas

PRINCIPIOS	DEFINICIÓN
Competencia	La capacidad y el deseo de hacer lo que otros también hacen, se considera necesario que las mismas integren un mismo sector y sean competidores entre sí.
Cooperación	Los asociados aportan recursos similares y se comprometen de manera mutua para alcanzar los objetivos.
Participación	Compromiso activo en la toma de decisiones.
Confianza	Es el fundamento de la asociación, el espíritu de cooperación, confianza, entendimiento y apertura es básico para toda iniciativa de asociatividad.
Consecución de objetivos comunes	El fin es encontrar una sinergia estratégica proveniente de la complementariedad de las empresas que conforman la asociación.

Elaborado por: Narváez , Fernández , Gutierrez , Revilla, & Pérez (2009)

Fuente: Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme

Indicadores de Diagnóstico

Participación

Es importante que dentro de una organización se determine la participación activa de cada uno de los socios y se compruebe el grado de satisfacción, por formar parte activa de una asociación. Por lo tanto Szmulewicz , Gutiérrez y Winkler (2012) determina que una participación efectiva de los socios es la vida y desarrollo de las organizaciones, principalmente porque el socio tiene una disposición, que implica que su afiliación a una organización la realiza para solucionar un problema concreto.

Por ello la participación empresarial es el grado de compromiso que tienen los socios con la asociación, lo que los lleva a realizar actividades y colaborar con sus directivos y logrando de los objetivos comunes de su organización.

Cohesión

La alianza que se produce entre los integrantes de un asociación, es decir el de compartir ideas y sentido de pertenencia, pues solo en una asociación con cohesión o integrada, puede ser evaluado debido a su al progreso de su proyecto común.

Las asociaciones reconocen la efectividad de apoyo mutuo y beneficios para los socio, el incremento equitativo de los ingresos, reconocimiento familiar especialmente para las mujeres; beneficios monetarios permitiendo el aumento de los ingresos familiares de los socios y beneficios que generan lazos de amistad entre ellos. (Rosales , 2012).Sin embargo existe el lado negativo que se trata de resolver en la cohesión de una asociación, es decir la existencia de conflictos y rivalidades en el interior de las asociaciones; pues los socios consideran que el nivel de apoyo mutuo superará a las dificultades y que la cohesión será un apoyo contante en cada actividad que se realice; permitiendo que las asociaciones poseen miembros unidos por lazos empresariales exitosos.

Clima organizacional

El ambiente donde los socios desempeña su trabajo diariamente, la relación entre los directivo y socios; incluso sin olvidar la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de una asociación y que puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Los socios y directivos de la organización a la que pertenecen inciden directamente en el desempeño de la organización.

En un asociación de servicios Rodríguez (2016) acuerda que el clima laboral depende del sentido de pertenencia a la organización y en ocasiones existe una falta de responsabilidad de los socios con la visión, misión de la asociación y una

falta de mayor estimulación de parte de algunos directivos hace notar que la idea común que existe entre los directivos se produce con gran conflicto.

Esto puede ser la base de competencias de índole personal entre socios, lo que afecta a la asociación; de tal manera los deseos de los socios para permanecer en el grupo y su compromiso en buscar soluciones adecuadas para los conflictos, a dado lugar que el clima organizacional en las asociaciones, trate de buscar soluciones eficientes a los problemas.

Trabajo en equipo

Lo primordial en las Asociaciones de Servicios es poseer un buen equipo de trabajo comprometido y responsable; primero entres sus socios y luego analizar el objetivo que permita responder a los intereses y necesidades de cada miembro que lo conforma; desde el punto de vista de Rabouin, Astarloa y Bataller (2015) consideran que el equipo de trabajo es un número pequeño de socios que están comprometidas con un objetivo común, con metas muy delimitadas, con una forma de trabajar y operar; por lo cual se sienten solidariamente responsables, para que un trabajo de equipo sea de élite, sus socios deben dejar el concepto del yo y substituir por el de nosotros.

No simplemente el poseer un objetivo claro y preciso es importante para los miembros de una asociación; para lo cual es recomendable ponerse de acuerdo acerca de la manera de trabajar, normas, formas de evaluar, tiempos y calidad del servicio entregado.

En un equipo de trabajo, las funciones no se reparten ni se dividen, sino que se trata de coordinar. Los personas del equipo se arriman el hombro unos a otros porque todos aspiran que el objetivo común sea alcanzado. (Celorio y Dines , 2014). Es por eso que a un equipo de trabajo se beneficia de los individuos que lo conforma, en la medida en que el equipo va logrando objetivos comunes y cumpliendo al 100% las tareas.

Cabe recalcar que la esencia de una asociación es poseer un objetivo común; es por eso que al conformar los equipos de trabajo, los socios tienen un beneficio que se relaciona con ese objetivo común, en este caso el beneficio no tiene que ser solo monetario, sino debe ser relacionado a la contribución del desarrollo económico; para ello se requiere que los integrantes quienes conforman el equipo puedan distribuir responsabilidades dependiendo de la naturaleza del servicio.

Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de motivación que tiene un individuo para cambiar, mejorar una actividad, entre un tipo de socio u otro, entre una asociación y otra; haciendo uso de todas sus potestades para adaptarse a la situación dada (Arroyo, 2012). Por lo tanto el liderazgo es la acción de ser capaz de que la gente se empeñe de buena manera para poder cumplir los objetivos; por ello es necesario que los socios puedan evidenciar la permanencia de sus directos, evaluando los resultados obtenidos durante los períodos que han permanecido a cargo del Directorio.

El liderazgo que es ejercido exclusivamente por un miembro del Directorio es la persona del ámbito empresarial que tiene la habilidad de comunicarse de forma exitosa con los socios, principalmente en el momento de recolectar recomendaciones; formando un vínculo con los socios, por lo cual un líder dentro de la asociación, es el encargado de ocuparse del funcionamiento en todas las áreas de la organización y así obtener el éxito indicado.

Comunicación

La comunicación en una asociación de servicio es la parte esencial para el funcionamiento interno, establecimiento y difusión de metas, desarrollo de planes y cumplimiento de objetivos; es por eso que los socios en la participación de sus reuniones, expresan sus ideas para lograr llegar a consensuar responsabilidades,

sin embargo en otros casos la comunicación es baja, debido al temor de los socios a equivocarse.

Es necesario que la comunicación dentro de una asociación tenga como objetivo resolver problemas, tomar decisiones, influir, persuadir a los socios, Alarcón (2014) define a la comunicación como instrumento estratégico para la dirección de una asociación, dicho de otra manera, la comunicación en la empresa es una herramienta de gestión y de dirección, esto no quiere decir que la comunicación de los directivos no comprometería en caer en la improvisación. Por lo tanto la organización debe conseguir directivos comunicadores idóneos para dirigir, en donde divulguen rectitud y confianza a sus socios.

Para las asociaciones de servicio la comunicación es compleja pues conseguir el lenguaje apropiado que permitan fortalecer las relaciones entre los socios, clientes, proveedores e instituciones financieras y sobre todo que tenga como finalidad de que los directivos puedan utilizar el poder y la autoridad que se le ha conferido formalmente y puedan mediante la comunicación mantener la estructura organizacional que cada vez es más complicada.

A continuación se demuestra una matriz resumen que permite demostrar las habilidades asociativas:

Tabla 5. Matriz de habilidades asociativas

Variable	Indicador
Participación	Grado de satisfacción
Cohesión	Nivel de conocimiento mutuo
Clima organizacional	Existencia de conflictos internos y capacidad para solucionarlos
Trabajo en equipo	Logro de objetivos y cumplimiento de tareas
Liderazgo	Permanencia y rotación de dirigentes
Comunicación	Vinculación miembros de la directiva y socios

Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)

Fuente: Asociatividad y Agroturismo, evaluación de las habilidades asociativas en redes de agroturismo del Sur de Chile

2.4.2.2. Marco conceptual variable dependiente

Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es una planificación de modificaciones culturales y estructurales que institucionalizan el uso de diversas tecnologías sociales y que permite a la asociación quedar lista para el cambio de procedimientos, relacionados con la toma de decisiones y la planeación en la organización de modo que esta pueda adaptarse de mejor a los nuevos desafíos que surgen en el mercado.

Par ello se requiere un fortalecimiento en los procesos organizacionales dentro de las asociaciones que ayude a mejorar el funcionamiento del sistema directivo para alcanzar sus metas; con el objetivo de diseñar procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados. Para ello se debe partir de objetivos de mejora que beneficia al desarrollar la capacidad de los socios a fin de potencializar la integración de todos los implicados, buscar el equilibrio entre las necesidades de los socios y objetivos de la asociación, implementar sistemas de comunicación, desarrollar el sentido de pertenencia de los directivos y así incrementar la motivación de los socios para desarrollar un clima de confianza con el fin de conocer las realidades organizacionales y establecer los inconvenientes empresariales. (Rosales, 2015)

Gestión empresarial

La organización empresarial es un conjunto de funciones básicas como la planificación, organización y coordinación que realizados competentemente, resultan positivas las actividades realizada en una asociación. Por lo tanto la gestión empresarial los directores o gerentes, buscan mejorar la productividad y la competitividad de una asociación.

Es decir, que la finalidad de la gestión empresarial es que la asociación en cuestión sea factible económicamente y con el propósito de obtener el máximo beneficio es decir la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera que pueda aumentar la aplicación de la tecnología e innovación. Wolf, R (2014) Por eso los representantes de las asociaciones se posicionan en un nivel de autoridad superior y abarca más conocimientos como la búsqueda de innovaciones, la dirección económica y financiera, aplicación de la tecnológica y el control de calidad o mejora continua de los servicios que permitan la optimización el rendimiento de la asociación.

En efecto, lo más importante de un Directivo es la experiencia que desarrolla, asimismo los vínculos que puede generar y desarrollar soluciones referentes a las estrategias organizacionales, eficiencia operacional, financiera y acceso a nuevas tecnología de la información.

Cooperación empresarial

La cooperación empresarial es una estrategia que constituye una opción para que las microempresas compartan sus competencias y de esta manera consoliden relaciones duraderas que implican una asociación con la meta de unir fuerzas que permitan compartir recursos, reducir riesgos y facilitar la realización de proyectos conjuntos y en internacionalizarse.

Una cooperación empresarial es exitosa cuando se basa en la confianza mutua, en el equilibrio y en la reciprocidad entre las empresas participantes en la misma, objetivos definidos y sobre todo recursos profesionales que lo gestionen en el día a día. (Rodríguez. T. 2014) Por ello los acuerdos permiten maximizar los beneficios a través de una mejora, cada uno de los socios se especializa en su competencia y buscará un hecho significativo.

Estabilidad empresarial

El entorno en una asociación puede ser estable, existen una gran variedad de factores que pueden hacer que una asociación se mantengan vigente por ejemplo los gobiernos estables, cambios de la economía, variaciones de la demanda, incertidumbre acerca de las decisiones de los socios, pero existe situaciones de malestar en las asociaciones como por ejemplo el ambiente que se tenga en la asociación es decir que puede resultar incierto e impredecible, el análisis estratégico, selección de socio y diseño de un acuerdo de estabilidad; son todas ellas las condiciones básicas para la existencia de una cooperación empresarial.

Le estabilidad entre empresas no deja ser compleja pues en su organización puede existir elementos de funcionamiento que a partir de una unidad de análisis son el incremento en ventas y aumento de su productividad. (Carrillo, 2016)

Incremento en ventas

El incremento en ventas es el logro de los objetivos de la cooperación. La eficiencia se refiere a la satisfacción de los motivos individuales de los socios de la cooperación. Santamaría (2014) las ventas de un sistema de cooperación consiste en su capacidad de conservarse a sí mismo a partir de las satisfacciones individuales que depara, produciendo resultados.

No basta que la cooperación alcance sus objetivos para que sea estable, sino que, además, los socios deben satisfacer sus expectativas; en consecuencia, una asociación puede ser eficaz y eficiente.

Aumento de productividad

La productividad en la cooperación puede ser alcanzada por varias vías: normas, adopción de prácticas comunes y generales; adquiriendo nuevas tecnologías para mejorar el servicio a ofertar. Dren, R (2012) sin embargo, las normas son difíciles

de desarrollar; las prácticas comunes son débiles contra el oportunismo de las partes; los contratos son difíciles de especificar bajo condiciones de incertidumbre. (Lerma & Bárcena, 2012) Así pues, los dos requisitos básicos para alcanzar la productividad son que la cooperación esté basada en la reciprocidad y que sea lo suficientemente importante para hacer estable.

La reciprocidad se concreta en una equidad distributiva, que permite alcanzar una confianza entre las partes a partir de los intercambios realizados. No es fácil conseguir esta justicia, sobre todo si las asociaciones son de dimensiones y características distintas. Tampoco es viable unificar esfuerzos para conseguir objetivos que parezcan comunes, si cada una de las partes tiene estrategias competitivas distintas.

Clasificación

Cooperación vertical

La cooperación vertical se desarrolla a través de las fronteras entre actividades y es de carácter informal, surgiendo como parte de las relaciones continuadas entre las asociaciones. Estos acuerdos favorecen la especialización, al permitir que las empresas se concentren en las actividades que realmente dominan.

La formación de cooperaciones verticales implica identificar a la empresa que tiene una buena posición competitiva, y obtener mediante la cooperación aquellas actividades que la empresa no puede desarrollar de forma efectiva o eficiente. Santamaría (2012) así pues, la cooperación vertical generalmente implica tener posiciones asimétricas en las actividades objeto de cooperación una actividad fuerte y débil en otra.

La cooperación vertical probablemente sea la más abundante en el mercado y resulta difícil de detectar debido a ese carácter informal que la mantiene. La complejidad y el dinamismo tecnológico actual favorecen la cooperación vertical,

pues las empresas tienen que subcontratar la realización de actividades que requieren el dominio de una determinada tecnología que no poseen, y eso les resulta difícil o demasiado, costoso conseguir a corto plazo. El acceso a la capacidad de los socios, junto al logro de un servicio eficiente, son razones básicas para realizar este tipo de cooperación. (Amat & Aguilá, 2015)

Cooperación horizontal

La cooperación competitiva horizontal tiene lugar entre empresas que son competidores directos en el mercado; como socios están interesados en desarrollar conjuntamente algún tipo de actividad.

Esta cooperación admite un trato estrecho y continuo con los socios, lo que ayuda el aprendizaje y la obtención de información; también tiene efectos importantes en la competencia, al permitir que las empresas se agrupen para competir contra otras empresas de la misma actividad. En este sentido, las cooperaciones competitivas horizontales tienden a dar resultados positivos cuando los socios son más análogos en fuerza, debilidad y objetivos. (Arias, 2012)

El compartir o adoptar recursos a través de una cooperación horizontal puede reconocer la reducción del exceso de capacidad, la transmisión de conocimientos y la mancomunación del riesgo. Por ello se desarrolla entre empresas que no son competidores directos en el mercado, y se basa en la demanda diversificada de los clientes, que requieren para satisfacer sus necesidades en servicios de limpieza, alimentación y complementarios de varios sectores.

Ventajas estratégicas

Financieras

La cooperación empresarial en el campo financiero no suele ser en muchos casos una cooperación en sentido estricto, ya que solamente una de las partes adquiere

ventajas estratégicas mientras que la otra parte consigue beneficios económicos, pero no mejora su enfoque competitivo en el mercado. (Arimany & Viladecans, 2010).

Las relaciones financieras entre las entidades bancarias y las empresas son verdaderos acuerdos de cooperación verticales, ya que con objeto de asegurar los préstamos realizados, buscan la asociación como el vínculo intenso entre los socios de la misma (Barajas , 2014). La cooperación empresarial en la parte financiera persigue el logro de un volumen crítico de capital que permita hacer frente a los elevados riesgos que conllevan determinadas actividades empresariales.

Marketing

La cooperación en el campo del marketing adquiere múltiples formas y es, sin lugar a dudas, la que presenta un mayor número de posibilidades, si bien la importancia económica suele ser menor. Una cooperación vertical típica en marketing es el acuerdo que facilita a otra sus canales de distribución para permitirle el acceso a los mercados, generalmente internacionales.

Cuando introduce un nuevo producto en el mercado, toda empresa con una red de comercialización ineficiente, necesita constituir un acuerdo de cooperación con otra empresa que tenga una red de colocación internacional, con la meta de ser la primera en los mercados mundiales, y que el producto sea plagiado por los competidores. (Arroyo, 2012)

La clave en la realización de estas actividades de marketing es su enorme sistema de información global pues la actividad empresarial no termina con la venta de un servicio; sino en el seguimiento del servicio posventa es considerado una actividad más dentro del concepto moderno de Control Total de Calidad.

Tecnológico

Además, los usuarios son siempre una fuente importante de innovación, cualquiera que sea el sector de que se trate. Por ello, algunas empresas, sobre todo las de alta tecnología, refuerzan sus relaciones comerciales con los clientes creando lazos más formales, por ejemplo: consejos de usuarios, invitación de clientes a consultar proyectos de investigación, promociones conjuntas, entre otros (Kanter, 2011; 134).

Los acuerdos horizontales competitivos son de varios tipos: antena colectiva, juntar recursos, expandir la demanda y no competir. La cooperación denominada antena colectiva se refiere a la unión de varias empresas competidoras generalmente pequeñas y medianas empresas para cofinanciar una tecnología, que resulte válida para cada una de ellas de forma individual” (Hermosilla & Solá, 2010). La puesta en común de recursos resulta beneficiosa cuando las empresas consideran que es muy costoso y arriesgado ofertar un producto o servicio individualmente; puede ser útil por razones de conveniencia, pero también para evitar una competencia destructiva.

2.5. Hipótesis

El deficiente manejo de habilidades asociativas conlleva a que la cooperación empresarial sea empírica en las Asociaciones de Servicios de la provincia de Tungurahua.

2.6. Señalamiento de variables

Variable independiente: Habilidades asociativas.

Variable dependiente: Cooperación empresarial.

Unidad de Observación: Asociaciones de Servicios de la provincia de Tungurahua.

Términos de relación: conlleva a que la

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Enfoque

La presente investigación cuenta con un enfoque cuantitativo y cualitativo, porque los resultados obtenidos de la investigación son destinados para el conocimiento de los socios y para la toma de decisiones. Y sin olvidar la participación de los socios de la asociación para solucionar necesidades y problemas, bajo la guía de un experto en el área.

Según información presentada por la Hernández, Fernández y Baptista (2012) explica que este enfoque usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Es por eso que en esta investigación se determina objetivos y preguntas de investigación, resultado de una revisión adecuada de la literatura bibliográfica, que permitió construir un marco teórico de referencia y así determinar las preguntas para la hipótesis, y así medir las variables y de esta manera se establezca conclusiones.

En la actual investigación, se utilizará propiedades y fenómenos cualitativos para proporcionar la manera de valorar, determinar y fortalecer la teoría existente. Es por eso que se utiliza datos recogidos que se obtienen como consecuencia de la observación y documentación, estos instrumentos permite recoger información válida y confiable sobre estudios previos, permitiendo generar nuevos conocimientos basados en la indagación literatura, permitiendo que se desarrolle adecuadamente la presente investigación.

3.2. Modalidad básica de la investigación

3.2.1. Investigación experimental

Con esta modalidad se desarrolla el ambiente propio de la investigación, es decir que en la presente investigación se desarrolló a las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua y para lo cual es necesario entender el entorno donde se desenvuelven las asociaciones.

Con relación a Baena (2014) define que las técnicas específicas tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. Por lo tanto la investigación requiere los instrumentos como la observación, encuesta, entrevista; estos permitieron analizar las conductas de los socios ante un acontecimiento relacionado al objeto a investigar. Por lo tanto permitirá comprobar la veracidad de la misma y utilizando fuentes primarias de información para un mejor desempeño en el estudio.

Consecuentemente, esta modalidad permite realizar un estudio adecuado de los hechos que se presentan en las asociaciones de servicio del cantón Ambato, lugar donde ocurren los acontecimientos, para obtener la información adecuada para la presente investigación, y será apoyada en una encuesta a los socios, con el fin de obtener información primaria que apoye a la investigación.

3.2.2. Investigación bibliográfica – documental

Esta investigación se desarrolló con la modalidad de una investigación bibliográfica - documental, ya que fue imprescindible el análisis de la organización, para determinar las habilidades asociativas en las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua.

Resulta interesante mencionar que para la presente investigación se utiliza también la investigación bibliográfica – documental, es por ello que Bernal (2010) afirma que la investigación documental consiste en un análisis de la información

escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio.

Es necesario indicar que también se aplica la investigación bibliográfica - documental en el presente estudio, por cuanto se requiere estudiar y recolectar información que respalde la información; buscar fuentes secundarias como libros, periódicos, publicaciones e información obtenida a través de las páginas web institucionales; esto permite conocer, profundizar y concluir en diferentes criterios de varios autores, para el desarrollo, ampliación, fundamentación y conceptualización del marco teórico.

3.3. Nivel o tipo de investigación

La presente investigación se manejó los siguientes tipos de investigación:

3.3.1. Investigación exploratoria

La presente investigación se basó en una investigación exploratoria ya que se abordó un problema poco investigado. Es por esta razón la investigación es exploratoria al describir la situación actual de las Asociaciones de Servicios de la provincia de Tungurahua, se encarga de buscar los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto, determinar la hipótesis y sus resultados.

Para la realización del trabajo de investigación es necesario mencionar a Hernández, Fernández y Baptista (2012) afirmando que pretenden establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudia, y que ayudará a ir más allá de la descripción de los conceptos, o la relación entre dos o más variables; por lo tanto se centra en explicar el por qué describir el escenario real del objeto de estudio ; esto implica que se debe abarcar tanto un alcance descriptivo y correlacional.

3.3.2 Investigación correlacional

Es una investigación correlacional ya que examinó variables que se relacionan entre sí, las habilidades asociativas y cooperación empresarial están ligadas dentro de la organización de las Asociaciones de Servicios.

3.3.3 Investigación descriptiva

Al entender las características del sector asociativo al que va encaminado el presente trabajo de investigación se utilizó la investigación descriptiva pues describe cada una de las propiedades con las que cuenta el sector asociativo.

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

La población alcanza la totalidad de elementos que presentan las mismas características relacionadas al objeto de estudio, por ello es necesario mencionar lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2012) que establece que la población es un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

El presente trabajo de investigación determinó como su población las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua, la misma que se obtuvo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y se seleccionó las Asociaciones de Servicios de alimentación, limpieza y comercialización que se encuentran activas en la provincia de Tungurahua y se obtuvo un listado de 55 asociaciones. Al analizar el sector asociativo de servicios de la provincia de Tungurahua se pudo comprender la problemática que mantiene este sector en su organización

3.4.2. Muestra

Para la selección de la muestra se consideró lo siguiente:

La población a investigar es de 55 Asociaciones de Servicios de servicios de la provincia de Tungurahua, en la que contiene 581 socios en total.

Muestreo finito:

Z =	95%	Nivel de confianza
P =	0.667	Probabilidad de ocurrencia
Q =	0.333	Probabilidad de no ocurrencia
N =	581	Total población
e =	0.05	Nivel de error estimado
Z =	1.96	

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

$$n = \frac{581 * 1.96^2 * 0.667 * 0.333}{0.05^2 * (581 - 1) + 1.96^2 * 0.667 * 0.333}$$

$$\mathbf{n = 215}$$

3.5. Operacionalización de variables

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
<p>Habilidades Asociativas</p> <p>Se denomina al talento o potencial que tiene los socios para sumar esfuerzos a través de la asociación; siendo instrumentos de participación, trabajo en equipo, clima organizacional y cohesión; de esta manera consolidando la participación y liderazgo, a partir ello los socios establecen un punto de equilibrio, permitiendo de las asociaciones ser productivas, sostenibles financieramente.</p>	Indicadores de diagnóstico	Comunicación	¿Con qué frecuencia la asociación se comunica con usted?	Encuesta, utilizando un cuestionario dirigido a los miembros de las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua (ver Anexo 1)
		Cohesión	¿Las relaciones que existen entre usted y la asociación se basan en el respeto mutuo?	
		Clima Organizacional	¿Cuándo ocurre un problema, la asociación trabaja con usted para solucionarlo?	
		Trabajo en equipo	¿Recibe usted información sobre el cumplimiento de los objetivos de la asociación?	
		Liderazgo	¿Cuál es el grado de satisfacción de la actividad de la asociación a la que pertenece?	
		Participación	¿Cuál es el grado de beneficio de estar asociado para su empresa?	

Fuente: Investigación bibliográfica

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
<p>Cooperación empresarial</p> <p>Es una alianza estratégica que las asociaciones utilizan para su desarrollo, intercambiando recursos y soluciones entre varios socios; con la finalidad de asociar fuerzas, reducir riesgo y la facilitar el incremento de sus ventas y así alcanzar un objetivo común y productivo.</p>	Estabilidad	Comportamiento de ventas	¿A su criterio en los 2 últimos años el valor de ventas aumentó, se mantiene o disminuyó?	<p>Encuesta, utilizando un cuestionario dirigido a los miembros de las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua</p> <p>(ver Anexo 1)</p>
		Productividad	¿A su criterio en los 2 últimos años la inversión que ha realizado su empresa en maquinaria de alta tecnología aumentó, se mantuvo o disminuyó?	
			¿Considera necesario la implementación de un modelo fortalecimiento empresarial para su asociación?	

Fuente: Investigación bibliográfica

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

3.6. Recolección de información

Una parte fundamental en este trabajo investigativo es la recolección de la información, siendo un medio a través de cual se probará la hipótesis y así permitirá lograr los objetivos del estudio; confirmando el problema que se presenta dentro de las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua.

Tabla 6. Matriz de recolección de información

PREGUNTAS BÁSICA	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para lograr el objetivo general que indica: Evaluar las habilidades asociativas y la cooperación empresarial en las Asociaciones de Servicios de la provincia de Tungurahua.
¿De qué persona u objetos?	Las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua.
¿Sobre qué aspectos?	Las habilidades asociativas y la cooperación empresarial.
¿Quién ¿quiénes?	La investigadora buscará información real del sector asociativo.
¿A quiénes?	Miembros de la directiva y socios.
¿Cuándo?	La investigación empezará a partir del cuarto trimestre del año 2017.
¿Dónde?	Provincia de Tungurahua.
¿Cuántas veces?	Se realizará las necesarias.
¿Qué técnicas de recolección?	Se utilizará como técnica de recolección la encuesta.
¿Con qué?	Plantillas que ayudará a examinar de manera correcta los datos.

Fuente: Investigación bibliográfica

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación

Continuando con el cumplimiento de los objetivos planteados en el proyecto de investigación, se aplicó un cuestionario a través de una encuesta (Anexo 1), a los miembros de las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua. El número de personas que se consideraron fue una muestra de 215 socios, entre miembros de la directiva y socios, que ayudaron a lograr a recabar información.

Los resultados se los presentan con el planteamiento de varias preguntas que se analizarán, luego se utilizará una tabla en la cual se determinan los datos o resultados obtenidos, tanto en forma absoluta como porcentual; para luego representarlos en gráficos de barras o pastel, los mismos contienen la rotulación, leyenda de los resultados y posteriormente la interpretación de los mismos.

Finalmente, se procederá a la comprobación de la hipótesis, mediante la aplicación del coeficiente de correlación de Rho Spearman, basado en los resultados obtenidos de la encuesta, y de esta manera se procederá a la toma de decisión en cuanto a la aceptación o rechazo de la hipótesis.

Para esta investigación, es necesario conocer el comportamiento de las habilidades asociativas en las asociaciones, porque esto es un indicador para saber la predisposición que posee ante un cambio, al proponer la aplicación de nuevas herramientas, para ello se realizare el respectivo análisis e interpretación de los datos obtenidos.

Pregunta 1. ¿Cuál es su relación con la asociación?

Tabla 7. Relación con la asociación

Relación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Miembro del Directorio	53	25%	25%
Socio	162	75%	100%
Otro	0	0%	100%
TOTAL	215	100%	

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua
Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

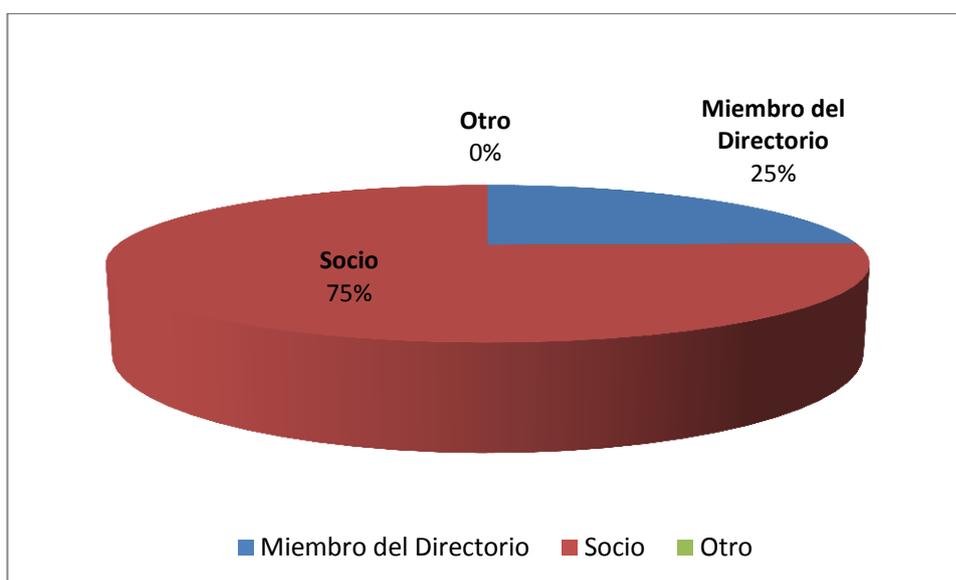


Gráfico 10. Relación con la asociación
Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua
Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)

Análisis e interpretación

Del total de encuestados de las Asociaciones de Servicios de la provincia de Tungurahua, se pudo determinar que 53 personas que representa el 25% son miembros del directorio, y 162 personas indican el 75% que son socios. Es importante indicar que la mayoría de los miembros que integran las asociaciones de servicio, inicialmente participaban como socios e integrar una asociación para desarrollar nuevas alternativas de progreso para su empresa.

Pregunta 2. Género

Tabla 8. Género

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Masculino	118	55%	55%
Femenino	97	45%	100%
TOTAL	215	100%	

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

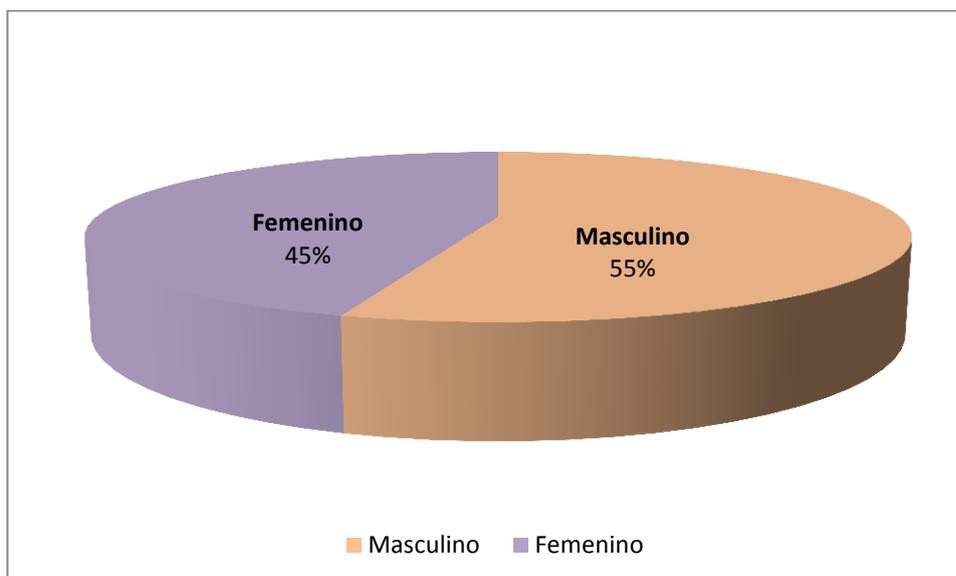


Gráfico 11. Género

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua

Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)

Análisis e interpretación

Dentro de las asociaciones de servicio, en la muestra obtenida se ha determinado que de los socios encuestados, 97 son mujeres y representan el 45% de la muestra y 118 son hombres con el 55%; es decir que en las asociaciones se unen con el fin de poder desarrollar resultados eficientes; de esta manera se determinada que existe una equidad de género en el momento de conformar Asociaciones de Servicios en la provincia de Tungurahua.

Pregunta 3. Edad

Tabla 9. Edad

Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
18 - 27 años	4	2%	2%
28 - 37 años	67	31%	33%
38 - 47 años	62	29%	62%
48 años en adelante	82	38%	100%
TOTAL	215	100%	

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua
Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

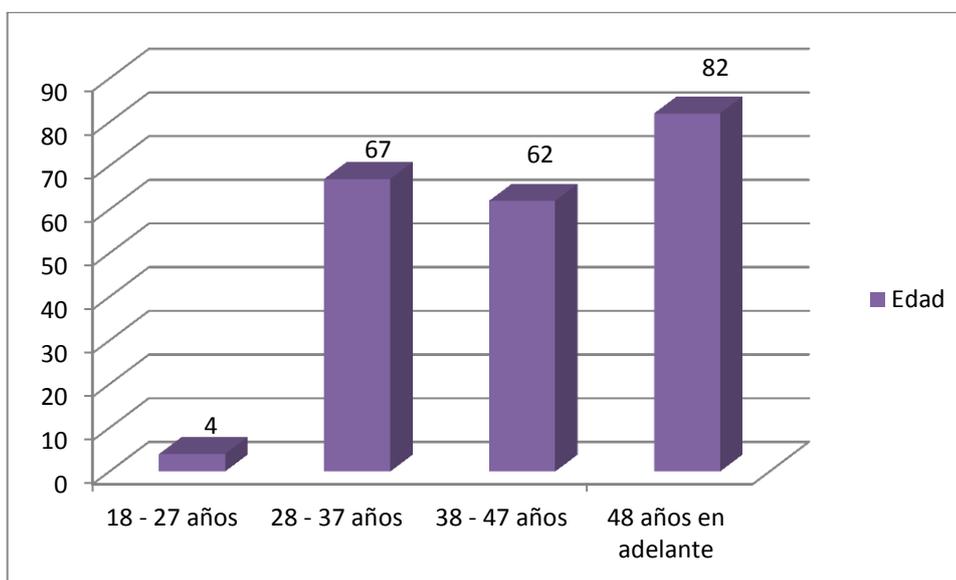


Gráfico 12. Edad

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua
Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)

Análisis e interpretación

En este caso, se determinó que las personas que integran una asociación de servicio, alrededor de 82 miembros tienen 48 años en adelante, representando un 38% existiendo mayoría en este rango, ya que los socios consideran que es importante formar parte de una asociación, pues ayuda al crecimiento del negocio; sin embargo 62 miembros bordean entre los 38 – 47 años, representando un 29%, afirmando que es la edad ideal para tomar nuevos riesgos; no obstante 67 miembros que se encuentran en una edad promedio entre los 28 – 37 años, siendo

un 31%; dejando atrás a una minoría de 4 personas que se encuentran entre los 18 y 27 años de edad que tan solo representan un 2%. Cabe indicar que gran parte de los socios activos están comprendidos entre edades de 28 a 47 años, pues se considera que al iniciar una asociación es necesario tener socios con experiencia para organizar y llevar a cabo actividades; además se requiere de miembros preparados y con nuevas alternativas para el progreso de la asociación.

Pregunta 4. Cantón

Tabla 10. Cantón

Cantón	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ambato	177	82%	82%
Baños de Agua Santa	9	4%	87%
Santiago de Píllaro	18	8%	95%
San Pedro de Pelileo	7	3%	98%
Quero	4	2%	100%
TOTAL	215	100%	

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

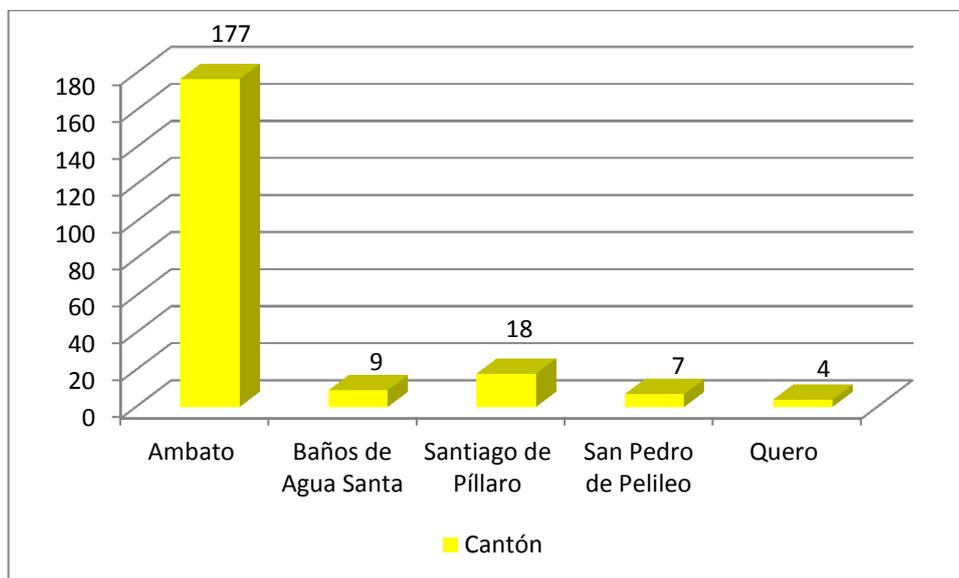


Gráfico 13. Cantón

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua

Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)

Análisis e interpretación

Una vez que se ha obtenido el resultado, se ha encuestado mayormente en el cantón de Ambato a 177 socios, representando un 82% de la muestra realizada; 9 socios del cantón de Baños de Agua, con un porcentaje del 4% de la muestra; en el cantón Santiago de Píllaro se encuestó a 18 socios, representando un 8%; en el cantón de San Pedro de Pelileo a 7 socios, con un 3%, y al igual que en Quero se encuestó 4 socios, representando un 2 %.

Es necesario mencionar que las asociaciones de servicio se han constituido principalmente en el cantón Ambato, debido a su accesibilidad y cercanía para cualquier proceso a desarrollarse sea administrativo o de comercialización; sin embargo en otros cantones de la provincia de Tungurahua poco a poco van conformando parte de Asociaciones de Servicios, pues creen importante que para el desarrollo productivo de este sector también es necesario poseer mano de obra calificada y ecuatoriana.

Pregunta 5. Nivel de Estudios:

Tabla 11. Nivel de Estudios

Nivel de Estudios	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Primaria	89	41%	41%
Secundaria	66	31%	72%
Tercer Nivel	51	24%	96%
Cuarto Nivel	9	4%	100%
TOTAL	215	100%	

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua
Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

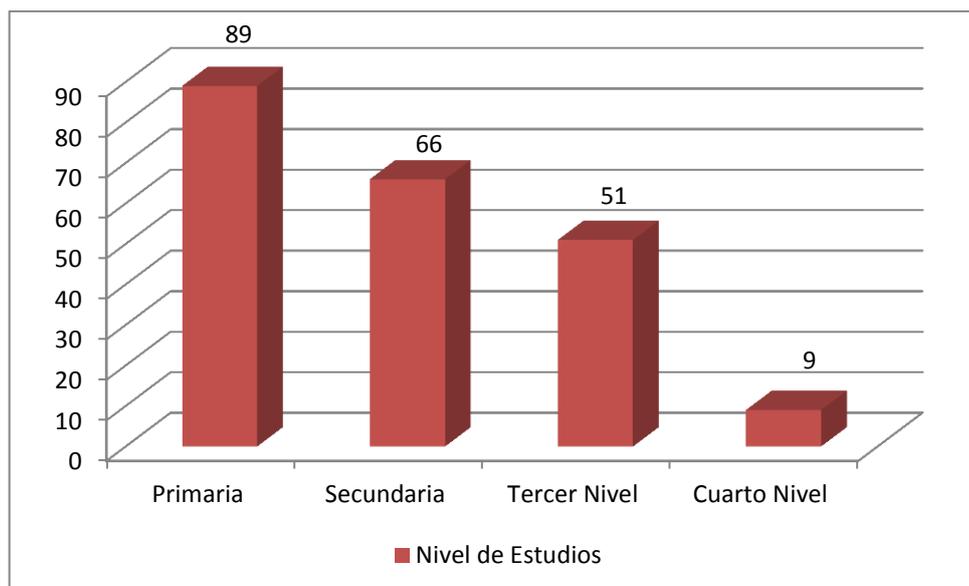


Gráfico 14. Nivel de instrucción
Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua
Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)

Análisis e interpretación

Para las asociaciones de servicio uno de los principales indicadores es conocer el nivel de educación, y se determinó que de la muestra tomada 89 socios que representan el 41%, solo poseen un nivel de educación primaria; 66 socios poseen terminada la secundaria, representando un 31%; sin embargo existe 51 socios que poseen tercer nivel educativo representando aproximadamente un 24%; y en su minoría existe tan solo 9 personas han terminado sus estudios de cuarto nivel y representando un 4% de los socios encuestados.

Cabe recalcar que los miembros que forman parte de las asociaciones de servicio, sólo ha culminado la secundaria, y con el tiempo han tratado que sus negocios progresen y buscan los medios necesarios para subsistir en el mercado; y una de las opciones más acertadas es formar parte de una asociación; por otro lado los socios que han culminado un tercer nivel de educación por la escases de empleo, buscan medios de integración, permitiendo ser un aporte participativo dentro de las Asociaciones de Servicios.

Pregunta 6. Año de inicio de actividad económica:

Tabla 12. Año de inicio de actividad económica

Inicio de actividad económica	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1990 – 2000	73	34%	34%
2001 – 2010	89	41%	75%
2011 – 2017	53	25%	100%
TOTAL	215	100%	

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua
Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

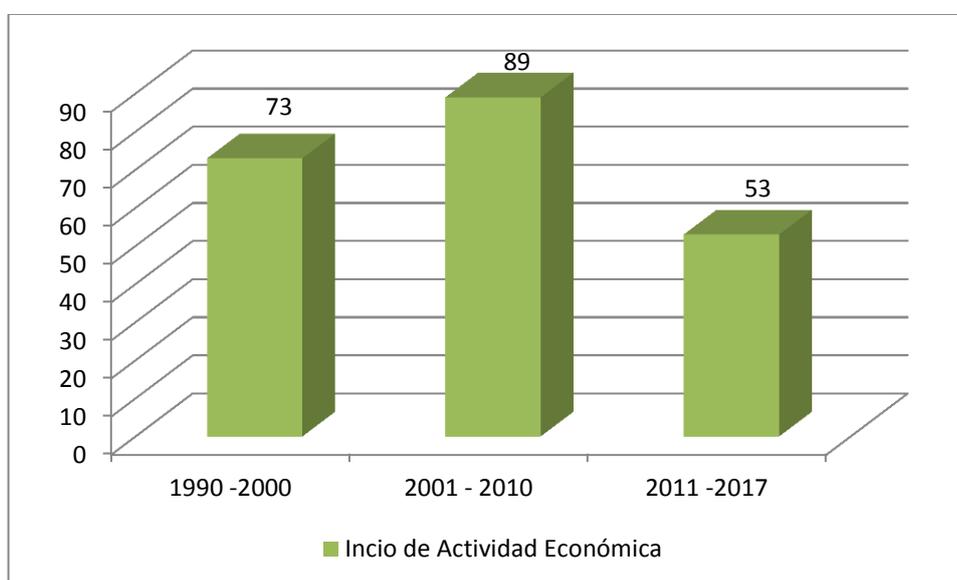


Gráfico 15. Año de inicio de actividad económica
Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua
Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)

Análisis e interpretación

Alrededor de 73 socios, que representan el 34% de la muestra, afirmaron que formaron sus negocios entre el año 1990 – 2000; sin embargo 89 miembros de las asociaciones, que representan un 41%, iniciaron sus actividades desde el año 2001 – 2010; siendo una cifra alta para esos tiempos; sin olvidar que durante los años 2011 – 2017, 53 socios afirmaron que iniciaron sus actividades, representando un 25%. Cabe indicar que algunos socios afirman que en los últimos años formar parte de una asociación, no ha sido una alternativa atractiva para su negocio.

Pregunta 7. Tipo de empresa:

Tabla 13. Tipo de empresa del socio

Tipo de empresa	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Sociedad	7	3%	3%
Persona natural obligada a llevar contabilidad	22	10%	13%
Persona natural no obligada a llevar contabilidad	186	87%	100%
TOTAL	215	100%	

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

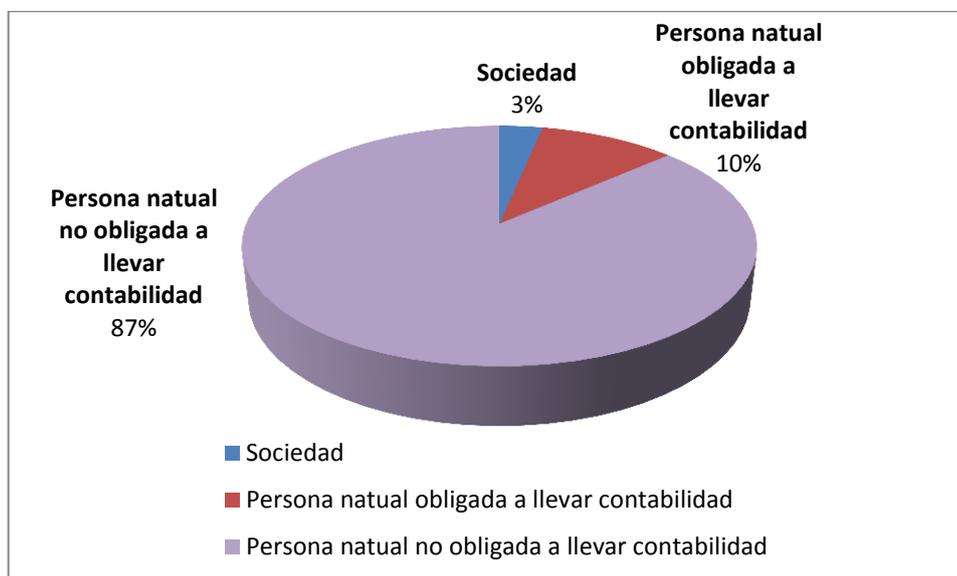


Gráfico 16. Tipo de empresa del socio

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua

Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)

Análisis e interpretación

La mayoría de miembros de asociaciones ha optado por registrarse como personas naturales no obligadas a llevar contabilidad es decir que 186 socios que representan el 87% se acogieron a esa modalidad; 22 socios con un 10% en cambio son personas naturales obligadas a llevar contabilidad y 7 socios forman parte de una sociedad. Esto es un indicador muy importante, porque dentro de las asociaciones de servicio radica la informalidad de esta actividad económica.

Pregunta 8. Tipo de asociación a la que pertenece

Tabla 14. Número de encuestado por asociación

Asociaciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Asociaciones de servicio de limpieza	118	55%	55%
Asociaciones de servicio de alimentación	44	21%	76%
Asociaciones de servicio de comercialización	53	25%	100%
TOTAL	215	100%	

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

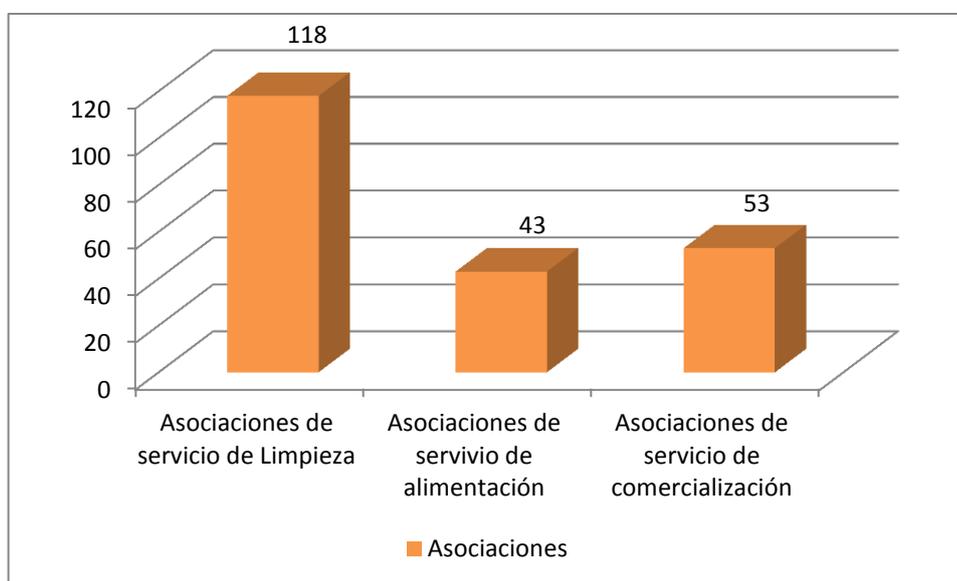


Gráfico 17. Número de encuestado por asociación

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua

Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)

Análisis e interpretación

En esta investigación las asociaciones de servicio, se determinó que 118 socios son parte de asociaciones de servicio de limpieza, es decir que el 55% de la muestra encuestada, son pioneras dentro de la integración de asociaciones de servicio; en cambio 43 socios tienen servicios de alimentación, con un porcentaje del 21% y 53 socios forma parte de asociaciones de comercialización, que representa un 25%.

Pregunta 9. Desde que año pertenece a la asociación

Tabla 15. Año desde que pertenece a la asociación

Intervalo de año	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
2000 – 2005	27	13%	13%
2006 – 2011	77	36%	49%
2012 - 2017	111	52%	100%
TOTAL	215	100%	

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

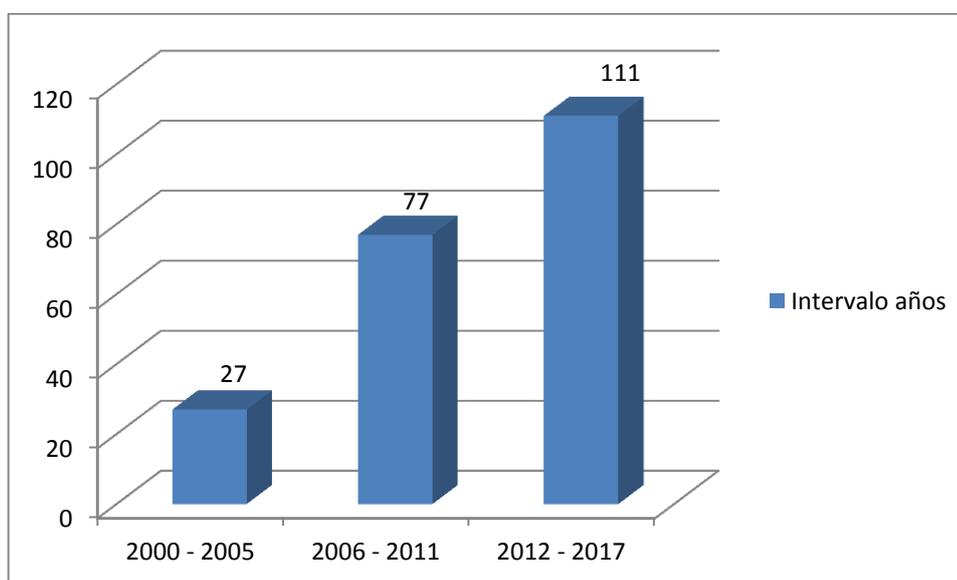


Gráfico 18. Año desde que pertenece a la asociación

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua

Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)

Análisis e interpretación

Actualmente en el Ecuador ha impulsado la inclusión en la Economía Popular y Solidaria, permitiendo poco a poco integran dichas asociaciones, por eso en los años comprendidos desde 2000 -2005 existen 27 socios, que representan un 13% se unieron para integrar una asociación; luego entre el año 2006 – 2011 se integraron 77 socios, que representan un 36%; y finalmente en los últimos años comprendidos entre 2012 – 2017 se asociaron 111 miembros, pues empezaron a ver las facilidades y accesos a nuevos negocios.

Pregunta 10. Ventas del año 2016 en dólares

Tabla 16. Ventas 2016

Ventas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
\$1.000 - \$20.000	137	64%	64%
\$20.001 - \$60.000	46	21%	85%
\$60.001 en adelante	32	15%	100%
TOTAL	215	100%	

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

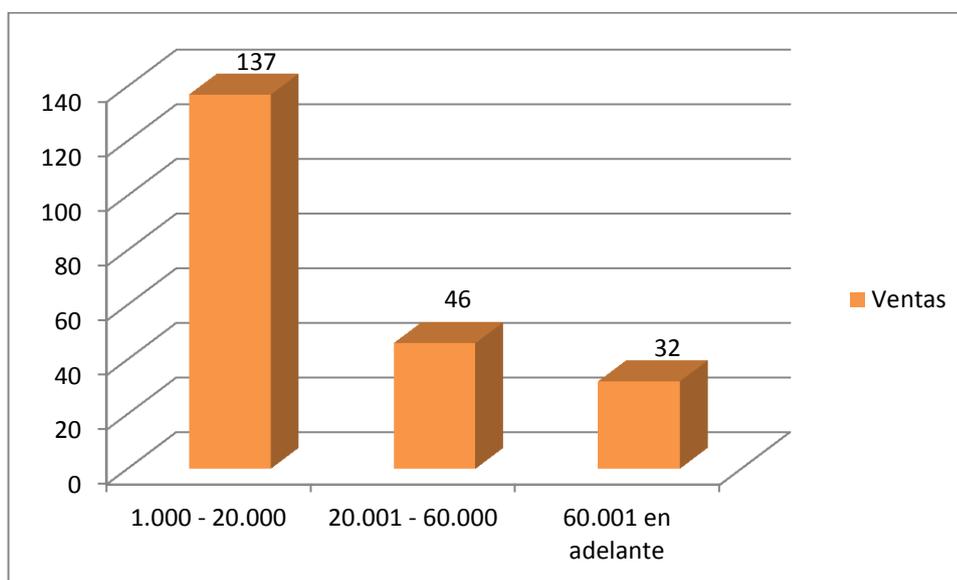


Gráfico 19. Ventas 2016

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua

Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)

Análisis e interpretación

Las ventas obtenidas para el año 2016, fueron entre los \$1.000 y \$20.000 anuales fueron para 137 socios representando un 64%, de la muestra; 46 socios en un 21% en cambio afirman que sus ventas fueron entre \$20.001 y \$60.000; y 32 socios obtuvieron ventas anuales superiores a los \$60.001. Sin embargo al no tener resultados económicos positivos muchos de los miembros de las asociaciones han desistido en formar parte de una asociación debido a las falencias encontradas desde la Directiva que las conforman.

Pregunta 11. La maquinaria adquirida por su empresa es:

Tabla 17. Encuestados por Asociación

Tipo de maquinaria	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca ha comprado	155	72%	72%
De segunda mano	22	10%	82%
Nueva	38	18%	100%
TOTAL	215	100%	

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

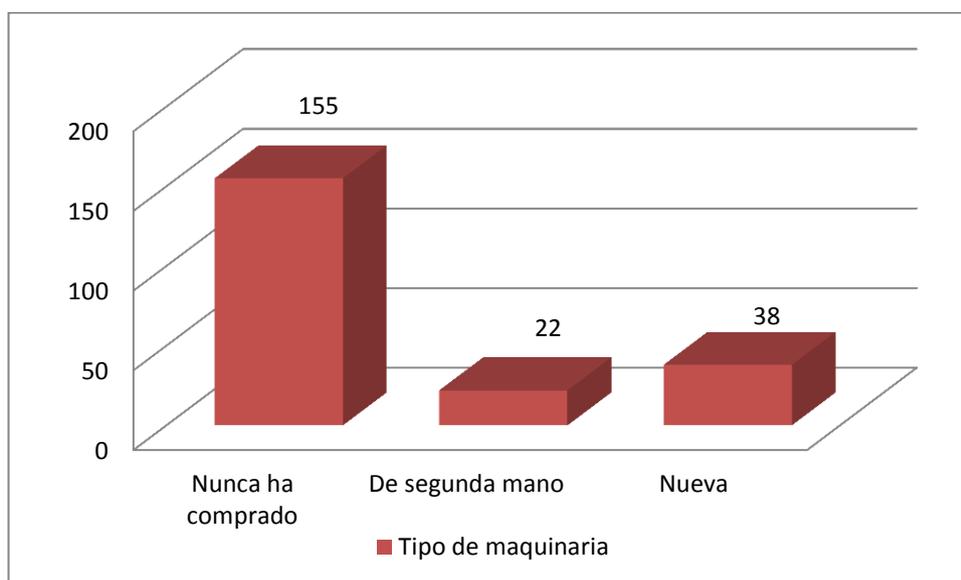


Gráfico 20. Encuestados por Asociación

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua

Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)

Análisis e interpretación

Posterior a ello se pudo determinar que los miembros de las asociaciones con respecto a la maquinaria que han adquirido 155 socios afirmaron que nunca han comprado maquinaria de paquete y representan un 72%; en cambio 22 socios con un 10%, manifestaron que compraron maquinaria de segunda mano; y 38 socios con un 18%, indicaron que compraron por seguridad maquinaria nueva.

Pregunta 12. En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea nunca ha comprado, seleccione la razón:

Tabla 18. Razón por no comprar maquinaria de alta tecnología

Tipo de maquinaria	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
El volumen de ventas o justifica la inversión	72	39%	39%
Desconocimiento en maquinaria nueva que se pueda utilizar	15	8%	48%
Falta de recursos financieros para invertir	96	52%	100%
TOTAL	183	100%	

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua
Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

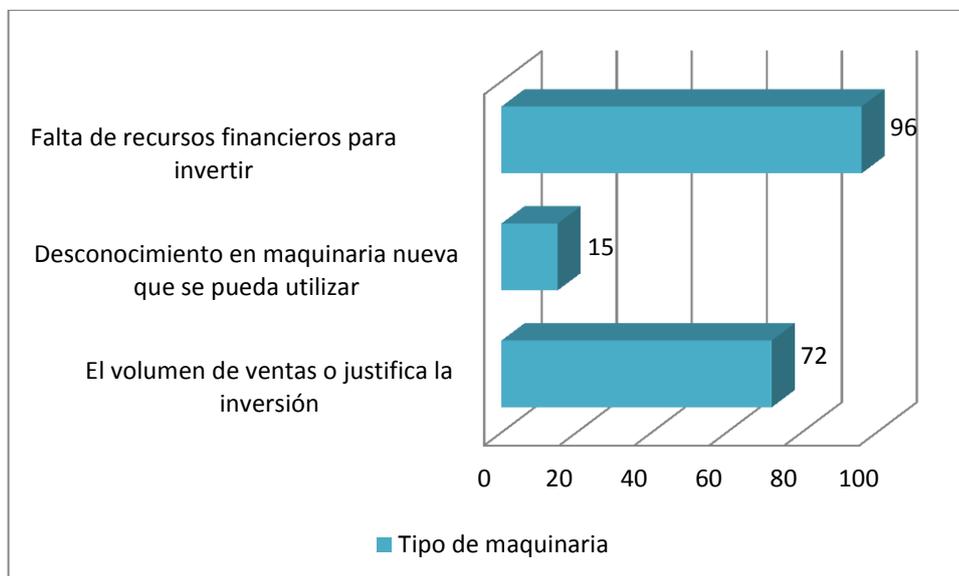


Gráfico 21. Razón por no comprar maquinaria de alta tecnología
Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua
Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)

Análisis e interpretación

Se analizó los datos y se obtuvo que la principal causa por la que los miembros de una asociación no han comprado nunca una maquinaria de alta tecnología es por la falta de recursos financieros para invertir y 96 socios con un 52% afirman lo mencionado; luego 72 socios aseveran que el volumen de ventas no justifican la compra de maquinaria, con un porcentaje del 39%; sin embargo 15 socios afirmaron que por falta de desconocimiento no lo adquirieron.

Pregunta 13. Usted ha comprado su maquinaria con:

Tabla 19. Fuentes de financiamiento

Fuente de Financiamiento	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Crédito bancario	13	22%	22%
Crédito de cooperativas	11	19%	41%
Crédito público	2	3%	44%
Fondos propios	33	56%	100%
TOTAL	59	100%	

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua
Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

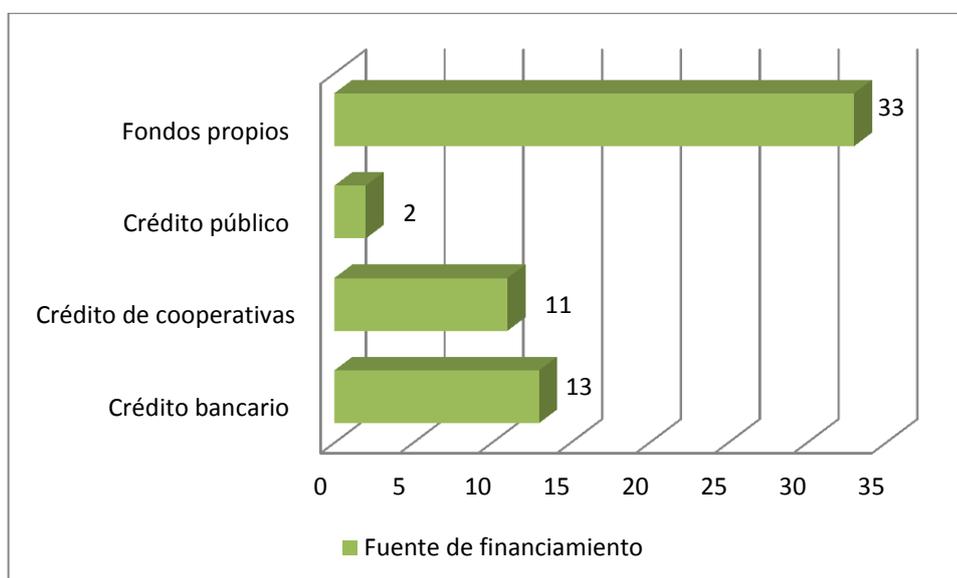


Gráfico 22. Fuentes de financiamiento
Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua
Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)

Análisis e interpretación

Además se analizó, como fue la fuente de financiamiento que utilizaron los socios para adquirir la maquinaria sea nueva o de segunda mano; 33 socios lo adquirieron con fondos propios, con el 56%; 13 con crédito bancario, con el 22%; 11 con crédito de cooperativas con el 19% y 2 han accedido al créditos públicos, con el 3%.

Pregunta 14. A su criterio en los 2 últimos años las ventas

Tabla 20. Comportamiento de las ventas en los 2 últimos años

Ventas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Disminuyó	101	47%	47%
Se mantuvo	83	39%	86%
Aumentó	31	14%	100%
TOTAL	215	100%	

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

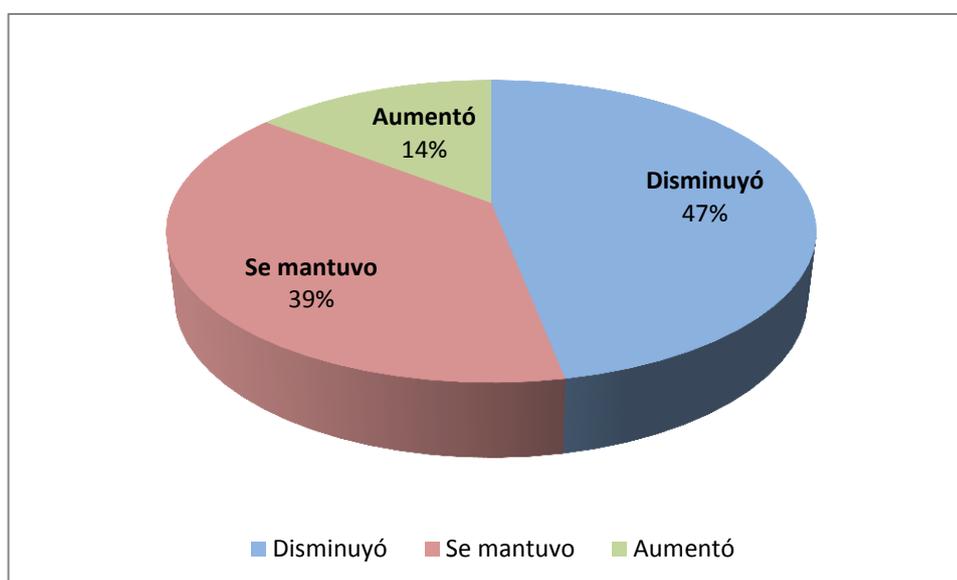


Gráfico 23. Comportamiento de las ventas en los 2 últimos años

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua

Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)

Análisis e interpretación

Para los miembros de las asociaciones en los 2 últimos años, 101 socios consideraron que las ventas disminuyeron, representan el 47% de los encuestados de la muestra; 83 socios que representan el 39% manifestaron que las ventas se mantuvieron y 31 socios que representan un 14% de los encuestados declararon que las ventas aumentaron; no obstante es necesario tomar en cuenta que en los últimos años la economía en el país es inestable.

Pregunta 15. A su criterio en los 2 últimos años la inversión que ha realizado su empresa en maquinaria de alta tecnología

Tabla 21. Comportamiento de la inversión en maquinaria en los 2 últimos años

Adquisición de maquinaria	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Disminuyó	48	22%	22%
Se mantuvo	150	70%	92%
Aumentó	17	8%	100%
TOTAL	215	100%	

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua
Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

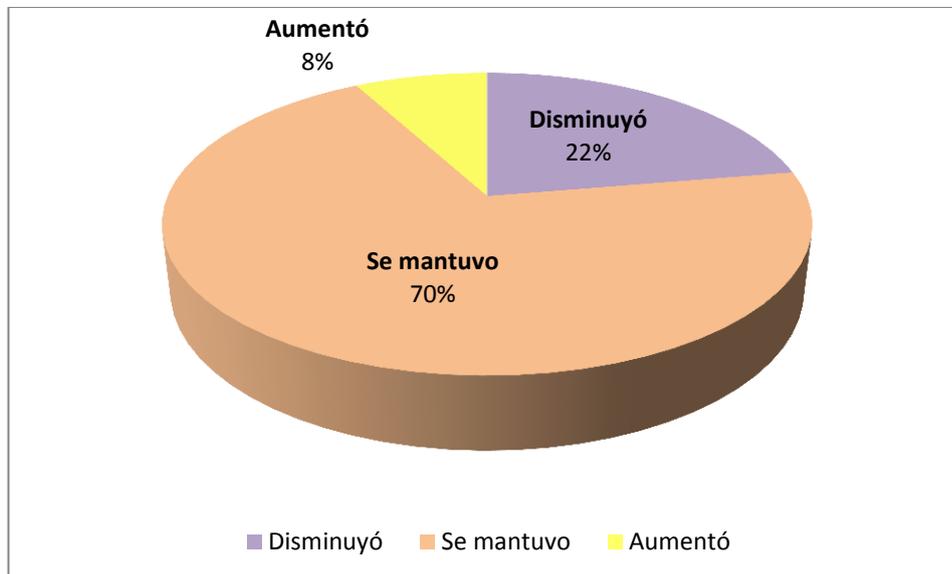


Gráfico 24. Comportamiento de la inversión en maquinaria en los 2 últimos años
Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua
Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)

Análisis e interpretación

El comportamiento de la inversión en maquinaria en los 2 últimos años para 48 socios que representan el 22%, disminuyó; debido a que tuvieron que vender maquinaria para tener liquidez; en cambio se mantuvo para los 150 socios, con un mayor porcentaje del 70%; ya que los socios sostienen que no hubo los recursos necesarios para comprar maquinaria y finalmente 17 socios que tienen el 8%, afirmaron que aumentó de forma considerable la adquisición de maquinaria de alta tecnología.

Tabla 22. Nivel de cooperación empresarial

Cooperación Empresarial	0.0	50.00	100.00	$\sum p$	Comportamiento
Adquisición de Maquinaria	0.0	34.88	7.91	42.79	Se mantuvo
Ventas	0.0	19.30	14.42	33.72	Disminuyó

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

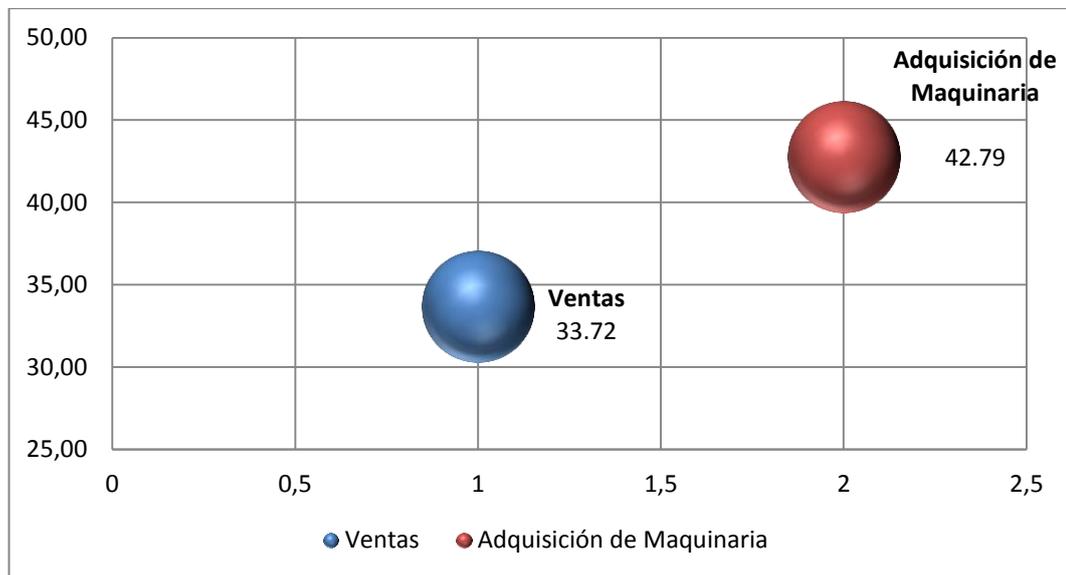


Gráfico 25. Nivel de cooperación empresarial

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua

Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)

Análisis e interpretación

El nivel de cooperación empresarial de las asociaciones de servicio en la encuesta refleja como resultado que las ventas disminuyeron notablemente en los 2 últimos años y según la perspectivas de los socios la adquisición de maquinaria se mantuvo, ya que no existió la necesidad de hacer cambios en sus activos fijos; por lo tanto estos dos indicadores permite determinar que el nivel de cooperación empresarial en las asociaciones es bajo.

Tabla 23. Habilidades asociativas

Pregunta 16. ¿Con qué frecuencia la asociación se comunica con usted?			
Comunicación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	1%	1%
Rara vez	36	17%	18%
De forma ocasional	56	26%	44%
Con frecuencia	68	32%	75%
Constantemente	53	25%	100%
TOTAL	215	100%	
Pregunta 17. ¿Las relaciones que existen entre usted y la asociación se basan en el respeto mutuo?			
Cohesión	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	0	0%	0%
Rara vez	15	7%	7%
De forma ocasional	39	18%	25%
Con frecuencia	56	26%	51%
Constantemente	105	49%	100%
TOTAL	215	100%	
Pregunta 18. ¿Cuándo ocurre un problema, la asociación trabaja con usted para solucionarlo?			
Clima organizacional	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	2%	2%
Rara vez	34	16%	18%
De forma ocasional	54	25%	43%
Con frecuencia	74	34%	78%
Constantemente	48	22%	100%
TOTAL	215	100%	

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua
Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

Pregunta 19. ¿Recibe usted información sobre el cumplimiento de los objetivos de la asociación?			
Trabajo en equipo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	9	4%	4%
Rara vez	48	22%	27%
De forma ocasional	74	34%	61%
Con frecuencia	61	28%	89%
Constantemente	23	11%	100%
TOTAL	21735	100%	
Pregunta 20. El grado de satisfacción de la actividad de la asociación a la que pertenece			
Liderazgo	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Más Bajo (1)	43	20%	20%
Bajo (2)	55	26%	46%
Medio (3)	46	21%	67%
Alto (4)	38	18%	85%
Más alto (5)	33	15%	100%
TOTAL	215	100%	
Pregunta 21. El beneficio de estar asociado para su empresa			
Participación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Más Bajo (1)	34	16%	16%
Bajo (2)	32	15%	31%
Medio (3)	59	27%	58%
Alto (4)	72	33%	92%
Más alto (5)	18	8%	100%
TOTAL	215	100%	

Tabla 24. Habilidades asociativas (Índice de percepción)

Habilidades Asociativas	0	25.00	50.00	75.00	100.00	Puntos
Comunicación	0	4.19	13.02	23.72	24.65	65.58
Cohesión	0	1.74	9.07	19.53	48.84	79.17
Clima organizacional	0	3.95	12.56	25.81	22.33	64.65
Trabajo en equipo	0	5.58	17.21	21.28	10.70	54.77
Liderazgo	0	6.40	10.70	13.26	15.35	45.70
Participación	0	3.72	13.72	25.12	8.37	50.93
PROMEDIO						65.14

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

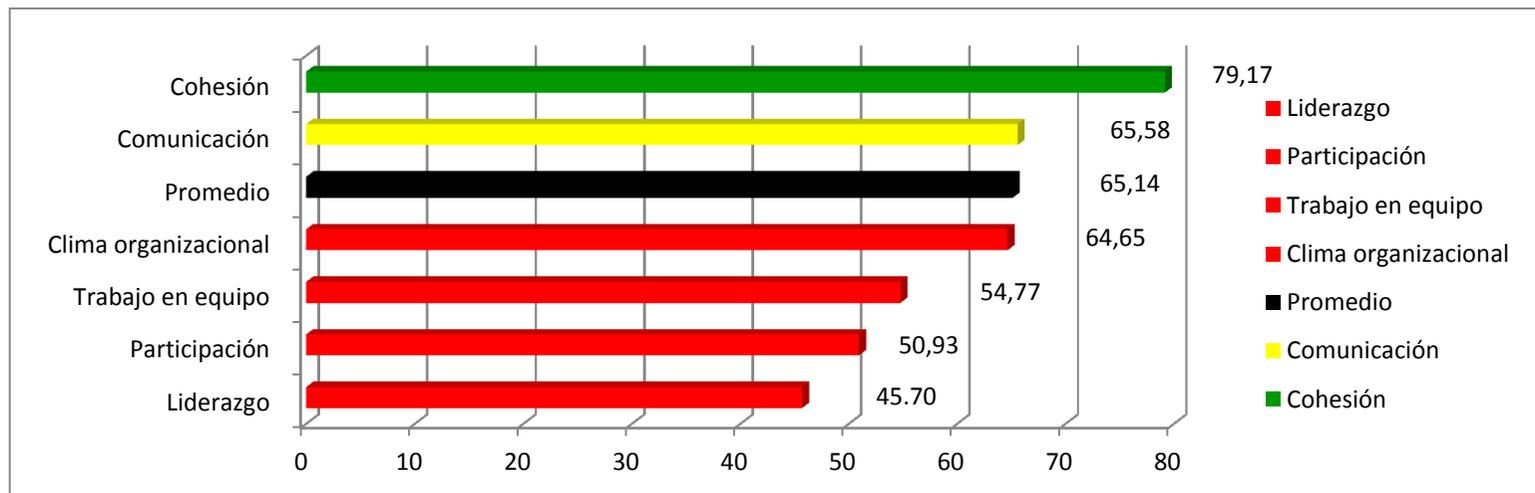


Gráfico 26. Fuentes de financiamiento

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

Análisis e interpretación

Una vez analizado los datos sobre las habilidades asociativas y tomando en cuenta el índice de percepción, se puede determinar que para las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua, tiene como fortaleza la cohesión, con 79.17 puntos superior al promedio, es decir que existe una capacidad de apoyo mutuo, y un alto grado de participación y compromiso, para obtener resultados eficientes dentro de su asociación.

Sin embargo, otra de las habilidades es la comunicación esta se encuentra con 65.58 puntos, muy cercano al promedio, por lo tanto no se debe postergar la participación de reuniones entre directores y socios, sobretodo buscar nuevos medios que permitan la comunicación entre socios. Cabe indicar que del promedio de 65.14 puntos, debajo de este indicador se obtuvo que el resto de las habilidades, que se encuentren en alerta, siendo las debilidades en las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua.

En ellas tenemos, el clima organizacional con 64.65 puntos, pues los miembros de las asociaciones consideran que existen conflictos internos y deficiente capacidad para solucionarlos, dando a reflejar el sentido nulo de pertenencia por parte de los Directivos de las asociaciones; si lo anterior habilidad tambalea, otra de las habilidades que va de la mano es el trabajo en equipo, y se encuentra con 54.77 puntos, esto conlleva a una usencia de organización en las asociaciones, provocando el incumplimiento de tareas, por lo tanto los socios requieren organizar comisiones de trabajo y asignar funciones para cada uno de los socios.

Finalmente, la participación con 50.93 puntos y el liderazgo con 45.70 puntos son las habilidades asociativas, más deficientes; debido a la constante rotación de sus dirigentes y la usencia de la participación formal de los socios, ha provocado que estas habilidades tomen un riesgo alto.

Pregunta 22. Considera necesario la implementación de un modelo fortalecimiento empresarial para su asociación:

Tabla 25. Implementación de un modelo de fortalecimiento empresarial

Implementación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Si	183	85%	85%
No	32	15%	100%
TOTAL	215	100%	

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

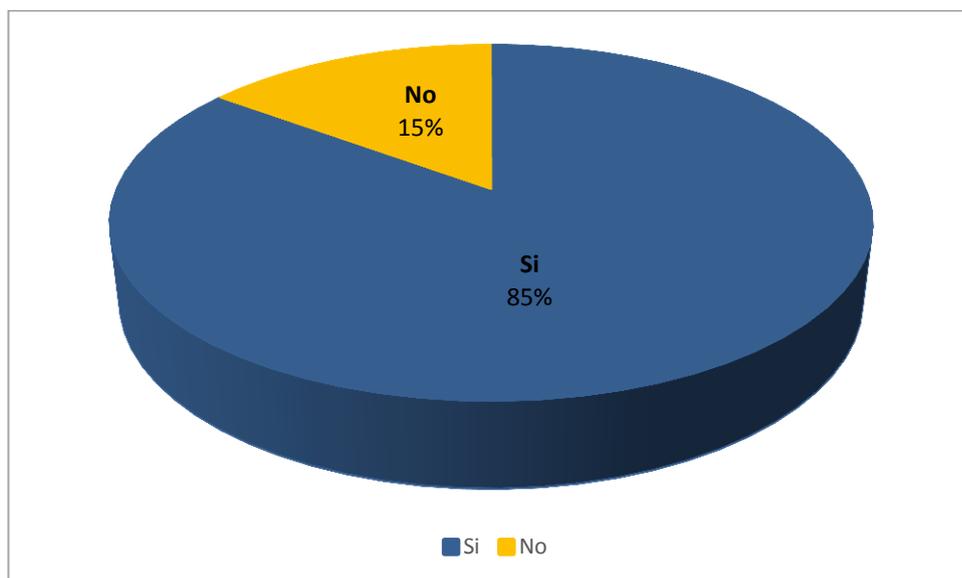


Gráfico 27. Implementación de un modelo de fortalecimiento empresarial

Fuente: Asociaciones de servicio de Tungurahua

Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)

Análisis e interpretación

La implementación de un modelo de fortalecimiento para las asociaciones de servicio; será aceptada en un 85%, es decir que de la muestra encuestada 183 socios, consideran importante este tipo de herramienta para el cambio organizativo de las asociaciones, y tan solo un 15% que representan 32 socios, afirman que no es necesario implementar algún mecanismo de desarrollo en las asociaciones.

4.2. Comprobación de hipótesis

En la presente investigación, para la verificación de la hipótesis se utilizará el método estadístico coeficiente de correlación de Rho Spearman es una prueba no paramétrica cuando se desea medir la relación entre dos variables por lo menos en una escala ordinal, de manera que puedan colocarse en series ordenadas. Además expresa el grado de asociación entre dos variables, según el sentido de la relación de estas en términos de aumento o disminución. (Cáceres , 2010)

El procedimiento para el cálculo, varios asesores estadísticos en la actualidad, mencionan que se debe procesar la bases de datos, en un tiempo breve; por lo que recomienda la utilización de herramientas que optimicen el tiempo que se tiene como investigador, para respectivo análisis de los datos.; se utilizó el paquete estadístico para ciencias sociales SPSS.

A continuación se indicará los pasos para la comprobación de hipótesis:

1. Planteamiento de la hipótesis

H_0 = Hipótesis Nula

H_1 = Hipótesis Alterna

H_0 = Las habilidades asociativas, no inciden significativamente en la cooperación empresarial de las Asociaciones de Servicios de la provincia de Tungurahua.

H_1 = Las habilidades asociativas, no inciden significativamente en la cooperación empresarial de las Asociaciones de Servicios de la provincia de Tungurahua.

2. Análisis

Para la comprobación de la hipótesis se planteó las siguientes preguntas a los miembros de las asociaciones y obteniendo los siguientes resultados:

Por la variable independiente (habilidades asociativas) que dice:

Pregunta 20. El grado de satisfacción de la actividad de la asociación a la que pertenece

Pregunta 21. El beneficio de estar asociado para su empresa

Por la variable dependiente (cooperación empresarial), que dice:

Pregunta 14. A su criterio en los 2 últimos años las ventas:

Pregunta 15. A su criterio en los 2 últimos años la inversión que ha realizado su empresa en maquinaria de alta tecnología:

3. Cálculo del Rho Spearman

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

r_s = Coeficiente de correlación Rho Spearman

d = Diferencia entre rangos

n = Número de datos

Tabla 26. Cálculo Coeficiente de Correlación de Rho de Spearman

			P14	P15	P20	P21
Rho de Spearman	P14	Coeficiente de correlación	1,000	,482**	,970**	,486**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000	,000
		N	215	215	215	215
	P15	Coeficiente de correlación	,482**	1,000	,498**	,579**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000	,000
		N	215	215	215	215
	P20	Coeficiente de correlación	,970**	,498**	1,000	,454**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.	,000
		N	215	215	215	215
	P21	Coeficiente de correlación	,486**	,579**	,454**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	.
		N	215	215	215	215

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Cálculo Rho Spearman

Elaborado por: VIERA, Pilar (2017)

4. Determinación Rho Spearman

Para buscar relaciones entre las variables, se aplicó el método estadístico de correlación, en donde los coeficientes de correlación están en el intervalo mayor a 0. La tabla siguiente muestra el significado de dichos valores:

Tabla 27. Rho Spearman

VALOR	SIGNIFICADO
- 1	Correlación negativa grande y perfecta
- 0.9 a - 0.99	Correlación negativa muy alta
- 0.7 a - 0.89	Correlación negativa alta
- 0.4 a - 0.69	Correlación negativa moderada
- 0.2 a - 0.39	Correlación negativa baja
- 0.01 a - 0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
+ 0.01 a + 0.19	Correlación positiva muy baja
+ 0.2 a + 0.39	Correlación positiva baja
+ 0.4 a + 0.69	Correlación positiva moderada
+ 0.7 a + 0.89	Correlación positiva alta
+ 0.9 a + 0.99	Correlación positiva muy alta
+1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: Rho Spearman

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

Nivel de confianza = 99% = 0.99

Zona de Rechazo = 1% = 0.01

5. Toma de Decisión

$$P20 - P21 = 0.45$$

$$P20 - P14 = 0.97$$

$$P20 - P15 = 0.50$$

$$P21 - P14 = 0.49$$

$$P21 - P15 = 0.58$$

$$P14 - P15 = 0.48$$

6. Regla de Decisión

Como se puede observar se ha obtenido un coeficiente de correlación de Spearman promedio de +0.58 lo que implica una correlación positiva moderada; con pendiente positiva, corroborando estos datos mediante el cálculo de la significancia medida a través del programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna con un error de equivocación del 0.01 y con un nivel de confianza del 99%, es decir las habilidades asociativas inciden en la cooperación empresarial de las Asociaciones de Servicios de la provincia de Tungurahua.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

De la investigación realizada “Las habilidades asociativas y la cooperación empresarial en las Asociaciones de Servicios de la provincia de Tungurahua”, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

Respecto al objetivo general: “Valorar las habilidades asociativas y la cooperación empresarial en las Asociaciones de Servicios de la provincia de Tungurahua”, se concluyó que:

- ✓ Al comprobar que las habilidades asociativas inciden en la cooperación empresarial de las Asociaciones de Servicios de la provincia de Tungurahua, se estableció que el grado de satisfacción de la actividad de la asociación a la que cada socio pertenece se considera bajo; pues los miembros de las asociaciones no han tenido ventajas competitivas en el momento de integrar una asociación; de la misma manera manifiestan que no existe un beneficio positivo de estar asociado para su empresa. Por lo tanto, depende de que las habilidades asociativas se manejen adecuadamente para que la cooperación empresarial tenga resultados en el aumento de ventas e incremento de la inversión con respecto a la compra de maquinaria de alta tecnología; y así coadyuvar en la toma de decisiones sobre la organización de las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua; por lo tanto existe una fuerte relación entre las variables del estudio, es decir si ambas variables tienden a aumentar o disminuir a la vez, se tiene una estrecha relación entre ellas.

Respecto al primer objetivo específico: “Evaluar las habilidades asociativas para la valoración del dominio de las competencias asociativas y el grado de resultados del trabajo empresarial”, se concluyó que:

- ✓ En el presente trabajo de investigación, se pudo determinar que para el desarrollo organizacional de las asociaciones de servicio; las habilidades asociativas son el factor clave para establecer las competencias de una asociación y es importante indicar que el trabajo en equipo, clima organizacional, participación y liderazgo son habilidades asociativas que se encuentran debajo del nivel promedio, por lo tanto los resultados del trabajo empresarial de las Asociaciones de Servicios de Tungurahua, no son los óptimos; debido a que los miembros de las asociaciones manifiestan que la participación por parte de los socios ha disminuido notablemente, existe una deficiente distribución de funciones básicas para cada uno de los socios, el desacuerdo en la gestión de la directiva y consideran además que existen conflictos en la toma de decisiones, siendo estas falencias permanentes que conlleva al deterioro de la organización en las asociaciones.

- ✓ De acuerdo con lo señalado anteriormente, los miembros de las asociaciones indican que la prestación de servicios es considerada una nueva actividad productiva que contribuye al desarrollo económico y que permite el fortalecimiento a nivel empresarial; y es necesario que las habilidades asociativas sean reforzadas, porque la insatisfacción de cada socios, se debe a las falencias detectadas en las habilidades asociativas; pues se ha perdido el acceso a la asistencia técnica y a los recursos financieros para materializar nuevos proyectos. Por lo tanto, actualmente la mantención y el desarrollo de las asociaciones de servicio dependen en gran medida del fortalecimiento de las habilidades asociativas.

Respecto al segundo objetivo específico: “Determinar el nivel de cooperación empresarial dentro del sistema de evaluación de integración en las Asociaciones de Servicio.”, se concluyó que:

- ✓ Actualmente, las Asociaciones de Servicios de la provincia de Tungurahua se encuentran preocupadas por sus bajos rendimientos, disminución en ventas y compra de activos fijos; por ello los socios afirman que el beneficio de estar asociado para su empresa debe permitirles aumentar sus ventas y poder acceder a recursos de alta tecnología, sin embargo actualmente se demuestra con los resultados obtenidos que existe una disminución en ventas y compra de maquinaria; esto se debe a la falta de organización y al desconocimiento de la cooperación empresarial; dando lugar a no permitir el crecimiento de las empresas de servicio asociadas.

Respecto al tercer objetivo específico: “Proponer la implementación de un modelo de asociatividad empresarial para el fortalecimiento de la organización de las Asociaciones de Servicios de la provincia de Tungurahua”, se concluyó que:

- ✓ De los resultados que se obtuvieron, los socios afirman que poseen un alto grado de disposición para fomentar el diseño de un modelo de fortalecimiento asociativo; pues consideran que en lo posterior las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua se enfrentarán a la apertura de nuevos mercados, incrementará su productividad e innovará la organización de sus directivas; y con esta herramienta ayudará a fortalecer los principios en los procesos de asociatividad y permitiendo mejorar los servicios que ofertan.

5.2. Recomendaciones

- ✓ Las asociaciones de servicio de Tungurahua, tienen altas posibilidades de cohesión; pero las habilidades asociativas deben responder de forma conjunta para obtener resultados positivos, sin embargo se recomienda que los directivos de las asociaciones conozcan las necesidades y conflictos que se producen en una asociación, para lo cual se debe desarrollar nuevas técnicas que facilitan la participación de los socios en la toma de decisiones; permitiendo generar espacios para que los socios asuman responsabilidades y se produzca la necesidad de renovación en la cooperación empresarial. Adicionalmente, se debe ejecutar Asambleas periódicas donde la directiva socialicen sobre la gestión realizada y sus planes de trabajo; lo que reforzará el liderazgo y disminuirá la desconfianza o insatisfacción de los socios.
- ✓ Además, se recomienda que para integrar un modelo de fortalecimiento empresarial, es necesario considerar que al momento de asociarse, se debe aliarse entre pymes competidoras, es decir poseer un actividad económica mutua; por lo tanto las acciones que instauren permitirán a las socios construir relaciones de cooperación y confianza en el manejo adecuado de las habilidades asociativas y así enfrentar de forma conjunta a los competidores, que cada vez son más agresivos.
- ✓ Con esta investigación, es recomendable realizar un análisis más profundo sobre cooperación empresarial, es decir analizar a los socios potenciales, tipo de negociación y flexibilidad para poder adaptar; para ello se deberá valorar de forma continua la equidad, adaptabilidad y eficiencia; de este modo será conveniente realizar un análisis longitudinal; gracias a este procedimiento se podrá modificar las acciones de las asociaciones para equilibrar la competencia, rigidez, flexibilidad y desarrollo a corto y largo plazo.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Tema

Modelo de fortalecimiento empresarial para las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua.

6.2. Datos Informativos

Institución Ejecutora: Universidad Técnica de Ambato.

Beneficiarios: Miembros de las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua.

Ubicación: Provincia de Tungurahua en los cantones de Ambato, Baños de Agua Santa, Quero, Santiago de Píllaro y San Pedro de Pelileo

Tiempo estimado para la ejecución: Enero – Junio 2018

Equipo técnico responsable: Ing. Jenny Viera

6.3. Antecedentes de la Propuesta

La presente propuesta, posee estudios previos sobre la orientación estratégica para el fortalecimiento de la gestión asociativa del Instituto Interamericano de cooperación para la Agricultura (2013), en el cual menciona sobre el fortalecimiento socio – organizacional como elemento estratégico, para mejorar la cooperación empresarial en el sector agroproductivo y define que una asociación debe ser sostenible en el tiempo; y para afirmar esto, es necesario primero, asegurarse de que sus integrantes o asociados compartan un futuro común, definan

claramente los principios de confianza, liderazgo, comunicación, participación y trabajo en equipo.(p. 51). Es decir que si no se fortalece las capacidades individuales de los integrantes; no habrá organizaciones fuertes, mientras los miembros no tenga sentido de cooperación; no se podrá aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Así mismo, Amézaga & Rodríguez (2014) destaca cinco aspectos socio-organizacionales, tres de ellos ocupan el lugar prioritario a la hora de formular y aplicar este plan: la confianza interna, las capacidades de los líderes y los mecanismos de comunicación interna; y la participación y el compromiso se desprenden del buen funcionamiento de las asociaciones. (p. 54); además este plan puede ser actualizado periódicamente, como fruto de una evaluación del desempeño socio-organizacional.

Existen antecedentes investigativos en asociaciones de Paraguay, Chile y Costa Rica, que aplicaron el modelo de fortalecimiento empresarial, y ayudaron a las asociaciones a poseer información adecuada y trabajada de forma conjunta con sus miembros, así impulsando el desarrollo de las habilidades asociativas que permitirá obtener un nivel óptimo de cooperación empresarial. Por lo cual, al proponer este modelo de fortalecimiento empresarial permitirá decidir, lo que se realizará en un futuro con respecto a las habilidades asociativas y poder lograr los objetivos alineados al trabajo realizado por cada miembros de la asociación; así coordinar el funcionamiento adecuado y supervivencia de las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua.

6.4. Justificación

El recurso más importante para cualquier asociación es de poseer miembros que se involucren en las actividades, para así dar cumplimiento al objetivo socio - organizacional; por lo cual el rendimiento de los socios influye directamente en demostrar que tan ventajoso es involucrarse en la cooperación empresarial, pues permite la optimización de los recursos, el direccionar mejor las metas y objetivos

de la asociación, de esta manera mejorar los ingresos y poder adquirir maquinaria de última tecnología que les permitirá mejorar la calidad de sus servicio.

Por tal razón, se plantea un modelo de fortalecimiento empresarial ya que los resultados obtenidos por su aplicación, serán de gran aportación para el crecimiento financiero de las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua, siendo una guía para un mejor desarrollo organizacional y al proponer esta herramienta, ayudará a mejorar los indicadores estratégicos vinculados con las habilidades asociativas y poder obtener un acuerdo mutuo entre sus socios.

Es necesario, efectuar esta propuesta porque las asociaciones de servicio necesitan tener permanencia en el mercado y participar de manera conjunta en proyectos comerciales; pues hoy en día el aumentar ingresos o ventas se considera un indicador principal para acceder a fuentes de financiamiento, que son exclusivas para las asociaciones del sector de Economía Popular y Solidaria.

Finalmente, se puede demostrar que la propuesta permitirá obtener resultados positivos que van a ayudar a la Directiva de las asociaciones de servicio, a tomar decisiones de manera oportuna, colectiva y eficiente, dando lugar al cumplimiento de las metas establecidas.

Y a la vez, los éxitos económicos que se deriven de equilibrar las habilidades asociativas y la cooperación empresarial; ayudará a reforzar el compromiso de los asociados con los objetivos de formar una organización sólida y que conjuntamente con sus socios, permitirá la realización de una autoevaluación, que muestre los posibles escenarios que afectan a las asociaciones, para así tomar las medidas inmediatas, evitando consecuencias negativas en años subsiguientes.

6.5. Objetivos

6.5.1. Objetivo principal

Proponer la implementación de un modelo de asociatividad empresarial para el fortalecimiento de la organización de las Asociaciones de Servicios de la provincia de Tungurahua.

6.5.2. Objetivos específicos

- Aportar con una metodología que contribuyan a mejorar el desarrollo óptimo de las habilidades asociativas.

- Diseñar el modelo de gestión organizacional para el desarrollo de los indicadores de las habilidades asociativas y documentando estrategias.

- Indicar la evaluación de desempeño como herramienta que evalúe la cooperación empresarial de los socios y directivos, para la toma decisiones mutuas de la asociación.

6.6. Análisis de Factibilidad

El presente modelo de fortalecimiento empresarial propuesto es factible, porque tienen como propósito ser utilizado inmediata en las asociaciones de servicio de la Provincia de Tungurahua, luego de haber investigado el modelo es viable para solucionar el problema sobre la limitada organización en las asociaciones de servicio.

La propuesta define procesos que sólo tienen sentido en el ámbito asociativo y logrará animar los miembros sobre el beneficio de pertenecer a una asociación; con este modelo se logrará los objetivos comunes por las que fueron creadas, es decir, la finalidad del proyecto se radica en el diseñar una propuesta en las

asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua. Es importante implementarlo, porque se diagnosticará las necesidades, el procedimiento metodológico, las actividades y recursos necesarios para su ejecución y dará como resultado el crecimiento financiero; hoy en día el primer reto más importante es buscar promover las habilidades asociativas, para lograr que las asociaciones abandonen el enfoque individualista y el segundo desafío es lograr que las asociaciones construyan una cooperación empresarial orientadas a lograr que los asociados puedan beneficiarse de las economías de escala que se generan al actuar conjuntamente en los mercados.

6.6.1. Factibilidad Organizacional

La implementación del modelo de fortalecimiento empresarial en las asociaciones de servicio de Tungurahua, logrará mejorar el desarrollo empresarial, puesto que las habilidades asociativas y la cooperación empresarial deben permitir a los directivos tomar decisiones positivas y obtener resultados atractivos ante nuevos socios.

Es importante, mencionar que la Junta General de las asociaciones, debe poseer competencias profesionales, capacidad legal y administrativa para poderse acoplar al modelo de fortalecimiento propuesto; ya que el resultado de su gestión, será evaluada constantemente. Además, para la Junta Directiva y de Vigilancia este modelo se basa en la evaluación de los recursos disponibles y de los procesos que permitan la transformación de la situación actual; para ello el conocimiento y experiencia de estas áreas permitirá que el modelo se ejecute de la mejor manera; sin olvidar a sus socios, que son la parte fundamental de las asociaciones; pues al crear métodos y procedimientos, les permitirá involucrarse e identificar sus funciones, sin olvidar que es importante realizar una evaluación final sobre su rendimiento.

Cabe recalcar que los miembros de las organizaciones se encuentran interesados en involucrarse en sus asociaciones, el modelo de fortalecimiento empresarial,

principalmente porque el cambio permite dejar atrás la concepción de desarrollar una administración empírica, y abrir un camino al futuro, permitiendo fortalecer la participación del socio en cada una de las actividades y toma de decisiones.

6.5.2. Factibilidad Económico – Financiero

Es preciso considerar que la propuesta, ayudará a las asociaciones a mejorar las ventas; la viabilidad de que las asociaciones pueda auto gestionar créditos con tasas de interés accesibles y a plazo razonable, sobre todo actualmente la legislación vigente en el país ampara y promociona la asociatividad en la Economía Popular y Solidaria, pues se considera un alternativa para el desarrollo económico del país.

Con la propuesta, las asociaciones podrán tener acceso a información de precios, alternativas tecnológicas, servicios y créditos a los que como personas individuales no podrían acceder, la posibilidad de abastecer mercados y clientes que no podrían atender de forma individual. Además, se podrán planificar el cómo conseguir menor costo de los insumos, por la escala que se genera el prestar sus servicios; acceso a capacitación, asistencia técnica y financiera; el mejoramiento de la oferta al agregar en las asociaciones un modelo de fortalecimiento asociativo, permitirá que se incremente el volumen de ventas, mejore la homogeneidad y la calidad del servicio; por lo tanto se debe equilibrar las habilidades asociativas, para así obtener mayor poder de negociación y presencia en los mercado.

Asimismo, los socios determinarán el beneficio de ser parte de una asociación organizada, ya que es un negocio rentable y a que a largo plazo la rentabilidad individual que sea gestionado de manera conjunta, será una alternativa de inversión; pues el fortalecimiento organizacional ayuda a que si la asociación es sostenible, los negocios de sus integrantes también lo sean.

6.7. Fundamentaciones

6.7.1. Génesis y dimensiones de su gestión

La génesis de los procesos organizativos es el conjunto de hechos sucedidos en el tiempo que dieron paso a la constitución, desarrollo, formalización y consolidación de una organización.

Esto es importante ya que muchos estudios muestran que la génesis de los procesos organizativos tiene una influencia profunda sobre la forma como se dirige y administra y por lo tanto, influye directamente en sus resultados económicos y en su contribución a mejorar los ingresos de las familias socias, pero aún más importante, en su sostenibilidad y el desarrollo humano de sus asociados y asociadas. Terra (2016) propone matrices de surgimiento de los procesos organizativos que dieron lugar a asociaciones de productores y productoras en América Latina. (p.35)

Terra (2016) llamó modelos de génesis de la organización pues existieron organizaciones que nacieron por el traspaso de empresas públicas y privadas, en muchos casos deficitarias, a los trabajadores, organizaciones que nacen de un impulso autónomo de los propios asociados y asociadas en busca de superar los modelos de producción existentes, para alcanzar una nueva forma de relación social y productiva que contribuya a su desarrollo económico y social. Organizaciones promovidas y creadas por una organización externa, no cooperativa ella misma, motivada por cumplir las metas de un proyecto o programa de desarrollo, y que obedecen a la lógica de incubación de empresas y organizaciones promovidas y creadas por la acción estatal para cumplir con objetivos y metas de política pública.

Es importante que este proceso tome su tiempo, que los asociados y asociadas no se apresuren y dediquen un espacio para reflexionar sobre su proceso organizativo

que les permita decidir colectivamente el momento adecuado para legalizarse y la figura jurídica en la que se constituirán.

La utilidad para Gutiérrez (2014) es contribuir a fortalecer las capacidades socio-organizativas de los participantes a partir de la construcción y reflexión colectiva sobre los conceptos claves relacionados a la génesis y desarrollo de los procesos socio-organizativos.. Permite reflexionar sobre el surgimiento del proceso organizativo y los eventos posteriores que le fueron dando forma.

6.7.2. Modelo de gestión organizacional

Por modelo de gestión organizacional nos referimos a la forma como se dirige, administra y gobierna una asociación, a partir de un conjunto de normas, reglas, procedimientos, sistemas y herramientas, de manera que ésta pueda desempeñar las acciones necesarias para poder alcanzar sus objetivos. Camilletti (2016) afirma que en las empresas asociativas el modelo de gestión organizacional se sustenta en procurar generar excedentes económicos y prestar servicios como un medio para contribuir al desarrollo humano integral de los asociados, asociadas, sus familias y comunidades.

De esta manera, la gestión socio-organizativa se refiere al conjunto de estrategias y actividades que la empresa asociativa implementa de forma programada y sistemática para fortalecer sus habilidades asociativas. Para esto, es fundamental establecer o y así de esta manera contribuir a mejorar la participación y representatividad de los asociados y asociadas, así como el liderazgo y la transparencia en la toma de decisiones y la rendición de cuentas.

En el Ecuador, actualmente plantean en el sector productivo plantean un modelo de gestión empresarial con la visión de mejorar la producción bananera, se debe de considerar de suma importancia, ya que impulsaría el desarrollo de producción bananera, esto se puede llevar a cabo si se tomara en consideración la correcta organización de los pequeños productores, mediante el apoyo e impulso de la

junta parroquial y la cooperación de los pequeños productores, que de ser positiva reflejará la mejora en el respectivo sector productivo. (Vaquero, 2013)

Del fortalecimiento socio empresarial y comercialización asociativa en cadenas de valor Tungurahua, se expresa el modelo de gestión, promueven el fortalecimiento socio-empresarial; identificación de las condiciones y potencialidades para la comercialización asociativa; tomando en consideración: la asociatividad, mercado local, cadenas productivas y cadenas de valor; construcción de una hoja de ruta y lineamientos para la gestión del fortalecimiento socio-empresarial y comercialización asociativa. (Jácome, 2015)

6.7.3. Construcción indicadores

La construcción de indicadores es importante en una asociación porque clarifica su propósito. Pues las personas que la conforman tienen claridad sobre lo que se quiere construir a futuro es posible enfocar su trabajo, así como su capacidad de dirección y ejecución hacia el logro de la visión de manera constante González (2014). Este concepto está delimitado al ámbito empresarial, y usualmente los procesos de planificación estratégica emprendidos por una gran mayoría de las empresas asociativas han estado influenciados por este tipo de conceptos con sesgo empresarial.

Una de las ventajas de utilizar indicadores es la objetividad y comparabilidad; representan un lenguaje común, una herramienta útil porque permiten valorar diferentes magnitudes como, por ejemplo, el grado de cumplimiento de un objetivo o el grado de satisfacción de un participante en la formación. Un indicador debe ser construido con un claro criterio de utilidad, para asegurar la disponibilidad de los datos y resultados más relevantes en el menor tiempo posible y con un menor costo. También es necesario elaborar indicadores que den cuenta de todas las dimensiones sobre las cuales el programa o las acciones de formación se han propuesto intervenir.

Tabla 28. Indicadores Habilidades asociativas - Cooperación empresarial

VARIABLES	INDICADORES
Estabilidad	Mantenimiento del número de miembros de la organización
Participación	Participación de los socios formales versus socios efectivos
	Asistencia a actividades y reuniones
	Frecuencia de reuniones
	Sedes de las organizaciones
Cohesión	Niveles de conocimiento mutuo
	Capacidad de apoyo del grupo
	Existencia de actividades informales
	Grado de participación y compromiso en las actividades
	Sentido de pertinencia de actividades informales
	Grado de participación y compromiso en las actividades
Clima organizacional	Sentido de pertenencia a la organización
	Relaciones de parentesco en las redes
	Existencia de conflictos internos y capacidad para solucionarlos
Trabajo en equipo	Existencia de un plan de trabajo
	Toma de decisiones participativamente
	Visión unitaria de la organización
	Logro de objetivos y cumplimiento de tareas
	Comisiones de trabajo y asignación de funciones
Liderazgo	Permanencia y rotación de dirigente
	Estilo de liderazgo
Comunicación	Equipos de comunicación disponible
	Vinculación con otra organizaciones

Fuente: Propuesta, Asociatividad y Agroturismo, evaluación de las habilidades asociativas en redes de agroturismo del Sur de Chile.

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

6.7.4. Propuesta de mejora de las habilidades asociativas socio – productiva

Se entiende por mecanismos de participación y representatividad de las personas asociadas, aquellos cuyo fin primordial es abrir espacios de interacción entre estas personas, sus órganos directivos y las personas que colaboran con la asociación, para garantizar la inclusión permanente y activa de los intereses de las mujeres, jóvenes y hombres asociados. (Gámez, 2015).

La activa participación de las personas asociadas es una práctica muy valiosa para las organizaciones, pues no sólo le da validez a sus procesos democráticos, sino que permite contar con el aporte de sus asociados y asociadas, cada cual con sus propias fortalezas y competencias, así como asegurar su compromiso con las decisiones tomadas.

Para motivar y facilitar la participación de las diferentes personas asociadas a la organización, sin exclusión social, étnica o de género, y la representatividad de los diferentes grupos de interés que conforman la organización, es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones: de Gámez (2015): Asegurarse de establecer canales de comunicación entre las personas asociadas, sus órganos directivos y las personas que colaboran con la organización [órganos operativos], los cuales funcionen como medios alternativos y complementarios a la Asamblea General de Asociados que se realiza una vez al año. (p. 33)

Organizar reuniones periódicas o espacios de discusión pre-asamblearios, de modo que no sólo se informe unilateralmente sobre las actividades o resultados de la cooperativa, sino que también se establezca un ambiente favorable de interacción entre las personas asociadas, sus órganos directivos y las personas que colaboran con la organización [órganos operativos]. Lo anterior, permite aclarar y comprender mejor la información entregada, así como obtener retroalimentación. (p. 33). Establecer canales y mecanismos para la recepción de críticas, reclamos, sugerencias y propuestas de las personas asociadas. De igual manera, informar a los miembros de la organización sobre la respuesta que se dio a estas críticas y

reclamos, así como la manera en que se están tomando en cuenta sus sugerencias y propuestas. (p. 33)

6.7.5. Desarrollo y fortalecimiento de competencias para la gestión de las habilidades asociativas.

Reflexionar sobre la gestión de las habilidades asociativas y empresariales de las empresas asociativas rurales y sobre la importancia de trabajar con las organizaciones para alcanzar un balance adecuado entre estos dos niveles de gestión, a la vez que se apropien de conceptos básicos sobre organización, procesos organizativos, prácticas socio-organizativas.

Como lo afirma Rojas (2013) facilitar procesos de concertación colectiva sobre la visión socio-organizativa y de desarrollo humano de los asociados y asociadas, así como de los principios que le dan cimiento a la organización, manejar herramientas que les permitan facilitar procesos de reflexión sobre la génesis de los procesos organizativos y el análisis de las prácticas socio-organizativas actuales, y con base en esto, proponer procesos de mejora para fortalecer la gestión social de las empresas asociativas rurales.

Facilitar procesos de evaluación colectiva de los conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes, tomar decisiones, liderar procesos, controlar y comunicarse. Rojas (2013) menciona en concertar, a partir de los procesos de evaluación colectiva que se acaban de mencionar, un plan de formación para los asociados, asociadas y colaboradores de la organización, el cual permita capitalizar sus capacidades y competencias en función de las necesidades de la asociación y contar con un grupo básico de indicadores de desempeño de los procesos organizativos y recolectar la información necesaria para monitorearlos, analizarlos e interpretarlos periódicamente, así como para promover procesos colectivos de evaluación con asociados, asociadas y colaboradores.

6.7.6. Evaluación de desempeño

Evaluar el Plan de fortalecimiento permite establecer un desarrollo humano de los asociados y asociadas de la organización, y con base en esto determine el tipo de desempeño ha ido ejecutando, para ello Matos (2014) generar un ambiente en el que socio experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo si el resultado es malo.

Es importante hacer uso de medidores, costo, calidad y oportunidad; puesto que si no los hay no será fácil cuantificar el desempeño. Si no los tiene, tendrá entonces que corregir y no prevenir, obteniendo resultados ineficientes.

Lograr que la evaluación deje de ser un evento difícil y tedioso no es fácil, pero tampoco imposible. La clave para lograrlo es planear adecuadamente e involucrar con la información y formación adecuada a todos los participantes.

La evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Al evaluar el desempeño la organización obtiene información para la toma de decisiones: Si el desempeño es inferior a lo estipulado, deben emprenderse acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio, debe ser alentado.

Informar a los socios sobre cómo se está haciendo su trabajo y lo que se espera de ellos; reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos, corregir las desviaciones y los posibles errores tanto de comportamiento como de resultados. Permitir al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro permitiéndole ver con claridad la trayectoria de su carrera y sobretodo detectar y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los trabajadores.

6.8. Metodología – Modelo Operativo

Fase 1

Génesis de su gestión

La génesis en los procesos organizativos se considera como el conjunto de sucesos que durante el tiempo permitiendo que la constitución, desarrollo, formalización y consolidación de una asociación, sea muy importante ya que los procesos organizativos tiene una propósito saber la forma como se dirige y administra una asociación de servicio.

Por ello, también influye directamente en los resultados financieros y permitiendo que se mejorar los ingresos de las familias de los socios, pero lo más importante, en su sostenibilidad, productividad y el desarrollo humano de sus asociados. En este se propone una matriz de surgimiento a los procesos organizativos que dieron de las Asociaciones de Servicios de provincia de Tungurahua. Cabe recalcar que muchas de las asociaciones nacieron por un impulso de los propios asociados y asociadas en busca de superar los modelos de servicio existentes y para alcanzar una nueva forma de relación social y productiva que contribuya a su desarrollo económico y social.

Dentro del análisis de la génesis y el desarrollo de los procesos organizativos, permite que los asociados, asociadas y colaboradores de las empresas asociativas emparejen y maduren sobre las situaciones que dieron origen a su proceso de cooperación empresarial, y cómo dichas habilidades directivas tuvieron un efecto sobre su desarrollo y estado actual de la asociación de servicio; es decir que se busca identificar aspectos positivos, y negativos, que permitan desarrollar el aprendizaje de cada uno de los socios.

Tabla 29. Génesis del proceso organizativo

¿Cuándo y cómo nació la idea de organizarse?	¿Qué motivaciones colectivas tuvieron para organizarse?	¿Cuántas personas formaban parte del colectivo en un inicio?	¿Con qué modelo de génesis se identifican? ¿Por qué?
En el año 2016, las mujeres organizaron un grupo de con la idea de montar una empresa de comercialización, pero al final se decide que la empresa se dedique a la comercialización de productos diversos.	El proyecto tenía como objetivo mejorar el nivel de vida y la autoestima de este grupo de mujeres con los que trabajaban estas asociaciones.	15 formamos inicialmente el grupo.	Surgimos producto del impulso externo de organizaciones, inicialmente el grupo decidió organizarse para poder recibir los beneficios y actualmente ha mejorado su situación económica.

Fuente: Propuesta

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

Permite madurar sobre el apareamiento del proceso organizativo y los eventos posteriores que le fueron dando forma al sentido de la asociación cuyos integrantes contribuye a explicar las oportunidades del proceso organizativo que fueron claves para su continuidad y fortalecimiento, de manera que en el diseño de los planes de fortalecimiento organizativo se las tenga en cuenta para potenciarlas.

Explicar las debilidades del proceso organizativo que pusieron en riesgo su continuidad y limitaron su desarrollo de la asociación de servicios, de esta manera el diseño de los planes de fortalecimiento organizativo se pueda identificar acciones concretas para superarlas, para ello es necesario mostramos las matrices donde se especifica la situación que dio origen a la misma, las situaciones que de acuerdo al grupo fueron claves durante el proceso de desarrollo década asociación de servicio.

Tabla 30. Historia del proceso organizativo

Situación o momento clave para la organización	¿En qué afectó o qué cambió en la organización?	¿Cuántos asociados había en ese momento?	¿Quiénes y cómo se tomaban las decisiones en ese momento?	¿Cómo era la participación en ese momento?	¿Qué aprendieron como organización de esa situación?
En el año 2017, en ese año se legalizaron como asociación..	Menos asociadas, esto dificultó mantener los costos y los compromisos que inicialmente se tiene.	14 asociadas en ese momento.	Siempre tomaron decisiones individuales, por tanto las decisiones las tomadas entre los socias y no con la ayuda de la directiva.	En ese momento era más baja, casi no participativa.	No a todos socios les gustaba la organización, cuando los proyectos terminaron, los socios se retiraron.
En el año 2017 el Plan LED un proyecto para invertir y permitir el manejo de los servicios de comercialización.	Con este proyecto mejoró los conocimientos sobre comercialización.	12 asociado, se retiraron 2 más.	El proyecto permitió buscar decisiones de recibir todo lo que nos traían y esforzarnos trabajando.	Las asociadas llegaban a las reuniones para el proyecto, pero las reuniones internas solo las hacía la directiva.	El proyecto ayudó ampliar las inversiones y mejorar el manejo productivo.
A fines del año 2017 fuimos beneficiadas por el proyecto BOOK´S	Con este proyecto se logró construir nuevas estrategias de comercialización, ampliamos la línea de productos de esta manera teniendo un capital propio.	Seguíamos las mismas 10 asociadas.	El proyecto permitió desarrollar estrategias comerciales y financieras; la mayoría de las decisiones fueron tomadas solo por la directiva.	Igual que antes, se logró una muy buena participación en las reuniones del proyecto, y mejoró la participación en las reuniones.	Aún es necesario mejorar el trabajo en equipo pues la asociación y mejorar los conocimientos para manejar la adecuadamente.

Fuente: Propuesta

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

Fase 2

Modelo de gestión organizacional

En este modelo de gestión organizacional trata de indicar la forma como se dirige, administra y gobierna una asociación, a partir de vincular normas, indicaciones, instrucciones, métodos y herramientas; de manera que ayude a desempeñar las acciones necesarias para poder alcanzar sus objetivos mutuos.

En las asociaciones de servicio, el modelo de gestión organizacional se respalda en sus principios y valores, y por ello es necesario gestionar la generación de excedentes económicos que permitan ser atractivos para los socios y que su actividad principal es prestar servicios permitiendo contribuir al desarrollo humano integral de los asociados, asociadas, sus familias y comunidades.

El modelo de gestión organizacional en las empresas asociativas es bidimensionales; y la compone una dimensión relacionada con la cooperación empresarial, y por el otro, una dimensión relacionada con la gestión socio-organizativa es decir las habilidades asociativas; esta segunda dimensión se diferencia del modelo de gestión organizacional de las empresas singulares del sector privado, pues tiene su origen en la naturaleza y características propias de las empresas asociativas.

La cooperación empresarial por lo tanto es una vinculación de estrategias y actividades que la asociación implementa y que a partir de una actividad comercial, desplegar negocios y generar utilidades financieras y beneficios económicos para sus asociados. La lógica de esta dimensión es meramente empresarial, e incluye aquellas actividades relacionadas con las negociaciones comerciales, la oferta de servicio, la proyección y evaluación de las inversiones relacionadas, el manejo de costos, y la ejecución de sistemas para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos y optimizar los procesos de toma de decisión para los directivos. A continuación se explica a qué nos referimos con estos diferentes tipos de equipo de trabajo y liderazgo, así como cuáles se considera que

deberían ser las habilidades socio-organizativas de los asociados y asociadas de una organización asociativa para avanzar una gestión incluyente y legítima.

Tabla 31. Evaluación del tipo de gestión socio – organizativa

Tipo de gestión socio – organizativa	Tipo de trabajo en equipo	Tipo de liderazgo	Habilidades socio – organizativas
Pasiva	Pasiva	Pasivo	Limitadas
Consultiva	Consultiva	Negociador	Básicas
Funcional	Funcional	Funcional	Funcionales
Activa	Activa	Motivador	Adecuadas
Incluyente y legítima	Activa y consciente	Transformador	Avanzadas

Fuente: Propuesta

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

Para cuando una asociación esté evaluando el trabajo en equipo, liderazgo y otras habilidades, puede obtener como resultado combinaciones que no necesariamente están manifiestas en el cuadro anterior; la asociación deberá establecer su tipo de objetividad a partir de los resultados obtenidos.

Consecuentemente, las habilidades asociativas ayudan a los socios a cumplir con los objetivos de forma mutua. Por tal motivo, este nivel cooperación empresarial fortalece la organización de cada una de las asociaciones de servicio; para ellos es importante mejorar el liderazgo y la transparencia en la toma de decisiones y la rendición de cuentas, ya que de la Directiva depende el éxito de una asociación.

Fase 3

Construcción indicadores

Las Asociaciones de Servicios son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas que la conforman son capaces de utilizar sus habilidades para aceptar las responsabilidades de ser asociadas, sin diferencia social, religiosa, política, étnica o de género.

Los socios deben participan activamente en la definición de sus capacidades y en la toma de decisiones, sin olvidar que uno de los socios serán seleccionados para representar y administrar la asociación, y son responsables ante los socios y socias. No olvidemos que la participación económica lo contribuye equitativamente, mediante un capital social. Por lo menos una parte de dicho capital es propiedad común de la asociación, y por lo general los socios reciben una retribución limitada, si es que la hay, sobre el capital aportado, es decir las ventas y la compra de activos fijos que realice la asociación.

Por otro lado, las personas asociadas asignan el porcentaje distribuible de los excedentes para los siguientes fines, como puede ser su beneficio, mediante la distribución de excedentes, mejorando el ingreso individual del socio; también puede ser apoyo a otras actividades aprobadas por los socios, generalmente la compra de activos fijos, o el desarrollo de actividades que ayude a mejorar externamente sus microempresas o la capitalización de su asociación mediante la creación de reservas.

Si llegara a entran en acuerdos con otras asociaciones, o si logran obtener capital de fuentes externas, lo hacen de forma que aseguren el control democrático por parte de los socios y la directiva. Por otro lado, participación entre sus socios debe ser más eficaz permitiendo fortalecer la asociatividad y así trabajar de forma integrada, mediante estructuras otorgadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Tratar de resolver los problemas presentados dentro de la asociación se debe concretar de forma mutua, es decir cuando dos o más personas se socorren y cooperan entre sí para alcanzar las metas individuales o colectivas propuestas, que garanticen el cumplimiento compromiso adquirido como socios.

Mantener el control en la toma de decisiones dentro de las Asambleas Generales, con los es tratar condiciones de desarrollo a cada socio; sin embargo comunicación es primordial pues es una habilidad administrada entre asociados y dirigentes y debe ser de manera clara, veraz y oportuna, mostrando transparencia, confianza, y franqueza. Todo ello se vincula al compromiso de realizar un trabajo en equipo que permita la justa distribución de actividades y lograr el bienestar material de los socios.

Acordar habilidades asociativas y la cooperación empresarial permitirá a las personas asociadas y colaboradores de la organización depuren la intención de dicha acción, para luego encontrar alternativas que permitan direccionar el rumbo de los objetivos. Revisar las habilidades asociativas dentro de la asociación generar la pertenencia y compromiso por parte de personas asociadas y colaboradores.

Trazar un plan de formación de competencias en las personas socios y sus directivos, el cual ayudará a liberar sus talentos de manera que se genere en ellos la fuerza de convicción y el impulso junto con la comunicación que se requieren para alcanzar el aumento y progreso de la asociación.

Por ello es necesario establecer un conjunto de indicadores que sustenten el accionar de la asociación, de manera que los encargados de la Directiva gobiernen y guíen a la asociación con disciplina y pasión, y los ponga al servicio de cada meta que se pueda medir y lograr.

Tabla 32. Indicadores de habilidades asociativas y cooperación empresarial

No	Indicador	Descripción	Calculo del indicador	Límite superior	Límite inferior
1	Participación	Grado de satisfacción	<i># de reuniones anuales</i>	24	12
2	Cohesión	Nivel de conocimiento mutuo	$\frac{\text{\# de socios actuales} - \text{\# de socios inicialmente inscritos}}{\text{\# de socios inicialmente inscritos}}$	Superior a 100%	10%
3	Clima organizacional	Existencia de conflictos internos y capacidad para solucionarlos	$\frac{\text{\# de socios inicialmente inscritos}}{\text{\# de problemas detectados}}$	100%	50%
4	Trabajo en equipo	Logro de objetivos y cumplimiento de tareas	$\frac{\text{\# de proyectos cumplidos}}{\text{\# de proyectos planificados}}$	100%	50%
5	Liderazgo	Permanencia y rotación de dirigentes	<i># de años en la Directiva</i>	5	2
6	Comunicación	Vinculación miembros de la directiva y socios	$\frac{\text{\# actividades ejecutadas}}{\text{\# de actividades planificadas en el plan de comunicación}}$	100%	50%
7	Ventas	Aumento de ventas anuales	$\frac{\text{Ventas año anterior} - \text{Ventas año actual}}{\text{Ventas año anterior}}$	10%	2%
8	Productividad	Aumento rotación del Activo Fijo	$\frac{\frac{\text{Ventas}_{(\text{año anterior})}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}_{(\text{año anterior})}} - \frac{\text{Ventas}_{(\text{año actual})}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}_{(\text{actual})}}}{\frac{\text{Ventas}_{(\text{año anterior})}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}_{(\text{año anterior})}}}$	Superior a 100%	2%
9	Utilidad Neta	Incremento en la	$\frac{\text{Utilidad o Pérdida del Ejercicio} = \text{Ingreso} - \text{Gastos}}{\frac{\text{Util o Pérd del Ejercicio}_{(\text{año anterior})} - \text{Util o Pérd del Ejercicio}_{(\text{año anterior})}}{\text{Util o Pérd del Ejercicio}_{(\text{año anterior})}}}$	12%	5%

Fuente: Propuesta

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

Es necesario mencionar, que para las asociaciones de Economía Popular y Solidaria se encuentra vigente para el año 2017, presentar el Impuesto a la Renta para Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (régimen simplificado), la presentación se realiza en abril de cada año. Sin embargo, las organizaciones integrantes de la economía popular y solidaria que no se encuentren obligados a llevar contabilidad para declarar su impuesto a la renta y que pertenezcan al sector no financiero, de acuerdo a lo establecido en la Resolución No NAC-DGERCGC16-00000343 publicada en el Registro Oficial No. 819 del 16 de agosto de 2016.

Aquellas organizaciones que se encuentren obligadas a llevar contabilidad deberán presentar su declaración de impuesto a la renta mediante el formulario 101.

SECCIÓN 1: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

En esta sección se registra la información correspondiente a los Activos, Pasivos y Patrimonio.

- **Activo:** Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos.

CASILLERO 310: TOTAL ACTIVOS CORRIENTES

En este casillero debe registrar el valor total entre otros de los siguientes activos corrientes:

- Efectivo y equivalentes de efectivo (cuentas de ahorro y corrientes).
- Inversiones corrientes.
- Cuentas y documentos por cobrar comerciales y no comerciales, registradas con empresas relacionadas y no relacionadas tanto a nivel local como del exterior, a corto plazo.
- Crédito tributario de IVA, impuesto a la renta e impuesto a la salida de divisas.
- Inventarios de materias primas, de mercaderías en tránsito, de productos en procesos, de productos terminados.
- Gastos pagados por anticipado.

CASILLERO 320: TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN, ACTIVOS DE EXPLORACIÓN Y EXPLOTACIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS

En este casillero debe registrar entre otros el valor total de los siguientes activos:

- Propiedad, planta y equipo (bienes muebles e inmuebles).
- Propiedades de inversión (terrenos o edificaciones que no se utilizan por el contribuyente en su proceso productivo).
- Activos biológicos (plantas vivas, frutos en crecimiento y animales vivos).
- Activos de exploración y evaluación de recursos minerales.

CASILLERO 330: TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES

En este casillero debe registrar el valor de activos como plusvalía, propiedad de marcas, patentes, licencias, derechos de llave; entre otros.

CASILLERO 340: TOTAL ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES

En este casillero debe registrar el valor total de los derechos contractuales a largo plazo tales como inversiones, cuentas, documentos por cobrar, entre otros.

CASILLERO 350: TOTAL OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES

En este casillero debe registrar el valor total de otros activos no corrientes que no se pueden registrar en los anteriores casilleros.

CASILLERO 390: TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES

Corresponde a la sumatoria de los valores declarados en los casilleros 320, 330, 340 y 350.

CASILLERO 399: TOTAL DEL ACTIVO

Corresponde a la suma de los valores declarados en los casilleros 310 y 390.

- **Pasivo:** Un pasivo es una obligación presente de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados al vencimiento que, para cancelarla, la entidad espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos

CASILLERO 410: TOTAL PASIVOS CORRIENTES

En este casillero debe registrar entre otros el valor total de los siguientes pasivos corrientes:

- Cuentas y documentos por pagar comerciales y no comerciales, registradas con empresas relacionadas y no relacionadas tanto a nivel local como del exterior, a corto plazo
- Obligaciones con instituciones financieras a corto plazo
- Obligaciones por pagar a corto plazo como impuestos, participación a trabajadores, obligaciones con el IESS
- Provisiones a corto plazo
- Anticipo de clientes

CASILLERO 420: TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES

En este casillero debe registrar entre otros el valor total de los siguientes pasivos no corrientes:

- Cuentas y documentos por pagar comerciales y no comerciales, registradas con empresas relacionadas y no relacionadas tanto a nivel local como del exterior, a largo plazo
- Obligaciones por pagar a instituciones financieras a largo plazo
- Obligaciones laborales a largo plazo como jubilación patronal o desahucio
- Provisiones a largo plazo

CASILLERO 430: TOTAL PASIVOS DIFERIDOS

En este casillero debe registrar el valor total de los pasivos diferidos.

CASILLERO 440: TOTAL OTROS PASIVOS

En este casillero debe registrar el valor total de otros pasivos que no se pueden registrar en los anteriores casilleros.

CASILLERO 490: TOTAL DEL PASIVO

Corresponde a la sumatoria de los valores declarados en los casilleros 410, 420, 430.

- **Patrimonio:** es la parte residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos.

CASILLERO 510: CAPITAL

En este casillero se registra el valor del capital social que posee el contribuyente y en los casos que corresponda, el valor del fondo social. Consignar en esta casillero los montos correspondientes a certificados de aportación y ahorros para certificados de aportación.

CASILLERO 520: RESERVA LEGAL IRREPARTIBLE

En este casillero se registra el valor del fondo irrepartible de reserva legal para el caso de las organizaciones del sector cooperativo.

CASILLERO 530: OTRAS RESERVAS

Este casillero lo llenarán las organizaciones del sector cooperativo para registrar los valores de otras reservas distintas a la reserva legal irrepartible.

CASILLERO 540: UTILIDAD /PÉRDIDA DEL EJERCICIO

Aquí se registra el valor de la utilidad obtenida en las operaciones con terceros o la pérdida generada en dichas operaciones, después del pago del impuesto a la renta y participación a trabajadores de ser aplicable.

CASILLERO 550: EXCEDENTE /PÉRDIDA DEL EJERCICIO ECONÓMICO

Aquí se registra el valor de los excedentes generados en las operaciones realizadas con los socios o la pérdida generada en dichas operaciones, después del pago de participación a trabajadores de ser aplicable.

CASILLERO 560: UTILIDAD /PÉRDIDA DE EJERCICIOS ANTERIORES

Aquí se registra el valor de las utilidades obtenidas en las operaciones con terceros que se han ido acumulando sin distribuirse o sin trasladarse a las reservas o al capital; las pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores.

CASILLERO 570: EXCEDENTE /PÉRDIDA DE EJERCICIOS ANTERIORES

Aquí se registra el valor de los excedentes obtenidos en las operaciones con socios

que se han ido acumulando sin trasladarse a las reservas o al capital.

CASILLERO 600: PATRIMONIO NETO

Corresponde a la sumatoria de los valores declarados en los casilleros 510, 520, 530, 540, 550, 560 y 570.

CASILLERO 699: TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

Corresponde a la sumatoria de los valores declarados en los casilleros 490 y 600.

SECCIÓN 2: ESTADO DE RESULTADOS

Aquí se registra la información correspondiente a los Ingresos y Costos y gastos de la actividad económica.

INGRESOS OBTENIDOS DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS CON SOCIOS

CASILLERO 6011: VENTAS NETAS LOCALES

En este casillero se registra el valor neto de todas las ventas realizadas a los socios durante el ejercicio fiscal que se está declarando tanto con tarifa cero como diferente de cero de IVA. Se entiende como valor neto al valor de las facturas emitidas, menos el valor de las facturas anuladas o de aquellas por las cuales se emitieron notas de crédito.

CASILLERO 6021: EXPORTACIONES NETAS

En este casillero se registra el valor neto de todas las exportaciones realizadas a los socios durante el ejercicio fiscal que se está declarando. Se entiende como valor neto al valor de las facturas emitidas, menos el valor de las facturas anuladas o de aquellas por las cuales se emitieron notas de crédito.

CASILLERO 6031: OTROS INGRESOS

En este casillero se registra el valor de todos los otros ingresos recibidos de transacciones con socios que no se encuentren registrados en los casilleros 6011 y 6021, por ejemplo: rendimientos financieros, dividendos, regalías, etc.

CASILLERO 6099: TOTAL INGRESOS OBTENIDOS DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS CON SOCIOS

Corresponde a la sumatoria de los valores declarados en los casilleros 6011, 6021 y 6031.

INGRESOS OBTENIDOS DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS CON TERCEROS CASILLERO 6111: VENTAS NETAS LOCALES

En este casillero se registra el valor neto de todas las ventas realizadas con terceros durante el ejercicio fiscal que se está declarando, tanto con tarifa cero como diferente de cero de IVA. Se entiende como valor neto al valor de las facturas emitidas, menos el valor de las facturas anuladas o de aquellas por las cuales se emitieron notas de crédito.

CASILLERO 6112: VALOR EXENTO EN VENTAS NETAS LOCALES

En este casillero se registra el valor exento de las ventas netas realizadas con terceros durante el ejercicio fiscal que se está declarando.

CASILLERO 6121: EXPORTACIONES NETAS

En este casillero se registra el valor neto de todas las exportaciones realizadas a terceros durante el ejercicio fiscal que se está declarando. Se entiende como valor neto al valor de las facturas emitidas, menos el valor de las facturas anuladas o de aquellas por las cuales se emitieron notas de crédito.

CASILLERO 6122: VALOR EXENTO EXPORTACIONES NETAS

En este casillero se registra el valor exento de las exportaciones netas realizadas con terceros durante el ejercicio fiscal que se está declarando.

CASILLERO 6131: OTROS INGRESOS

En este casillero se registra el valor de todos los otros ingresos recibidos de transacciones con terceros que no se encuentren registrados en los casilleros 6111 y 6121, por ejemplo: rendimientos financieros, dividendos, regalías, etc.

CASILLERO 6132: VALOR EXENTO OTROS INGRESOS

En este casillero se registra el valor exento de todos los otros ingresos recibidos por transacciones realizadas con terceros no socios, que no se encuentren registrados en los casilleros 6112 y 6122.

CASILLERO 6199: TOTAL INGRESOS OBTENIDOS DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS CON TERCEROS

Corresponde a la sumatoria de los valores declarados en los casilleros 6111, 6121 y 6131.

CASILLERO 6999: TOTAL INGRESOS

Corresponde a la sumatoria de los valores declarados en los casilleros 6099 y 6199.

COSTOS Y GASTOS GENERADOS DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS CON SOCIOS

CASILLERO 7011: COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS

En este casillero se registra los valores pagados correspondientes a adquisiciones de bienes y servicios relacionados directamente con el costo de producción y venta. Este costo de producción y ventas se relaciona con los bienes o servicios que se han transferido con socios. Entre otros se registrará el valor de inventarios de materias primas, de productos terminados, etc.

CASILLERO 7021: GASTOS DE VENTA

En este casillero se registra el valor de los gastos relacionados con las ventas realizadas a los socios. Entre otros: comisiones de vendedores, etc.

CASILLERO 7031: GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

En este casillero se registra el valor de los gastos relacionados con la administración del negocio que tienen que ver con ventas realizadas a los socios. Entre otros, se registrará aquellos rubros no cargados al costo relacionados con arriendos de oficinas, sueldos, pagos de servicios básicos, honorarios pagados, suministros de oficina, etc.

CASILLERO 7041: OTROS GASTOS

En este casillero se registra el valor de los gastos que no han sido considerados en los casilleros 7021 y 7031.

CASILLERO 7099: TOTAL COSTOS Y GASTOS OBTENIDOS DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS CON SOCIOS

Corresponde a la sumatoria de los valores declarados en los casilleros 7011, 7021, 7031 y 7041.

COSTOS Y GASTOS GENERADOS DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS CON TERCEROS CASILLERO 7111: COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS

En este casillero se registra los valores pagados correspondientes a adquisiciones de bienes y servicios relacionados directamente con el costo de producción y venta. Este costo de producción y ventas se relaciona con los bienes o servicios que se han transferido con terceros. Entre otros se registrará el valor de inventarios de materias primas, de productos terminados, etc.

CASILLERO 7112: VALOR NO DEDUCIBLE COSTO DE PRODUCCIÓN Y VENTAS

En este casillero se registra los valores del costo de producción y ventas que tienen que ver con ventas realizadas a terceros que para fines tributarios no se consideran como deducibles para efecto de la declaración del impuesto a la renta, ya sea por no estar sustentado en comprobantes de venta válidos.

CASILLERO 7121: GASTOS DE VENTA

En este casillero se registra el valor de los gastos relacionados con las ventas realizadas a terceros. Entre otros: comisiones de vendedores, gastos de envío, publicidad, etc.

CASILLERO 7122: VALOR NO DEDUCIBLE GASTOS DE VENTA

En este casillero se registra los valores de los gastos de venta que tienen que ver con ventas realizadas a terceros que para fines tributarios no se consideran como

deducibles para efecto de la declaración del impuesto a la renta, ya sea por no estar sustentado en comprobantes de venta válidos, por no tener relación con ingresos gravados o por no cumplir algún deber formal establecido en la normativa tributaria para que el gasto sea deducible.

CASILLERO 7131: GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

En este casillero se registra el valor de los gastos relacionados con la administración del negocio que tienen que ver con ventas realizadas a terceros. Entre otros, se registrará aquellos rubros no cargados al costo relacionados con arriendos de oficinas, sueldos, pagos de servicios básicos, honorarios pagados, suministros de oficina, etc.

CASILLERO 7132: VALOR NO DEDUCIBLE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

En este casillero se registra los valores de los gastos de administración que tienen que ver con ventas realizadas a terceros que para fines tributarios no se consideran como deducibles para efecto de la declaración del impuesto a la renta, ya sea por no estar sustentado en comprobantes de venta válidos, por no tener relación con ingresos gravados o por no cumplir algún deber formal establecido en la normativa tributaria para que el gasto sea deducible.

CASILLERO 7141: OTROS GASTOS

En este casillero se registra el valor de los gastos que no han sido considerados en los casilleros 7121 y 7131.

CASILLERO 7142: VALOR NO DEDUCIBLE OTROS GASTOS

En este casillero se registra los valores de los otros gastos que tienen que ver con ventas realizadas a terceros que no han sido considerados dentro de los costos de producción o ventas, dentro de los gastos de ventas o dentro de los gastos de administración y que para fines tributarios no se consideran como deducibles para efecto de la declaración del impuesto a la renta, ya sea por no estar sustentado en comprobantes de venta válidos, por no tener relación con ingresos gravados o por no cumplir algún deber formal establecido en la normativa tributaria

CASILLERO 7199: TOTAL COSTOS Y GASTOS OBTENIDOS DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS CON TERCEROS

Corresponde a la sumatoria de los valores declarados en los casilleros 7111, 7121, 7131 y 7141.

CASILLERO 7999: TOTAL COSTOS Y GASTOS

Corresponde a la sumatoria de los valores declarados en los casilleros 7099 y 7199.

SECCIÓN 3: CONCILIACIÓN TRIBUTARIA

En esta sección se registra la Utilidad grabable o la Pérdida sujeta a amortización en períodos siguiente en el ejercicio fiscal, según el resultado de la actividad económica del contribuyente.

CASILLERO 801: UTILIDAD DEL EJERCICIO

Corresponde a la diferencia entre los casilleros 6999 (Total de Ingresos) y el 7999 (Total de Costos y Gastos) cuando los ingresos son superiores a los costos y gastos.

CASILLERO 802: PÉRDIDA DEL EJERCICIO

Corresponde a la diferencia entre los casilleros 6999 (Total de Ingresos) y el 7999 (Total de Costos y Gastos) cuando los ingresos son inferiores a los costos y gastos.

CASILLERO 803: PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES

Valor de la participación de utilidades a favor de trabajadores, de conformidad con el Código de Trabajo. Para el efecto se considerará la utilidad del ejercicio obtenida sobre la base de la actividad económica con terceros.

CASILLERO 804: RENTAS EXENTAS PROVENIENTES DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS CON SOCIOS

Se registrará el valor del total de ingresos obtenidos de actividades económicas con socios (casillero 6099).

CASILLERO 805: OTRAS RENTAS EXENTAS

Se registrará el valor de otras rentas exentas recibidas por el contribuyente que no se hubieren registrado en el casillero 804.

CASILLERO 806: GASTOS NO DEDUCIBLES GENERADOS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA CON TERCEROS

Se registrará el valor del total de gastos no deducibles registrados en los casilleros 7112, 7122, 7132 y 7142.

CASILLERO 807: GASTOS INCURRIDOS PARA GENERAR INGRESOS EXENTOS PROVENIENTES DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS CON SOCIOS

Se registrará el valor del total de costos y gastos obtenidos de actividades económicas con socios (casillero 7099).

CASILLERO 808: GASTOS INCURRIDOS PARA GENERAR OTRAS RENTAS EXENTAS

Este casillero se llenará cuando exista algún valor registrado en el casillero 805. Cuando el contribuyente no haya diferenciado en su contabilidad los costos y gastos directamente atribuibles a la generación de ingresos exentos, considerará como tales, un porcentaje del total de costos y gastos igual a la proporción correspondiente entre los ingresos exentos y el total de ingresos.

CASILLERO 809: PARTICIPACIÓN TRABAJADORES ATRIBUIBLE A OTROS INGRESOS EXENTOS

Este casillero se llenará cuando exista algún valor registrado en el casillero 805. Corresponde al 15% de participación de utilidades a trabajadores atribuibles a los ingresos exentos. {(Otras rentas exentas – Gastos incurridos para generar ingresos exentos) * 15% }

CASILLERO 810: DEDUCCIONES ADICIONALES

Deducciones fiscales adicionales previstas en la Ley de Régimen Tributario, Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, Ley Orgánica de Incentivos a la

Producción, Ley Orgánica para el Fortalecimiento y Optimización del Sector Societario y Bursátil; o valores que el contribuyente puede deducirse en base a las disposiciones de una ley especial.

CASILLERO 811: INGRESOS SUJETOS A IMPUESTO A LA RENTA ÚNICO

Corresponde a las actividades señaladas en el artículo 27 de la Ley de Régimen Tributario Interno. Consignar en esta casilla únicamente los ingresos provenientes de la actividad económica con terceros.

CASILLERO 812: COSTOS Y GASTOS DEDUCIBLES INCURRIDOS PARA GENERAR INGRESOS SUJETOS A IMPUESTO A LA RENTA ÚNICO

Corresponde a los costos y gastos deducibles vincularos a las actividades señaladas en el artículo 27 de la Ley de Régimen Tributario Interno. Consignar para esta casilla únicamente los costos y gastos provenientes de la actividad económica con terceros.

CASILLERO 813: AMORTIZACIÓN PÉRDIDAS TRIBUTARIAS AÑOS ANTERIORES

Se refiere a la amortización de las pérdidas ocurridas en los cinco ejercicios impositivos (años) anteriores pendientes de ser compensadas, hasta un máximo del 25% de la utilidad gravada obtenida en el ejercicio que se declara, y calculada hasta antes de realizada esta deducción.

CASILLERO 819: UTILIDAD GRAVABLE

Corresponde a la utilidad para fines fiscales, luego de ajustar a través de la conciliación tributaria la utilidad o pérdida registrada en los casilleros 801 u 802, respectivamente.

CASILLERO 829: PÉRDIDA SUJETA A AMORTIZACIÓN EN PERÍODOS SIGUIENTES

Corresponde a la pérdida para fines fiscales, luego de ajustar a través de la conciliación tributaria la utilidad o pérdida registrada en los casilleros 801 u 802, respectivamente.

CASILLERO 839: ¿CONTRIBUYENTE DECLARANTE ES OPERADOR DE ZEDE?

Exclusivamente los contribuyentes que hubieren sido autorizados y/o calificados como operadores de zonas especiales de desarrollo económico de conformidad con las disposiciones del Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, podrán responder afirmativamente a esta pregunta. En tal razón, por defecto este casillero tiene parametrizada la respuesta “No” para que solamente los operadores y administradores de ZEDE modifiquen la respuesta afirmativamente.

SECCIÓN 4: RESUMEN IMPOSITIVO

En esta sección del formulario se presenta la base imponible gravada, así como el impuesto causado, adicional se registra el crédito tributario y retenciones que le han sido efectuadas correspondientes al período que declara. También se detalla el impuesto a la renta a pagar o el saldo a favor del contribuyente, el anticipo de impuesto a la renta para el próximo año y sus dos cuotas desglosadas:

CASILLERO 860: UTILIDAD A REINVERTIR Y CAPITALIZAR

Aquí se registrará el valor de las utilidades que son objeto de reinversión y capitalización. Las utilidades deberán ser reinvertidas en la propia organización, atendiendo exclusivamente al objeto social que conste en sus estatutos legalmente aprobados. En el caso de las utilidades reinvertidas se considerarán como exentas del pago del impuesto a la renta.

CASILLERO 861: BASE IMPONIBLE GRAVADA

Se registrará el valor de la diferencia entre la utilidad gravable (casillero 819) y la utilidad a reinvertir (casillero 860).

CASILLERO 862: TOTAL IMPUESTO CAUSADO

Corresponde al valor del impuesto calculado al aplicar la tarifa de impuesto a la renta contenida en la tabla de ingresos para personas naturales y sucesiones indivisas, sin que la tarifa del impuesto resultante supere la tarifa general prevista para sociedades. En caso de que por efecto de cálculo se genere un valor superior a la tarifa prevista para sociedades, el contribuyente deberá consignar el exceso entre el impuesto

causado y el 22% de la base gravada, en la casilla 870 “Exoneración y Crédito Tributario por Leyes Especiales”

CASILLERO 863: TOTAL ANTICIPO DETERMINADO DEL EJERCICIO FISCAL DECLARADO

Corresponde al valor del anticipo calculado en la declaración de impuesto a la renta del ejercicio fiscal anterior.

CASILLERO 864: IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO MAYOR AL ANTICIPO DETERMINADO

Aquí se registra la diferencia entre el impuesto a la renta causado (casillero 862) y el Anticipo Determinado (casillero 863) cuando el resultado sea mayor a cero.

CASILLERO 865: RETENCIONES EN LA FUENTE QUE LE REALIZARON EN EL EJERCICIO FISCAL

Aquí se registra el valor de todas las retenciones en la fuente de impuesto a la renta que le realizaron al contribuyente durante el ejercicio fiscal que está declarando.

CASILLERO 867: RETENCIONES POR INGRESOS PROVENIENTES DEL EXTERIOR CON DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO

Aquí se registran los valores de impuesto pagados por el contribuyente en el exterior, hasta los límites legalmente permitidos, en aquellos casos en los que la normativa tributaria interna establezca como rentas gravadas de impuesto a la renta los ingresos obtenidos en el exterior.

CASILLERO 868: CRÉDITO TRIBUTARIO DE AÑOS ANTERIORES

En este casillero se registra el saldo a favor de años anteriores que el contribuyente puede y decide utilizar como crédito tributario (sin intereses) en el período declarado, en lugar de presentar un reclamo por pago indebido o solicitud por pago en exceso.

CASILLERO 869: CRÉDITO TRIBUTARIO GENERADO POR IMPUESTO A LA SALIDA DE DIVISAS

En este casillero se registra el valor del saldo de crédito tributario generado por ISD

que se utilizará para el pago del impuesto a la renta y del saldo del anticipo del impuesto a la renta en los casos en los que la normativa lo ampare. Se debe verificar que los valores registrados no hayan sido utilizados previamente como crédito tributario en el pago de impuesto a la renta de otros períodos, o en el pago de cuotas del anticipo de Impuesto a la Renta, o como gasto para la liquidación del impuesto a la renta del período en el que se generó el pago del ISD.

CASILLERO 870: EXONERACIÓN Y CRÉDITO TRIBUTARIO POR LEYES ESPECIALES

Aquí se registrarán los valores que el contribuyente puede utilizar como exoneración y/o crédito tributario en base a las disposiciones de Leyes Especiales a las que esté acogido. En caso de que por efecto de cálculo se genere un valor superior a la tarifa prevista para sociedades, el contribuyente deberá consignar el exceso entre el impuesto causado y el 22% de la base gravada, en la mencionada casilla.

CASILLERO 877: IMPUESTO A LA RENTA ÚNICO

Este casillero es informativo y corresponde al impuesto a la renta único señalado en el artículo 27 de la Ley de Régimen Tributario Interno.

CASILLERO 878: CRÉDITO TRIBUTARIO PARA LA LIQUIDACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA ÚNICO

Este casillero es informativo y se deberá registrar las retenciones que le hubieren sido efectuadas conforme los señala artículo 27 de la Ley de Régimen Tributario Interno.

CASILLERO 858: IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR

En este casillero se registra el valor del impuesto a la renta a pagar después de haber reducido del impuesto a la renta causado los créditos tributarios acumulados, las retenciones recibidas y las exoneraciones por leyes especiales.

CASILLERO 859: SALDO A FAVOR CONTRIBUYENTE

En este casillero se registra el valor a favor del contribuyente por concepto de los créditos tributarios acumulados, las retenciones recibidas y las exoneraciones por leyes especiales una vez reducido el impuesto a la renta causado.

RAZONES DE LIQUIDEZ O SOLVENCIA

CAPITAL DE TRABAJO

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

RAZON CIRCULANTE

$$1,5 < RC < 2,0$$

Estudio de la Solvencia

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

PRUEBA ACIDA

$$RA-1$$

$$\text{Prueba Acida} = \left(\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}} \right)$$

RAZON DEL EFECTIVO

$$\text{Razón del Efectivo} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

CAPITAL DE TRABAJO NETO SOBRE TOTALES DE ACTIVO

$$KTSA > 0$$

$$\frac{\text{Capital de Trabajo Neto sobre Total de Activos}}{\text{Total de Activos}} = \left(\frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Pasivo Circulante}}{\text{Total Activos}} \right)$$

RAZONES APALANCAMIENTO FINANCIERO

RAZON DE DEUDA TOTAL O ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO

$$\frac{\text{Razón de Endeudamiento del Activo}}{\text{Activo}} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

RAZON DE DEUDA TOTAL A CAPITAL CONTABLE O ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL - APALANCAMIENTO EXTERNO

$$\frac{\text{Razón de Endeudamiento del Patrimonio}}{\text{Patrimonio}} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

CONCENTRACIÓN DEL ENDEUDAMIENTO

$$\text{A Corto Plazo} = \frac{\text{Pasivo Corto Plazo}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{A Largo Plazo} = \frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Activo Total}}$$

RAZON DE AUTONOMÍA

$$\text{Razón de Autonomía} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Total Activo}}$$

RAZON DE APALANCAMIENTO INTERNO

$$\text{Apalancamiento Externo} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$$

RAZON DE CAPITALIZACIÓN EXTERNA

$$\text{Razón de Capitalización Externa} = \frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Patrimonio} + \text{Pasivo No Corriente}}$$

RAZONES DE RENTABILIDAD

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = (\text{Ventas} - \text{Costos de Ventas}) \div \text{Ventas}$$

MARGEN DE UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS

$$\text{Margen de Utilidad Antes de Impuestos} = \text{Utilidad antes de Impuestos} \div \text{Ventas}$$

MARGEN UTILIDAD NETA

$$\text{Margen Utilidad Neta} = \text{Utilidad Neta} \div \text{Ventas}$$

RENDIMIENTO SOBRE EL ACTIVO ROI O ROA

$$\text{ROI} = \text{Utilidad Neta} \div \text{Total Activos}$$

RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO ROE

$$\text{ROE} = \text{Utilidad Neta} \div \text{Patrimonio}$$

RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL EMPLEADO EVA O ROCE

$$\text{Rendimiento sobre el Capital Empleado} = \text{Utilidad Neta} \div (\text{Patrimonio} + \text{Pasivo No Corriente})$$

RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL DE TRABAJO

$$\text{Rendimiento sobre el Capital de Trabajo} = \text{Utilidad Neta} \div \text{Capital de Trabajo}$$

RAZONES DE ACTIVIDAD O GESTIÓN

ROTACIÓN DE INVENTARIOS

$$\text{RI} = \text{Ventas} \div \text{Inventarios}$$

DIAS DE INVENTARIOS

$$\text{Días de Inventarios} = 360 \div \text{Rotación D. Inventarios}$$

ROTACIÓN DIAS DE CUENTAS POR COBRAR

$$\text{RCxC} = \text{Ventas} \div \text{Cuentas por cobrar}$$

DIAS DE CUENTAS POR COBRAR

$$\text{Días de Cuentas por Cobrar} = 360 \div \text{Rotación Cuentas por Cobrar}$$

ROTACIÓN DIAS DE CUENTAS POR PAGAR

$$\text{RCxP} = \text{Costos de Ventas} \div \text{Cuentas por Pagar}$$

DIAS DE CUENTAS POR PAGAR

$$\text{Días de Cuentas por Pagar} = 360 \div \text{Rotación Cuentas por Pagar}$$

Fase 4

Propuesta de mejora de las habilidades asociativas socio – productiva

La toma de decisiones estratégicas y su implementación tienen efectos en el corto y mediano plazo, por lo tanto, posee una influencia significativa en la sostenibilidad económica de la asociación y el bienestar de los socios, este tipo de prácticas deben promover una participación activa y consciente de cada uno de los miembros y para lograr esto, se requieren espacios representativos y extensos de discusión, que ayude al acceso y uso de información oportuna y confiable.

Todo ello permitirá plantear, discutir y evaluar diferentes alternativas y criterios de toma de decisión, para poder documentar y establecer el proceso de toma de decisión. Para que en lo posterior se pueda difundir ampliamente las decisiones tomadas, y de forma consecuente monitorear y valorar los resultados del impacto que tuvo las decisiones tomadas por los Directivos.

Las asambleas generales y extraordinarias y otras actividades que se organizan para la toma de decisiones estratégicas, el diseño y aprobación de reglamentos y estatutos. La participación de los miembros de la organización puede ser directa con el Directiva pues la asociación debe tomar de manera rutinaria el funcionamiento de cada área de la asociación, con el fin de ejecutar las decisiones estratégicas. Esto implica la planificación de las actividades, su implementación, seguimiento y evaluación.

Pertenecer al grupo de asociaciones es estar consciente de que existe reuniones ordinarias y extraordinarias dirigidas por la dirección de la empresa asociativa. En este caso las reuniones periódicas del Consejo y de los diferentes comités de trabajo conformados, tienen como objetivo la participación de los miembros de la asociación de forma directa, es decir que se poseen cargos en las estructuras de dirección y los diferentes comités, ya que la mayoría de asociaciones, se encuentran conformadas por pocos socios.

Por lo tanto, el proyecto presenta ante uno o varios socios, para aprobarlo o rechazarlo, es decir una propuesta de mejora son aquellas ideas de mejora aún no autorizadas; que puede ser también el conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que buscan cumplir un objetivo específico. Éste generalmente debe ser alcanzado en un período de tiempo previamente definido y considerando un presupuesto.

No podemos olvidar lo relacionado con la rendición de cuentas, evaluación y control; es decir todas las actividades que la empresa asociativa implementa con el objetivo de avalar la inspección permanente de todas las acciones desarrolladas por la asociación de servicio, de tal manera que el trabajo de la empresa asociativa sea legítimo, que se cumplan todas las decisiones tomadas de forma colectiva, que la información correspondiente con las finanzas sea comunicada de forma adecuada y ordenada, permitiendo que los socios se encuentren beneficiados y seguros, y que periódicamente se valoren los avances en las habilidades asociativas.

Para lograr lo anterior la asociación debe monitorear y valorar la gestión y desempeño, mediante la generación de informes y la rendición de cuentas a los socios de manera constante y clara. Y una vez obtenido los resultados poder analizar lo logrado y potenciarlo, también analizar las causas por las que no se tiene avance en lo planificado y proponer medidas correctivas para remediar.

Así mismo, ajustar la planificación estratégica, según sea necesario para lograr los objetivos y metas diseñadas, es necesario implementar grupos de prácticas socio-organizativas que permitan hacer recomendaciones concretas de mejora con base en lecciones aprendidas de experiencias previas de cada uno de los socios; a continuación se despliega como debe ser su aplicación una de las propuestas de mejora para las asociaciones de servicio de Tungurahua.

Tabla 33. Prácticas de implementación

Nombre de la práctica	Objetivo	Quiénes participan	Decisiones que toman	Cómo se comunican las decisiones
Asamblea general de asociados/delegados	<ul style="list-style-type: none"> - Afirmar y tomar decisiones que afectan la gestión de la asociación para un periodo determinado. - Tomar decisiones estratégicas vinculadas a la gestión de la organización 	Todos los socios y directivos	Determinar que las políticas de comercialización, de uso del porcentaje distribuible de los excedentes, autorización del presupuesto general	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas socias que asisten informan de manera directa al resto que no asistió. - Se realiza un acta escrita de la asamblea y pueden tener material impresos para divulgar los principales acuerdos.
Reuniones mensuales del consejo	Informar y evaluar sobre las actividades desarrolladas por la organización para un periodo específico, como avance en el proceso de proveedores del Estado y las capacitaciones desarrolladas con las personas asociadas.	Los miembros del consejo	Realizar una campaña para mejorar las metas de ventas, si es necesario comprar maquinaria para mejorar el servicio y llevar un registro de las capacitaciones a las personas asociadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Las decisiones tomadas por el consejo deben informarse periódicamente a las personas asociadas. - De igual manera toda la gestión desarrollada por el consejo se plasma en un informe anual que se presenta, para aprobación, a la Asamblea General de Asociados.

Fuente: Propuesta

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

Fase 5

Desarrollo y fortalecimiento de competencias para la gestión empresarial

Al momento de determina el fortalecimiento de capacidades, habilidades, actitudes y experiencias que permita a los asociados ampliar de manera segura las diferentes funciones asignadas, especialmente aquellas que les permitan participar de manera activa y consciente, y ejercer un liderazgo transformador.

Adicionalmente, las personas que realizan cargos como miembros del Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia y los demás comités, requerirán de otras habilidades adicionales para desarrollar las funciones específicas de los cargos que ejercen en la asociación. Y las habilidades deben estar relacionadas con los objetivos planteados. Este conjunto de habilidades, junto con los servicios que las soportan, hacen parte del modelo de competencias de la asociación sea sostenible en el tiempo y para fortalecer el nivel de habilidades se cuentan con los socios que colaboran con la organización y deben pasar por un proceso de formación que permita adquirir el conocimiento, actitudes y experiencia que les permitan liberar su talento y utilizarlo en el fortalecimiento de la cooperación empresarial.

Al llegar a esta herramienta los socios desarrollan una serie de discusiones conceptuales alrededor de las habilidades asociativas y sus niveles de progreso, y se procede a establecer la relación entre estos problemas, sus causas y el nivel de desarrollo actual; de esta manera, el problema central estará directamente relacionado al nivel de desarrollo actual habilidades asociativas, mientras que la causa principal de este problema tendrá una relación directa con el objetivo cooperación empresarial; y una vez realizado este análisis, se pasa a proponer acciones concretas para el fortalecimiento de la asociación de servicio.

Tabla 34. Objetivo de formación para el fortalecimiento de cooperación empresarial a partir de la causa principal

Problema central	Nivel de desarrollo
Capacidades socio-organizativas básicas.	Fortalecimiento de las competencias socio-organizativas
Causa principal	Objetivo de formación para el fortalecimiento
La organización no cuenta con una propuesta de formación para las personas asociadas y las que ocupan cargos directivos.	Implementar un plan de formación gradual dirigido a los asociados con y sin cargos directivos, que permita al desarrollo y fortalecimiento para alcanzar un nivel de competencias socio-organizativas.
Causas secundarias	Acciones específicas de formación para el fortalecimiento
<p>1. Se desconocen las necesidades de formación de las personas asociadas. No hay un presupuesto asignado para la capacitación y formación.</p> <p>2. El comité de capacitación y formación cooperativa no existe.</p>	<p>1. Realizar un diagnóstico en la organización que permita conocer las demandas de formación de las personas asociadas con y sin cargos, y de sus familias, partiendo del nivel actual de competencias socio-organizativas.</p> <p>2. Gestionar recursos externos y asignar recursos internos para la implementación sistemática y programada de capacitaciones orientadas a las demandas de formación identificadas.</p> <p>3. Constituir el comité de capacitación de la organización, y capacitar a sus integrantes para que estos puedan desarrollar las funciones que les fueron encomendadas.</p>

Fuente: Propuesta

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

Fase 6

Evaluación de desempeño

Asegurarse de que las acciones propuestas en el plan de fortalecimiento están consiguiendo los resultados planeado, es importante acordar un grupo de indicadores de gestión y de desempeño, que como su nombre lo sugiere, les mostrarán a los socios los avances que está alcanzando la empresa asociativa, el mejoramiento de su cooperación, pero también hacia el logro de los objetivos y para lo cual es necesario definir indicadores de desempeño.

A partir de esto, se definen los indicadores de gestión y los indicadores de desempeño, para cada uno de los procesos de fortalecimiento y es necesario que al final se documentado el proceso, ya que éste será el Plan de Fortalecimiento Asociativo, en el que contiene la presentación sobre una breve descripción de los objetivos de la asociación a desarrollar este proceso de fortalecimiento.

Los pasos que se desarrollaron, el número de reuniones que se realizaron, una descripción de los participantes, las dificultades que se presentaron, las innovaciones hechas a la metodología, y la evaluación de la metodología por parte de los socios, todo lo anterior ayudará a la asociación de servicio a organizarse de mejor manera.

El plan de fortalecimiento para cada uno de los socios permite establecer la línea base de su nivel de gestión y desempeño para valorar sus avances periódicamente. A partir de esta estimación periódica les ayudará los asociados revisar y ajustar su plan de fortalecimiento, para que éste sea actualizando de acuerdo con el nivel de desarrollo alcanzado por la organización, y para lograr el cambio organizacional la participación efectiva, el liderazgo, comunicación básica, y un conocimiento amplio de la trabajo en equipo; son el reto para mejorar.

Tabla 35. Ejemplo de indicadores de gestión e indicadores de desempeño

INDICADORES DE GESTIÓN	INDICADORES DE DESEMPEÑO
Existe una rotación sana de las personas asociadas en los cargos directivos.	El número de personas asociadas a las organizaciones ha aumentado.
La organización cuenta con un liderazgo motivador y transformador.	Las personas asociadas están al día con sus aportes y compromisos.
Las personas asociadas sienten pertenencia y compromiso con su organización y se involucran activamente.	N/A
Se fomenta y se desarrolla el relevo generacional.	N/A
Las personas asociadas ven sus intereses representados y se sienten motivados en pertenecer a una asociación	N/A
La asociación avanza, gracias a que evalúa de manera permanente su visión y gestión	N/A

Fuente: Propuesta

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

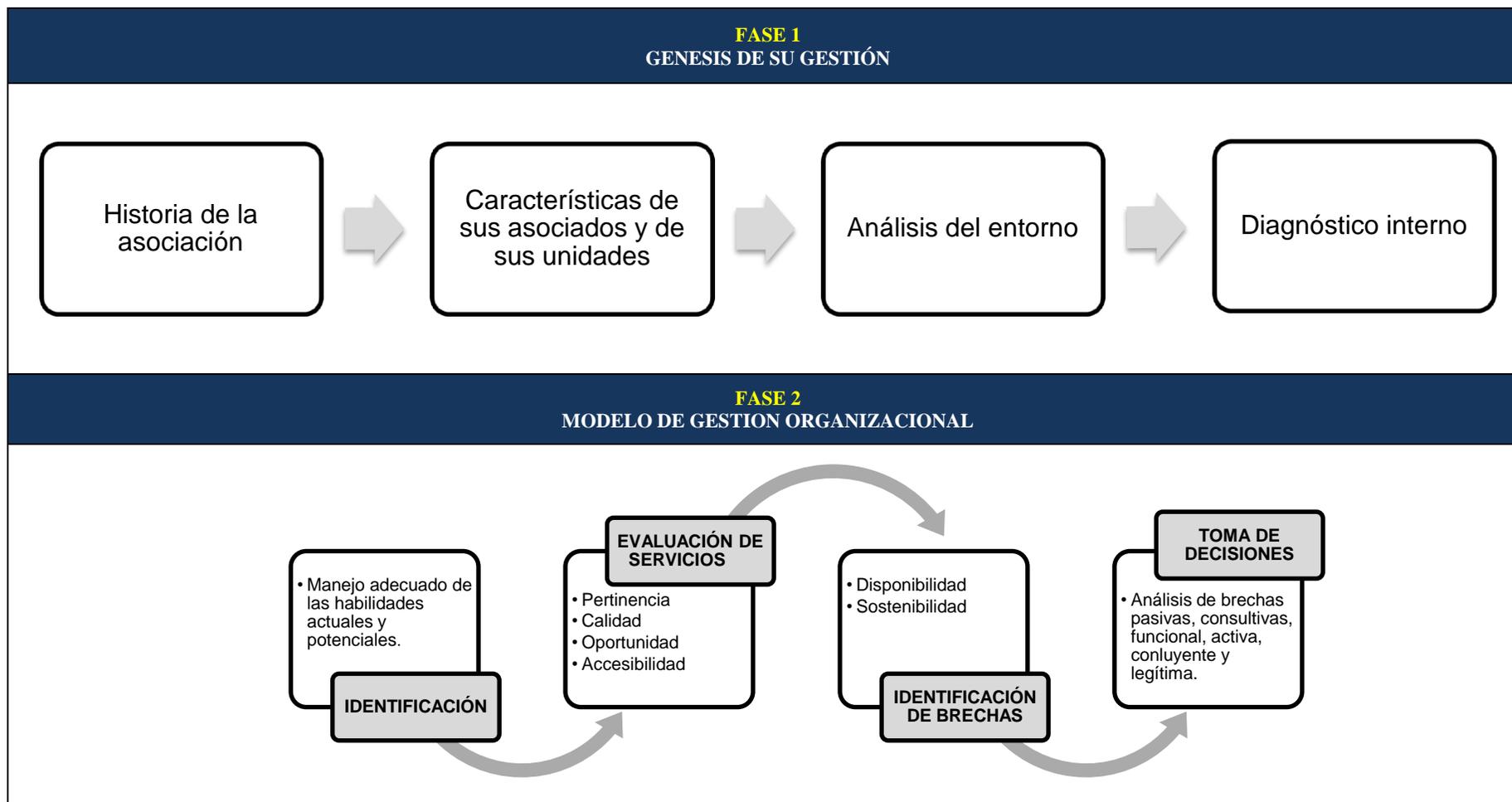
Tabla 36. Matriz de prácticas socio - organizativas

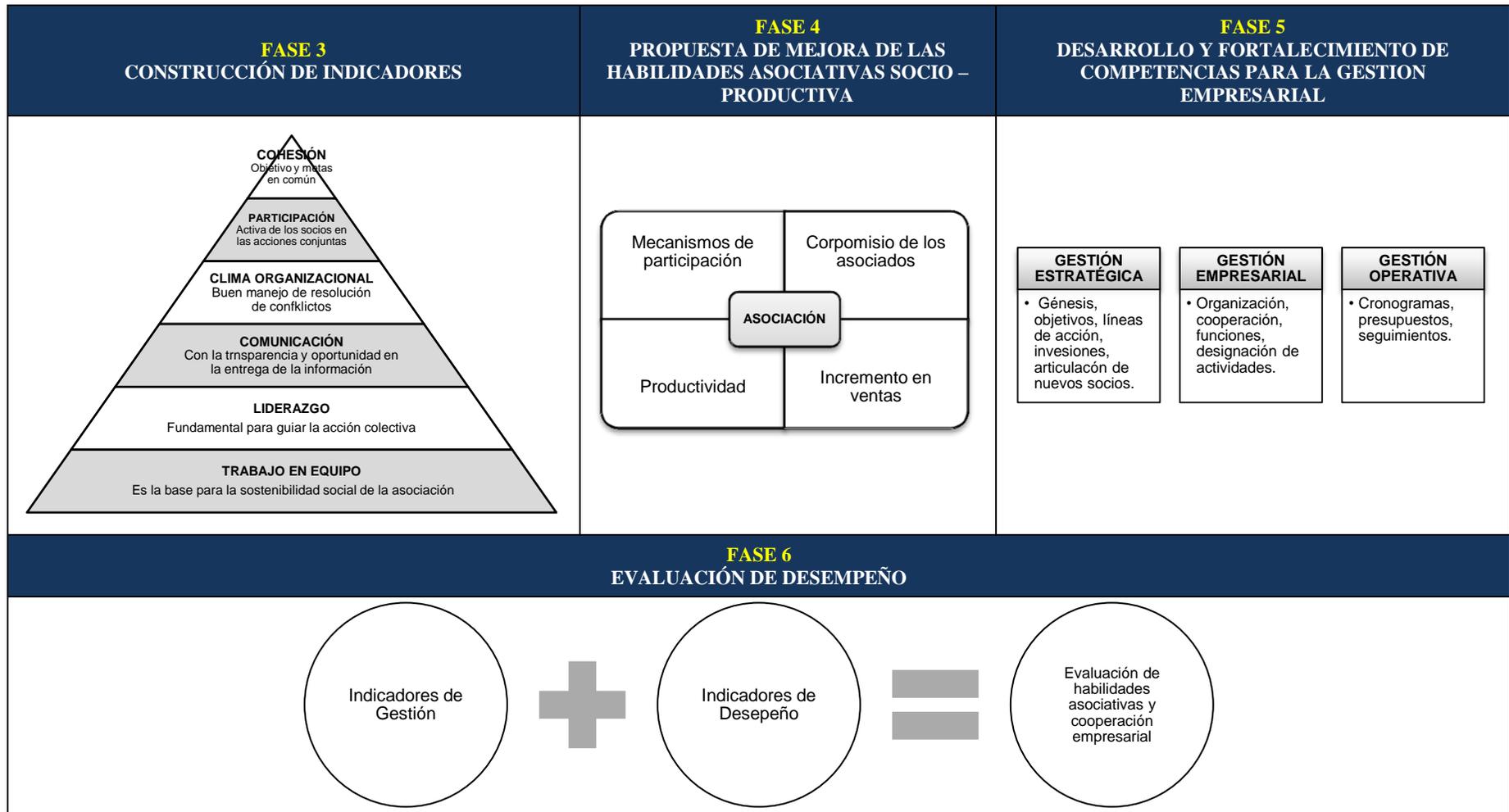
EFFECTOS Y RESULTADOS	INDICADORES DE GESTIÓN
1. Existe una rotación sana de las personas asociadas en los cargos directivos.	Participación
2. Se fomenta y se desarrolla el relevo generacional.	Trabajo en equipo
3. La organización cuenta con un liderazgo motivador y transformador.	Liderazgo
4. Las personas asociadas ven sus intereses representados y se sienten motivados.	Clima organizacional
EFFECTOS Y RESULTADOS	INDICADORES DE GESTIÓN
1. El número de personas asociadas a la organización ha aumentado.	- Membresías. - Incremento del capital social de la asociación. - Incremento del valor de las ventas. - Aumento de maquinaria de alta tecnología.
2. Las personas asociadas están al día con sus aportes y compromisos.	- Cumplimiento de las metas de entrega para procesos de comercialización colectiva.

Fuente: Propuesta

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

Gráfico 28. Modelo de Fortalecimiento Empresarial - Asociaciones de servicio de Tungurahua

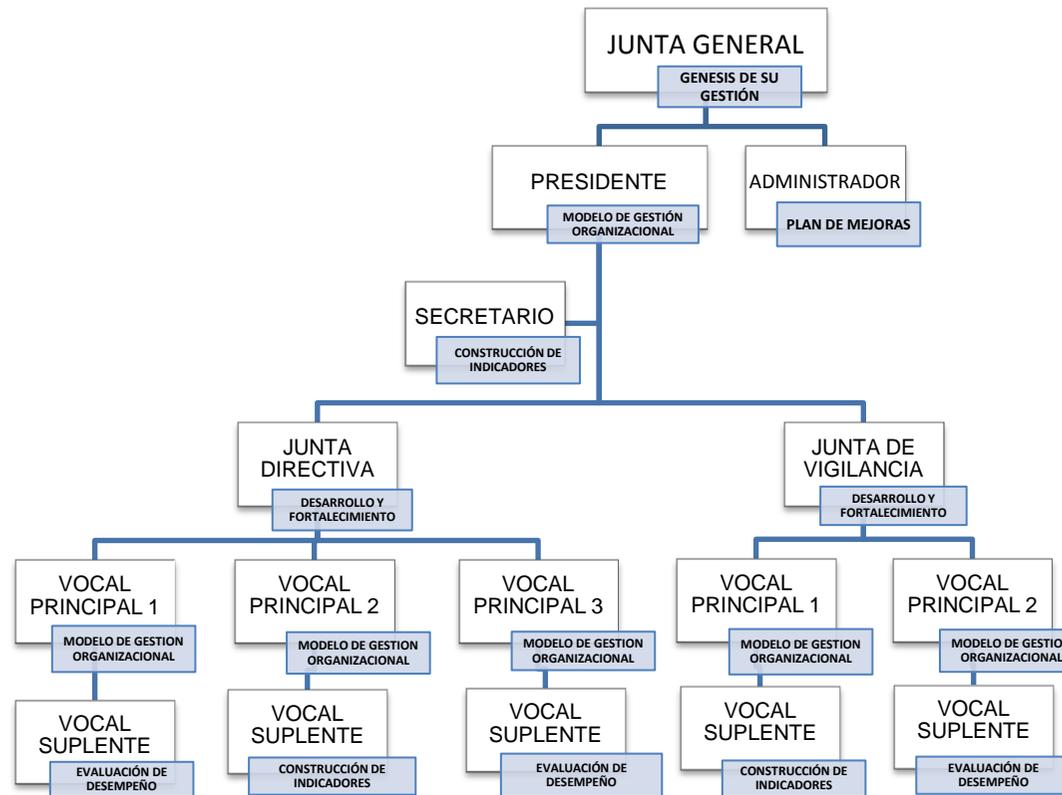




Fuente: Propuesta
Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

6.9. Administración

Gráfico 29. Organigrama Asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua. (Propuesto)



Fuente: Asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua
Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

6.10. Previsión de la Evaluación

Tabla 37. Plan de seguimiento y evaluación

No.	PREGUNTAS	DETALLE
1	¿Quiénes solicitan evaluar?	Directiva y socios de las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua.
2	¿Por qué evaluar?	Porque la propuesta tiene como objetivo ser una contribución para perfeccionar la las habilidades asociativas.
3	¿Para qué evaluar?	Para el cumplimiento de la cooperación empresarial dentro de la toma de decisiones de la Directiva de las asociaciones.
4	¿Qué evaluar?	Se evalúa las habilidades asociativas y la cooperación empresarial en un periodo semestral.
5	¿Quién evaluar?	Los socios de cada una de las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua.
6	¿Cuándo evaluar?	La evaluación comienza cuando se procede con la ejecución de la propuesta hasta el instante de su finalización y se puede realizar un control semestralmente.
7	¿Cómo evaluar?	Con cuadros comparativos que permitan elaborar un análisis del desempeño y cambios progresivos, dentro de las asociaciones.
8	¿Con qué evaluar?	Indicando metas y objetivos comunes.
9	Fuentes de información	Campo y bibliográficas.
10	Instrumentos de evaluación	Matrices comparativas, cumplimiento de objetivos.

Fuente: Asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua

Elaborador por: VIERA, Pilar (2017)

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

Objetivo:

La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información acerca del grado de conocimientos existente las habilidades asociación y la cooperación empresarial de las asociaciones de servicio de la provincia de Tungurahua.

Instrucciones:

Seleccione solo una de las alternativas. Marque con una **X** con la respuesta que elija, recuerde solo puede elegir una; evite tachones en las repuestas.

ASPECTOS GENERALES

1. ¿Cuál es su relación con la asociación?

- a. Miembro del directorio
- b. Socio:
- c. Otro:.....

2. Género:

- a. Masculino
- b. Femenino

3. Edad:.....

4. Cantón:.....

5. Nivel de Instrucción:

- a. Primaria:
- b. Secundaria:
- c. Tercer Nivel:
- d. Cuarto Nivel:

6. Año de Inicio de actividad económica:.....

7. Tipo de empresa:

- a. Persona natural obligada a llevar contabilidad
- b. Persona natural no obligada a llevar contabilidad
- c. Sociedades

8. Nombre de la Asociación a la que pertenece:

.....

9. Desde que año pertenece a la asociación

.....

10. Ventas del año 2016 en dólares

.....

ASPECTOS ESPECÍFICOS:

11. La maquinaria adquirida por su empresa es:

- a. Nueva
- b. De segunda mano
- c. Nunca ha comprado

12. En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea nunca ha comprado, seleccione la razón:

- a. El volumen de ventas o justifica la inversión
- b. Desconocimiento en maquinaria nueva que se pueda utilizar
- c. Falta de recursos financieros para invertir

13. Usted ha comprado maquinaria su maquinaria con:

- a. Fondos Propios
- b. Crédito de Cooperativas
- c. Crédito Bancario
- d. Crédito Público

Califique según su criterio:

	ASPECTOS	DISMINUYÓ	SE MANTUVO	AUMENTÓ
ESTABILIDAD	14. A su criterio en los 2 últimos años las ventas:			
	15. A su criterio en los 2 últimos años la inversión que ha realizado su empresa en maquinaria de alta tecnología:			

Valore los indicadores de las habilidades asociativas en los siguientes aspectos

	ASPECTOS	NUNCA	RARA VEZ	DE FORMA OCASIONAL	CON FRECUENCIA	CONSTANTEMENTE
COMUNICACIÓN	16. ¿Con qué frecuencia la asociación se comunica con usted?					
COHESIÓN	17. ¿Las relaciones que existen entre usted y la asociación se basan en el respeto mutuo?					

CLIMA ORGANIZACIONAL	18. ¿Cuándo ocurre un problema, la asociación trabaja con usted para solucionarlo?					
TRABAJO EN EQUIPO	19. ¿Recibe usted información sobre el cumplimiento de los objetivos de la asociación?					

Valore los siguientes aspectos de 1 a 5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto.

	ASPECTOS	1	2	3	4	5
LIDERAZGO	20.El grado de satisfacción de la actividad de la asociación a la que pertenece					
PARTICIPACIÓN	21. El beneficio de estar asociado para su empresa					

22. Considera necesario la implementación de un modelo fortalecimiento empresarial para su asociación:

- a. SI
- b. NO

Gracias por su Colaboración...!

BIBLIOGRAFÍA

- Abedrop , E. (2010). *Presupuesto basado en Resultados* (Primera ed.). México: IEXE Editorial.
- Abril , V. (2014). Paradigmas. En *Elaboración de Proyectos* (págs. 1-6). Ambato, Tungurahua , Ecuador .
- Aguiar , I. (2006). *Finanzas Corporativas en la práctica* (Primera ed.). Madrid: DELTA Publicaciones .
- Alarcón , J. (2014). *Reingeniería de Procesos Empresariales Asociativos* (Primera ed.). Madrid: FUNDACIÓN CONFEMETAL.
- Amat , O., & Aguilá, S. (2008). *Nuevo PGC y PGC Pymes* (Primera ed.). Barcelona: Bresca.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica* (6ta Edición ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Arimany , N., & Viladecans, C. (2010). *Estado de Cambios en el Patrimonio y Estado de Flujod de Efectivo* (Priemra ed.). Barcelona: PROFIT.
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la Investigación, serie integral por competencias* (1era Edición ed.). México: Patria.
- Banco Central del Ecuador[BCE] . (2016).
- Barreto , T., & García , M. (2005). Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confesión . *Venezolana de Economía Social* , 99 - 113.
- Benjamín, E. (2007). *Auditoria Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio* (Segunda ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Bernal , C. (2010). *Metodología de la investigación* (3era. Edición ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- Cabezas, B. (2014). *La Planificación Administrativa y su incidencia en la Rentabilidad de la empresa Haro LLantas, Tesis Inédita*. Ambato .
- Cáceres , J. (2010). *Concepto básicos de estadística para ciencias sociales* . Madrid : Delta Publicaciones .
- Calberg , C. (2003). *Análisis de los Negocios* (Segunda ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Campos , G. (2010). *Introducción al arte de la investigación científica* (Primera ed.). México: UNAM.

- Carrión , J. (2007). *Estrategia de la Visión a la Acción* (Segunda ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Cegarra, J. (2011). *Metología de la Investigación Científica y Tecnológica* (Primera ed.). Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Celorio , & Dines . (2014). *Coaching y Equipos de Trabajo*. Quito: Servicio Transformador - Programa de Apoyo.
- Chapman , S. (2006). *Planificación y Control de la Producción* (Primera ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Chaves, E. (2005). *Administración de materiales* (Primera ed.). Costa Rica: EUNED.
- Cibrán , P., Prado , C., Crespo , M., & Huarte , C. (2013). *Planificación Financiera* (Primera ed.). Madrid: ESIC.
- Cid, A., Méndez, R., & Sandoval , F. (2011). *Investigación Fundamentos y Metodología* (Segunda ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Código Orgánico de la Producción, comercio e Inversiones. (29 de 12 de 2010). *Asamblea Nacional*. Recuperado el 15 de 03 de 2015, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>
- Companys , R., & Fonollosa , J. (1999). *Nuevas técnica de gestión de Stocks: MRP y JIT* (Primera ed.). México: ALFAOMEGA.
- Constitución de la República del Ecuador . (20 de 10 de 2008). *Registro Oficial*. Recuperado el 15 de 03 de 2015, de https://www.corteconstitucional.gob.ec/images/contenidos/quienes-somos/Constitucion_politica.pdf
- Córdoba , G. (2004). *El Cuestionario* (Primera ed.). México: LIMUSA Noriega Editores.
- Córdoba , M. (2007). *Gerencia Financiera Empresarial* (Primera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cuervo , A. (2012). "La dirección estratégica de la empresa". *Mediterraneo Económico*, 51.
- EOI ESCUELA DE NEGOCIOS. (s.f.). *PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO FINANCIERO NOTA TÉCNICA*. Recuperado el 30 de 05 de 2014, de *PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO FINANCIERO NOTA TÉCNICA*: http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48199/componente48197.pdf
- Eslava, J. (2003). *Análisis Ecomónico-Financiero de las Decisiones de Gestión Empresarial* (Primera ed.). España: ESIC EDITORIAL..
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson .
- Gavilanez , M. (2011). *La Planificación Financiera para Prodelta Cía Ltda. de la ciudad de Ambato, Tesis Inédita*. Ambato.
- Gooderl , J. (2012). *Administración de Pequeñas Empresas* (Primera ed.). México: CENGAGE Learning Editores S.A.

- Guerra , G. (2004). *Economía del Agronegocio* (Primera ed.). México: LIMUSA.
- Heredia, J. (2013). *La Administración de los Recursos Financieros y su incidencia en la Rentabilidad de Corpromedic S.A.* Ambato.
- Hernández , F. (2012). *La Economía Cooperativa como Alternativa Empresarial* (Primera ed.). Castilla: Univesidades La Mancha.
- Hernández, R., Fernández , C., & Baptista, M. (2012). *Metodología de la Investigación* (5ta. ed.). Mexico: McGraw Hill.
- INEC. (2010). *Censo Económico 2010* . Quito : INEC.
- INFO. (2014). *Informe del País Ecuador* . Murcia: Instituto de Fomento Región de Murcia .
- Lerma, A., & Bárcena, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales* (Primera ed.). México: Alfaomega.
- Ley de Compañías del Ecuador . (5 de 11 de 1999). *H. Congreso Nacional* . Obtenido de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_comp.pdf
- Ley de Régimen Tributario Interno. (23 de 12 de 2009). *H. Congreso Nacional*. Recuperado el 15 de 03 de 2015, de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_comp.pdf
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria . (2011). Ecuador .
- Lopez , G. (2012). *La Planificación Financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Ambatol Cía Ltda. matriz Ambato en el año 2011, Tesis Inédita.* Ambato.
- Madrigal, B. E. (2011). *Habilidades Directivas* (Segunda Edición ed.). México: Interamericaba Editores S.A.
- Malagón , G., Morera, G., & Laverde, P. (2006). *Garantía de Calidad en Salud* (Segunda ed.). Colombia: PANAMERICANA.
- Martínez , E. (2013). *Proyecto y viabilidad del negocio* (Primera ed.). Málaga: IC EDITORIAL.
- Martínez , E. (2013). *Proyecto y Viabilidad del Negocio o Microempresa* (Primera ed.). Málaga: IC EDITORIAL.
- Menguzzato , B., & Ranau, P. (2014). *La dirección estratégica de empresa Arial* . Barcelona .
- Morán , G., & Alvarado, G. (2010). *Métodos de Investigación* (Primera ed.). México: PEARSON EDUCACION.
- Narváez , M., Fernández , G., Gutierrez , C., Revilla, J., & Pérez, C. (mayo- agosto de 2009). Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná. *Multiciencias*, 9(2), 157-166.
- Ortega , A. L. (2008). *Planificación Financiera Estratégica* (Primera ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamerica Editores S.A.

- Ortega, A. L. (2008). *Introducción a las Finanzas* (Tercera ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- Pardinas , F. (2005). *Metodología y Técnica de Investigación en ciencias Sociales* (Trigésima Octava Edición ed.). México: Siglo XXI Editores.
- Pérez , J. (2014). *Gestión y Habilidades Directivas* (Primera ed.). Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Perez , J. (2017). Impacto de los mecanismos de comunicación en las asociaciones del Programa Hilando el Desarrollo de la Economía Popular y Solidaria. 123.
- Pérez, J. (2013). *Control de Gestión Empresarial* (Octava ed.). Madrid: ESIC.
- Plan Nacional del Buen Vivir. (2017–2021). Ecuador.
- Rabouin, R., Astarloa , L., & Bataller , R. (2015). *Habilidades directivas para un nuevo management* (Primera ed.). Argentina: Pearson.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria . (2015). Ecuador .
- Rico , M., & Navarro , M. (2012). *Fundamentos Empresariales* (Primera ed.). Madrid: ESIC.
- Rodriguez , C. (2016). *El nuevo escenario, la cultura de calidad y productivida de las empresas* (Segunda ed.). México: ITESO.
- Rosales , R. (2012). La asociatividad como estraegia de fortalecimiento de las Pymes . *SELA*, 97-117.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2005). *Finanzas Corporativas* (Séptima ed.). Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Sánchez , J., & Jiménez , P. (2007). La cooperación empresarial como estrategia de *crecimiento* - Motivos de su formación, ventajas e inconvenientes . *Asociación Europeo de Dirección y Economía de Empresa. Congreso Nacional* , 1-14.
- SCV. (2013). *Ranking 2013*. Quito: Superintendencia de Compañías y Valores.
- Soriano , C. (1994). *Dirección por objetivos. Aplicaciones a la pequeña empresa* (Primera ed.). DIAZ DE SANTOS S.A.
- SRI. (2014). *Boletín Investigador*. Quito: Servicio de rentas Internas.
- Szmulewicz , E., Gutiérrez , V., & Winkler, C. (2012). Asociatividad y agroturismo: Evaluación de las habilidades asociativas en redes de Agroindustua del sur de Chile. *Redalyc.org*, 1013-1034.
- UNAL. (s.f.). *La Planeación* . Recuperado el 30 de Mayo de 2014, de La Planeación : <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%201.pdf>
- Wayne, R., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (Novena ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Whetten , D. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson.