



*Modelo asociativo para el desarrollo socio-económico de las PYMES del cantón  
La Libertad en el periodo año 2021-2022*

*Associative model for the socio-economic development of SMEs in the canton of  
La Libertad in the period 2021-2022*

*Modelo associativo para o desenvolvimento socioeconômico das PMEs no cantão  
de La Libertad no período 2021-2022*

Nelly Gioconda Panchi Castro de Terán <sup>I</sup>  
[ngpanchi@espe.edu.ec](mailto:ngpanchi@espe.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-9015-2352>

Margarita del Rocío Palma Samaniego <sup>II</sup>  
[mdpalma3@espe.edu.ec](mailto:mdpalma3@espe.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-4622-394X>

Roberto Lindao Montesdeoca <sup>III</sup>  
[rectorado@istvr.edu.ec](mailto:rectorado@istvr.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-0006-527X>

Lissette Fernanda Alvarado Barrera <sup>IV</sup>  
[lalvarado@istvr.edu.ec](mailto:lalvarado@istvr.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-2957-9354>

**Correspondencia:** [ngpanchi@espe.edu.ec](mailto:ngpanchi@espe.edu.ec)

Ciencias Económicas y Empresariales  
Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 23 de febrero de 2023 \* **Aceptado:** 12 de marzo de 2023 \* **Publicado:** 19 de abril de 2023

- I. Doctoranda en Derecho Económico y de la Empresa, Magíster en Administración de Empresas, Licenciada en Ciencias de la Educación, Docente e Investigadora de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE y del Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte.
- II. Doctoranda en Estadística, Magíster en Administración de Empresas, Ingeniera en Estadística, Docente e Investigadora de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Docente de Posgrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena
- III. Máster en Administración de Empresas. Ingeniero en Desarrollo de Negocios Bilingüe. Diplomado en Gerencia de Proyectos bajo los lineamientos de la guía PMBOK y Diplomado en Gobernabilidad y Gerencia Política de parte de The George Washington University the Graduate School of Political Management. Rector del Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte.
- IV. Magíster en Administración de empresas mención Negocios Internacionales, Diplomado en Negocios Internacionales, Diplomados en Comercio exterior, Diplomado en Gerencia en Negocios Internacionales, Ingeniera Comercial especializaste en Finanzas, Docente de Comercio Exterior del Instituto Superior Tecnológico Vicente Rocafuerte, Docente de Relaciones Internacionales de la Universidad Tecnológica ECOTEC, Ecuador.

## Resumen

la asociatividad es un factor primordial dentro de la economía solidaria, en el que la propiedad del capital es colectivo y la toma de decisiones es de carácter democrático. La presente investigación tiene como objetivo proponer un modelo de asociatividad para el impulso del desarrollo socio-económico de los negocios en el cantón La Libertad, en el que, mediante un diagnóstico de la situación actual, se busque brindar soluciones a los problemas que les están afectando, de tal manera que se encuentre la mejor y más adecuada forma de lograr el desarrollo económico de las pequeñas y medianas empresas. El estudio es de tipo descriptivo, cuyos métodos y técnicas de investigación son la recopilación documental y bibliográfica, así como la observación y la encuesta. Se estudió una muestra de sesenta propietarios de negocios, ubicados en el cantón La Libertad de la Provincia de Santa Elena de Ecuador. Una vez identificados los puntos negativos que están afectando a los negocios de la zona, impidiendo su desarrollo socio-económico, se propone una herramienta de desarrollo para las pequeñas y medianas empresas, siendo necesaria la implementación de un modelo de asociatividad que, con el apoyo del Estado, se conduzca a las empresas hacia su consolidación y, por ende, hacia su estabilidad.

**Palabras Clave:** Asociatividad; Modelo asociativo; Desarrollo socioeconómico; PYMES; Cantón Libertad-Ecuador.

## Abstract

Associativity is a fundamental factor within the solidarity economy, in which capital ownership is collective and decision-making is democratic. The objective of this research is to propose a model of associativity to promote the socio-economic development of businesses in the canton of La Libertad, in which, through a diagnosis of the current situation, seeks to provide solutions to the problems that are facing them. affecting, in such a way that the best and most appropriate way to achieve the economic development of small and medium-sized companies is found. The study is descriptive, whose research methods and techniques are documentary and bibliographical compilation, as well as observation and survey. A sample of sixty business owners, located in the La Libertad canton of the Santa Elena Province of Ecuador, was studied. Once the negative points that are affecting the businesses in the area have been identified, preventing their socio-economic development, a development tool for small and medium-sized companies is proposed, requiring

the implementation of a partnership model that, with the support of of the State, companies are led towards their consolidation and, therefore, towards their stability.

**Keywords:** Associativity; Associative model; socioeconomic development; SMEs; Canton Libertad-Ecuador.

## Resumo

A associatividade é fator fundamental dentro da economia solidária, em que a propriedade do capital é coletiva e a tomada de decisão democrática. O objetivo desta pesquisa é propor um modelo de associatividade para promover o desenvolvimento socioeconômico das empresas do cantão de La Libertad, no qual, por meio de um diagnóstico da situação atual, busca fornecer soluções para os problemas que enfrentam. Afetando, de modo que se encontre a melhor e mais adequada forma de alcançar o desenvolvimento econômico das pequenas e médias empresas. O estudo é descritivo, cujos métodos e técnicas de pesquisa são a compilação documental e bibliográfica, além da observação e levantamento. Foi estudada uma amostra de sessenta empresários, localizados no cantão La Libertad da Província de Santa Elena do Equador. Identificados os pontos negativos que estão a afetar os negócios da zona, impedindo o seu desenvolvimento socioeconômico, propõe-se uma ferramenta de desenvolvimento para as pequenas e médias empresas, exigindo a implementação de um modelo de parceria que, com o apoio da do Estado, as empresas são conduzidas para a sua consolidação e, portanto, para a sua estabilidade.

**Palavras-chave:** Associatividade; Modelo asociativo; desenvolvimento socioeconômico; PME; Canton Libertad-Ecuador.

## Introducción

Actualmente, los cambios de tipo estructural desarrollados en Ecuador, han provocado ciertas modificaciones en las operaciones, que obligan a los negocios a replantear la forma de implementar estrategias para adaptarse a las exigencias competitivas. La globalización económica por un lado, brinda las oportunidades de acceder a nuevos mercados como consecuencia de los avances tecnológicos, de información y de capital, y por otro, también trae amenazas que exigen a los negocios analizar las estrategias a implementar, para poder con mayor eficiencia, afrontar la competencia (Molina, 2020).

Con este nuevo escenario, la manera tradicional de funcionamiento de los negocios en el cantón La Libertad se ha visto en la necesidad de considerar procesos de reconversión, para poder sobrellevar las condiciones en el mercado. Sin embargo, a pesar de la flexible característica de los negocios, una gran parte no ha podido afrontar con éxito las condiciones imperantes. Considerando esta realidad, el desarrollo de las capacidades innovadoras se convierte en un elemento fundamental para lograr una mayor competitividad.

De esta manera, la transformación que se requiere por las nuevas condiciones de la economía, con el fin de disminuir las escalas individuales, se debe orientar a incentivar el desarrollo de los procesos asociativos entre los negocios, o entre estos y las grandes empresas (Clery, 2009). Es necesario diseñar estrategias, no solo como herramientas para incrementar la competitividad, sino que en algunos casos se considera como una alternativa de supervivencia para las pequeñas y medianas empresas.

En la actualidad las empresas han incorporado en sus operaciones métodos empíricos en el manejo de los productos, ya sea por desconocimiento, por evadir impuesto, para reducir costos, tiempo de entrega del producto, empleando los recursos mínimos de gestión de stock. La generación de esta acción presenta resultados inmediatos por un periodo de tiempo, pero al momento que las ventas aumentan se presentan deficiencias en el control de inventarios, dando apertura a fraudes y fallas administrativas, ya que la información es empírica y no se puede corroborar la confiabilidad de la misma (Durán, 2012).

De acuerdo con Liendo y Martínez (2011), los cambios estructurales en el país desde la década de los 90, han producido cambios en la forma cómo se maneja la economía en las pequeñas empresas, llevándolas a un replanteo estratégico que les permita adaptarse a las exigencias competitivas del mercado. En este nuevo escenario, la manera tradicional de manejarse las pequeñas empresas se ha visto en la necesidad de implementar cambios en los procesos de reconversión, para poder sobrevivir a las exigencias del mercado.

En tal sentido, según Lozano (2010), los modelos de asociatividad son una herramienta efectiva para que los sectores productivos pequeños y medianos logren insertarse y mantenerse en unos mercados que son cada vez más regionales, abiertos y competitivos; y se establezcan en formas alternativas de obtención de riquezas y equidad, mientras actúan dentro del sistema económico y social de un país.

Adicional a lo anterior, Poveda et al (2021), explican que la asociatividad surge como un mecanismo de cooperación entre las pequeñas empresas y medianas, que están enfrentando un proceso de globalización. En la asociatividad, cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial.

Por otra parte, en el trabajo realizado por Narváez et al (2009) se identifican algunos componentes asociados a la construcción de un Modelo de Asociatividad Empresarial orientado al fortalecimiento de las PMES locales, en el cual se integra el marco conceptual que soporta su fundamentación teórica y los aspectos prácticos derivados del estudio realizado a nivel de las pymes entre octubre de 2007 y julio de 2008.

Con lo mencionado en los párrafos anteriores, se establece la importancia de promover el fortalecimiento de la asociatividad en el Ecuador, considerando que las microempresas representan el 95,45%, y las pequeñas y medianas empresas representan el 4,38%, es decir que las MIPYMEs representan el 99,83% de la economía ecuatoriana según el Censo Nacional Económico (2010). Especialmente, en el cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena, existen una diversidad de agrupaciones que se dedican a actividades comerciales y que están en búsqueda de oportunidades dentro del mercado local y nacional, que les permita mejorar su calidad de vida.

En el mencionado cantón, la población económicamente activa (PEA) está compuesta por 36.247 personas, de las cuales el 29.06% desarrollan actividades de comercio al por mayor y menor, y un gran porcentaje se inclina por el comercio informal. La disminución de empleos por la crisis actual del país también contribuye con este decrecimiento, ya que cada vez es más difícil que las PYMES actúen de manera individual, dado su tamaño y dificultades operativas, lo cual no les permite alcanzar resultados exitosos.

En tal sentido, el término asociación surge como uno de los mecanismos de cooperación, mediante el cual las pequeñas y medianas empresas unen sus esfuerzos para enfrentar las dificultades que se derivan del proceso de globalización. Ante tal realidad, el objetivo de la presente investigación tiene por finalidad proponer un modelo de asociatividad que promueva el desarrollo económico de los negocios en el cantón La Libertad, identificando mediante un diagnóstico, los aspectos productivos y de comercialización en los negocios.

## Metodología

Se trata de un estudio mixto, en el que se trabaja con el enfoque tanto cuantitativo como cualitativo, armonizando durante todo el proceso con las variables objeto de estudio. La investigación es descriptiva y explicativa, de diseño no experimental, la cual permite realizar la descripción de las características que tienen las variables (Molina, 2017), y mostrar el valor explicativo, mediante la precisión del problema, con la determinación del diseño muestral para elegir los sujetos adecuados, los instrumentos, técnicas y el análisis e información de datos alcanzados.

El presente estudio requiere de métodos científicos y técnicas para la recolección de datos, los mismos que están basados en dos tipos de investigación: documental y de campo. La investigación documental, se fundamenta en fuentes secundarias como libros, textos y contenidos confiables de autores expertos en la temática; y la de campo, recolecta información importante desde el lugar de los hechos, mediante la técnica de la observación y la encuesta.

Para el análisis de la información se consideró que la población está conformada por los propietarios de 60 negocios locales, ubicados en el cantón La Libertad. Se dirige la encuesta a este sector, debido a que se desea aplicar un modelo de asociatividad que permita un mejor desarrollo en conjunto de los negocios de dicho cantón, de esta manera ayudar al desarrollo socio económico de la ciudad. Como aporte de esta investigación se diseñó un modelo de asociatividad para el desarrollo socio económico de los negocios en el cantón La Libertad, que consiga mejorar la situación económica y además permita la reactivación del sector.

### **Aspectos teóricos sobre asociatividad**

La asociatividad es un proceso complejo el cual abarca una gran gama de posibilidades, no obstante, persigue siempre un objetivo fundamental como lo es unir fuerzas para alcanzar conjuntamente el éxito. Al mencionar negocios en asociatividad, se refiere a negocios que están en una asociación legalmente constituida, que se reúnen para conseguir resultados económicos favorables.

Liendo & Martínez (2011), explican que cuando se habla de asociatividad se incluye una cantidad de conceptos, como acuerdos, alianzas estratégicas, articulación entre los negocios, eslabonamiento productivo, redes, entre otros; pero fundamentalmente es una estrategia de colaboración colectiva que vincula a los negocios, que puede ser considerada como una herramienta al servicio de ellos. En este sentido, los negocios desarrollan un esfuerzo colectivo para concretar objetivos comunes e incentivar su cadena de valor.

Por su parte, Rosales (2015), señala que la asociatividad es un mecanismo de cooperación, donde cada una de las empresas participantes, manteniendo la independencia jurídica, así como la autonomía gerencial, deciden de manera voluntaria y conjunta colaborar con otros participantes en la búsqueda de un objetivo común. En la asociatividad una distinción adicional es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos, desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio postventa, entre otros.

Adicionalmente, Poliak (2001), citado por Liendo y Martínez (2011), señala que la asociatividad, incluye una cantidad de conceptos, como alianzas, acuerdos, articulación entre empresas, redes, eslabonamientos productivos, entre otros; pero principalmente debe ser considerada una estrategia de colaboración colectiva vinculada a negocios concretos; en pocas palabras, es una herramienta al servicio de los negocios para concretar objetivos comunes.

Los beneficios generales producto de la asociatividad son económicos, políticos, sociales y culturales, creando ventajas asociativas como resolver y enfrentar problemas de manera conjunta, manteniendo la autonomía, mejorando la competitividad y productividad, aprovechando las oportunidades, neutralizando las amenazas, incrementa las fortalezas y disminuyendo las debilidades; creando nuevas y novedosas experiencias en los dueños de negocios comerciales.

### **Análisis y discusión de los resultados**

Para dar inicio al análisis de los resultados es preciso conocer un poco acerca de la clasificación de las empresas en Ecuador de acuerdo con el tamaño de estas. Según el Censo Nacional Económico (2010) realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) se agrupan a las empresas por el número de personas que la conforman, así se tiene que, una microempresa está conformada entre 1 y 9 personas, las empresas pequeñas tienen entre 10 y 49 empleados, las empresas medianas entre 50 y 199 colaboradores y las empresas grandes más de 200 empleados. Adicional a ello, el tamaño también influye en la cantidad de ingresos alcanzados (*Ver Tabla 1*).

**Tabla 1.** Clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño

<b>Sector</b>	<b>Personal ocupado</b>	<b>Ingresos (dólares)</b>
---------------	-------------------------	---------------------------

---

Microempresa	1 a 9	Hasta 100.00
Pequeña empresa	10 a 49	Desde 100.001 a 1.000.000
Mediana empresa	50 a 199	Desde 1.000.001 a 5.000.000
Grande empresa	200 en adelante	Desde 5.000.001 en adelante

---

**Fuente:** Estadísticas Pymes del Ecuador INEC (2011)

En el Ecuador, para el año 2011 la participación de las PYMES, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo INEC, representaban un porcentaje de 84,3 del total de establecimientos y la gran industria representa el 15,7%. Por otra parte, las pequeñas y medianas empresas ocupan el 37,7% de trabajadores y la gran industria un 62.3%; además, las PYMES aportan al Producto Interno Bruto (PIB) el 13 % y la gran industria el 87%.

Teniendo como base estas cifras, la asociatividad como mecanismo de cooperación, es una estrategia colectiva aplicable en Ecuador, la cual tiene aceptación como una alternativa para mejorar la situación económica de los negocios, misma que se vio afectada con la llegada de la pandemia por COVID-19. En este sentido, los negocios deben unirse para enfrentar los diversos problemas que se presentan en su actividad comercial a través de la asociación voluntaria de sus propietarios, de acuerdo con lo expresado por Rosales (2015), quien no solo la considera un mecanismo de cooperación, sino también una importante herramienta empresarial para múltiples propósitos, que conlleva a la solución de problemas.

La asociatividad es incentivada por instituciones públicas que apoyan a los negocios que se unen con el fin de emprender, mejorar o desarrollar las acciones comerciales. De esta manera los negocios tienen un alto grado de autonomía y toma de decisiones; al organizarse mediante una asociación se logra que cada negocio maneje sus propios recursos y beneficios en formas diferentes, pero considerando que se debe cumplir con la cuota de esfuerzo que le corresponde para ser un apoyo a los demás negocios, tal y como lo explican Liendo & Martínez (2011).

Es por ello que la participación de los negocios en el cantón La Libertad es muy importante en todas las gestiones que se realicen con el fin de promover la asociatividad voluntaria de la que habla Poveda et al (2021), puesto que ello asegura que los resultados sean posibles y el desarrollo del negocio en todos los participantes sea más competitivo; así lo expresa Lozano (2010), quien explica que los modelos de asociatividad se constituyen en formas alternativas de generación de riqueza y equidad dentro de los sistemas económicos y sociales de un país.

No obstante, para poder estimular el interés de los microempresarios en asociarse se debe mostrar lo beneficios tangibles que se pueden lograr en el corto tiempo, ya sea en el fortalecimiento de la organización, uso de tecnología e implementación de estrategias para la comercialización de los productos. Las relaciones de confianza se van logrando a medida que los microempresarios verifiquen el logro de los resultados que han sido fijados como metas.

En otro orden de ideas, la propuesta que se presenta a continuación se fundamenta en las bases jurídicas que son las normas, principios, leyes y reglamentos que regulan las actividades propias de los negocios, como lo establece el Art. 319 y 320 de la Constitución de la República del Ecuador, en el Título VI Régimen de Desarrollo, Capítulo Sexto: Trabajo y Producción, Sección primera: Formas de organización de la producción y su gestión, artículo 319 y 320; los cuales mencionan lo siguiente:

*Artículo 319.-* Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

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

Aquí se hace referencia a las diversas formas de organización de la producción en la economía, en la que se estimula una gestión participativa, transparente y eficiente. Es importante mencionar que los negocios cuentan con la Ley de economía popular y solidaria que se encarga de reconocer, proteger y supervisar la constitución, estructura y funcionamiento de las formas de organización. De esta manera, en el Título I Normas generales, Capítulo I que se refiere al marco conceptual y clasificación, en su artículo 1 detalla lo siguiente:

Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital. (Art. 1)

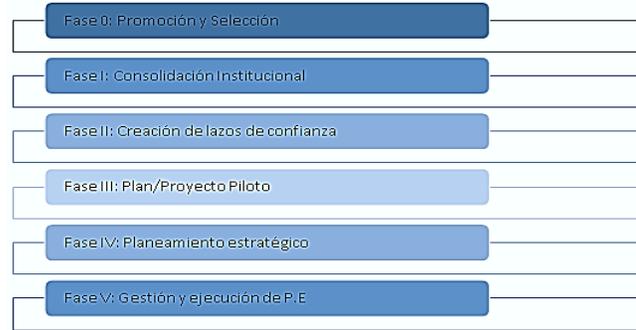
Por otra parte, para la constitución de los negocios se debe considerar la Sección I: Constitución, Art. 2, el cual señala que para constituir una de las organizaciones sujetas a la ley, se realizará una asamblea constitutiva con las personas interesadas, quienes, en forma expresa, manifestarán su deseo 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.

Para ello, debe considerarse lo siguiente: en Organizaciones Comunitarias un representante legal; en Asociaciones un administrador, presidente, secretario, una junta directiva y de vigilancia; y en Cooperativas un gerente, consejo de administración y vigilancia, con sus respectivos presidentes y secretarios. Además, la persona en 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.

En otro orden de ideas, considerando los resultados de la encuesta realizada a los propietarios de PYMES del Cantón La Libertad, el 58% de los entrevistados consideran que tienen una situación económica regular; el 65% consideran que sus negocios tienen un aspecto económico pésimo; el 77% han sufrido pérdidas millonarias; el 87% están de acuerdo que las autoridades locales deben crear leyes para exonerar impuesto; el 72% han reinventado su modelo de negocio; el 82% están interesados en recibir capacitación especializada; el 75% está de acuerdo con asociarse con propietarios de negocios que tengan un objetivo común; el 85% está totalmente de acuerdo en aplicar un modelo asociativo entre los propietarios; y el 90% afirmaron estar dispuestos a formar parte del modelo asociativo similar a los que sostiene la cámara de comercio.

De esta manera, la actividad de los negocios en cualquiera de sus formas, va a estar sujeta a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad, valoración del trabajo y mejoramiento económico y social. Se observa en el *Gráfico 1* el modelo de asociatividad propuesto por el programa de apoyo a las micro y pequeñas empresas en Perú y Ecuador de APOMIPE.

**Gráfico 1.** Modelo de asociatividad propuesto por el Programa de Apoyo a las micro y pequeñas empresas en Perú y Ecuador



**Fuente:** Palacios (2012)

El Gráfico 1 muestra que se inicia con la Promoción y Selección, en la que se realizan charlas de sensibilización para identificar en sitio a los pequeños negocios interesados en trabajar en grupo con el objetivo de lograr los beneficios económicos y sociales de manera conjunta. En esta fase se debe realizar un análisis del entorno inmediato para poder identificar las partes interesadas que van a interactuar en la Asociación de negocios, es decir, gobiernos locales, instituciones, empresas u ONG's de desarrollo.

Una vez filtrado y definido los participantes potenciales para el proceso de asociatividad, se empieza a aplicar el Modelo de Asociatividad que propone el APOMPE en el cual inicia como primera fase (1 mes), la consolidación institucional que son las regularizaciones que ayudarán a la conformación legal de la organización de los pequeños negocios, donde se debe iniciar con una consolidación que permita unir los ideales bajo una figura válida y representativa como es la asociación, se definirá a la junta directiva que será la encargada de guiar las actividades de la asociación hacia la sostenibilidad y desarrollo del grupo, generando un impacto positivo en el entorno.

En la segunda fase (4 meses) se crean los lazos de confianza entre los propietarios de los negocios para trabajar en red. Promoviendo las actividades en las redes y empresas modelo, así como actividades de camaradería entre los integrantes. Se debe diseñar un plan de mejoras, el mismo que se convierte en un documento clave en el que se detallarán actividades concretas que son necesarias para alcanzar el objetivo común, donde se deben especificar plazos, responsables, recursos, indicadores de logro y fuentes de financiamiento.

En la tercera fase (6 meses) se realiza un plan piloto entre los integrantes de la asociación que han ganado cierto nivel de confianza, dicho proyecto será planeado y ejecutado por toda la asociación

de manera general; con la finalidad de obtener experiencia, capacitarse para producir beneficios tangibles a corto plazo (costos, ingresos, productividad), a modo de consolidar la confianza sobre la base de resultados.

La cuarta fase (3 meses) es el planeamiento estratégico, donde la organización debe haber logrado cambios sustanciales en sus productos, ya que el compromiso es mayor en esta etapa, siendo necesario analizar a profundidad la problemática de la organización, así como sus potencialidades internas y las del entorno, validando así un objetivo común de largo plazo que permita a la asociación y mejorar significativamente su competitividad.

La quinta fase (5 años) es de gestión y ejecución, por cuanto la asociación inicia operaciones a través de la implementación del plan estratégico que se realizó en la fase anterior. Muchas veces se trata del inicio formal de una nueva empresa. Con la finalidad de lograrlo, la organización debe designar responsabilidades a su interior mediante un proceso asistido de empowerment.

La propuesta general de planificación estratégica de la asociación de negocios en el cantón La Libertad, será estructurar la asociación identificando la ubicación, identificación, los fundadores y la evolución de la organización; a fin de identificar sus fortalezas acorde con la experiencia de la administración, como, comercialización, compromiso, creación de empleos, capacitaciones constantes, entre otras; y sus debilidades, a saber, baja rentabilidad, instalaciones obsoletas, problemas operativos internos, mala imagen en el mercado, incapacidad de financiar los cambios estratégicos, entre otras.

Asimismo, identificar las oportunidades para ingresar a nuevos mercados o segmentos, expandir la línea de productos, obtener créditos de las entidades gubernamentales o de instituciones financieras para atender a grupos adicionales de clientes; así como también las amenazas, como: el ingreso a nuevos competidores con productos sustitutos, cambio de políticas comerciales por parte del gobierno, entre otras.

Ahora bien, las estrategias a ser implementadas en la asociatividad de pequeños negocios del cantón La Libertad, son de consolidación, comercialización, y transmisión de conocimientos a los socios. Primeramente, la estrategia de consolidación de la asociación, es construir formalmente la asociación para poder acceder a fondos que no sean reembolsables a través de las instituciones; la legalización de la asociación permitirá a la misma acceder de forma sencilla a fondos mediante concurso que no son reembolsables mediante la presentación de planes de negocio, así como

también, a programas de apoyo a los cuales no podrían acceder de forma individual o sin algún grado de asociatividad que sea reconocido por la ley.

En segundo lugar, la estrategia de comercialización, es la adquisición de productos en cantidad para disminución de costos de adquisición. La asociación permitirá por medio de la cantidad de asociados coordinar acciones que permitan la adquisición de productos de forma grupal, de manera que se genera un pedido lo suficientemente grande como para acceder a descuentos por volumen que permitan obtener una disminución en los costos de adquisición y, finalmente, eso repercute en mejores ganancias para el comerciante.

Adicionalmente, el mejoramiento de la comercialización a través de la asistencia técnica especializada, implica contar con la asesoría técnico profesional en el manejo de la comercialización, permitiendo a los asociados fortalecer el proceso de distribución y venta de los productos mediante un seguimiento óptimo del desarrollo de los negocios en todas sus etapas, para asegurar un rendimiento superior mediante la aplicación oportuna de los requisitos necesarios y el manejo eficiente de los recursos disponibles.

En este mismo orden de ideas, con el fortalecimiento de la capacidad de negociación en los asociados para poder obtener mejores precios frente a los diversos actores de la cadena, los miembros de la asociación puedan ir poco a poco eliminando a los actores informales mediante la implementación de políticas de venta de los productos que les permitan obtener precios más justos para todos los miembros de la asociación.

Además de lo anterior, el fortalecimiento de lazos comerciales con empresas proveedoras para el abastecimiento de productos mediante asociatividad, brinda la oportunidad a los asociados de tratar de manera más abierta y con un mayor poder de negociación ante los grandes proveedores, pudiéndose gestionar la modalidad de un contrato pre-venta que permita asegurar a un comprador fijo de los productos y de la misma manera contar con la documentación que sirva de aval para posibles financiamientos mediante entidades bancarias.

Para ello, se debe tomar en cuenta ciertos aspectos como el de tener precios que se ajusten a las condiciones de mercado, pero fijando siempre un precio mínimo para cada transacción, protegiendo así la rentabilidad de los negocios ante eventuales caídas del valor del producto en el mercado. Además, participar en ferias y eventos que permitan ganar presencia localmente y así acceder a nuevos mercados, de esta manera se ofrece la oportunidad de relacionarse de manera directa con

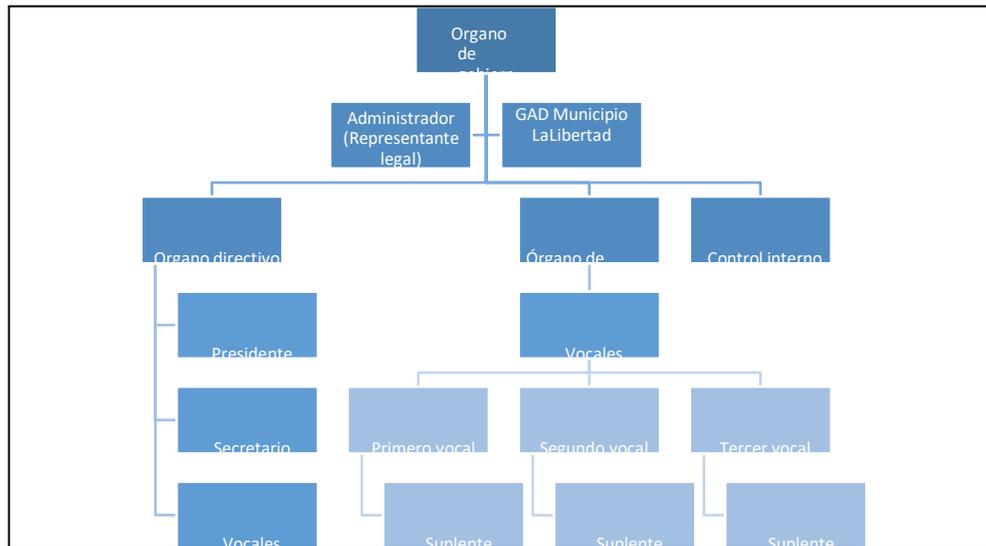
clientes potenciales y encontrar nuevos socios estratégicos que permitan mejorar el abastecimiento de los negocios.

En tercer lugar, con respecto a la estrategia de transmisión de conocimientos a los socios, se deben fortalecer las capacidades empresariales en liderazgo y motivación que permitan contar con un equipo humano preparado. La capacitación en temas de liderazgo, motivación y gestión empresarial deben ser prioritarias en los propietarios de los negocios para lograr la consolidación y llegar a la independencia de la asociación y su sostenibilidad a lo largo del tiempo mediante la transmisión de conocimientos que permita a ellos desenvolverse sin tener problemas en el funcionamiento de la organización y la toma de decisiones en las diferentes actividades.

Conociendo las tres principales estrategias a ser implementadas en la asociatividad de pequeños negocios del cantón La Libertad, se precisa conocer la organización del equipo asociativo en la estructura organizativa. La asociación de negocios del mencionado cantón, estará conformada y estructurada con base al modelo de organigrama propuesto por el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS) representado por la Superintendencia de Economía popular y solidaria (SEPS).

Los requisitos para la admisión de asociados, así como sus derechos, obligaciones y las causas y procedimiento de sanciones; su forma de gobierno y administración interna, constarán en el estatuto de cada organización, contemplando la existencia de un órgano de gobierno que sea la máxima autoridad interna; además de un órgano directivo, un órgano de control social y un administrador; todos ellos elegidos por mayoría absoluta de sus asociados en votos secretos. Con la finalidad que Modelo de Asociatividad propuesto por el Programa de Apoyo a las micro y pequeñas empresas en Perú y Ecuador (APOMIPE), se realice acorde con la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, se propone el siguiente organigrama, mostrado en el *Grafico 2*.

**Gráfico 2.** Organigrama de la asociación de negocios



**Fuente:** Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (2011)

## Conclusiones

Mediante el diagnóstico realizado a los negocios en el cantón La Libertad se logró identificar que la asociación es una propuesta válida dependiendo de los objetivos trazados, los cuales deben ser trabajados de manera conjunta para que responda al interés de todos. Por otra parte, los elementos básicos para el diseño del modelo de asociatividad en los negocios del cantón La Libertad de acuerdo con la propuesta, se plantean desde una fase de planificación hasta la ejecución y puesta en marcha del modelo de asociatividad.

Se llega a la conclusión que, las estrategias a ser implementadas en la asociatividad de pequeños negocios del cantón La Libertad, son de consolidación, comercialización, y transmisión de conocimientos a los socios. La puesta en marcha de tales estrategias dentro del modelo de asociatividad permitirá el impulso en el desarrollo socio económico de los negocios en el cantón La Libertad, por lo que los beneficiarios consideran necesaria su aplicación para tener una nueva alternativa que ayude a su desarrollo económico.

Se concluye que, es necesario el establecimiento de objetivos de asociación que respondan a las necesidades de los propietarios de negocios, para obtener resultados positivos. Para ello, se deben identificar cada uno de los elementos del modelo de asociatividad, de tal manera que, una vez

implementado, brinde los resultados deseados, con el fin de mejorar la productividad de los negocios.

En síntesis, la propuesta del modelo de asociatividad para los negocios del cantón La Libertad pretenden fomentar el desarrollo económico de los negocios de la zona, mejorando las condiciones de manejo y administración de los mismos. Por lo tanto, a modo de recomendación, las entidades gubernamentales o no gubernamentales deben realizar seguimientos constantes de la evolución del modelo asociativo en el cantón La libertad para que continúe fortaleciéndose y manteniéndose en el mercado, para la sostenibilidad económica de sus familias, de los empleados y del país.

## Referencias

1. Clery, A. (2009) Aplicación y uso del sistema Kanban para lograr la eficiencia operativa de una empresa. Editorial proquest.
2. Durán, Y. (2012). Administración del inventario: elemento clave para la optimización de las utilidades en las empresas. *Visión Gerencial*, (1), 55-78.
3. Hernández, Fernández, & Baptista (2006) Metodología de la Investigación (Cuarta ed.). McGraw HillM, México.
4. Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (2014) Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill Education. México: 2014
5. INEC (2010) Censo 2010 Población y Vivienda una historia para ver y sentir. Editorial Gobierno de la República del Ecuador, Quito: 2010
6. Liendo, M. & Martínez, A. (2011) Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre de 2001. Obtenido de "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre de 2001
7. Lozano, M. (2010) Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, No.68 Bogotá Jan./June 2010
8. Molina, Parrales, Linzán, Clery. (2020) Information society: access to public information. In *Marketing and Smart Technologies*, Springer, Singapore: 2020

9. Narváez, M., Fernández, G., Gutiérrez, C., Revilla, J. G., & Pérez, C. (2009). Asociatividad empresarial: un modelo para el fortalecimiento de la Pyme en Paraguaná. *Multiciencias*, 9(2), 157-166.
10. Palacios, R., Proaño, R. (2012) Implementación de un sistema informático orientado a la web para el monitoreo y evaluación de impacto de proyectos de desarrollo, el caso de la plataforma APOMIPE, Repositorio Universidad de las Fuerzas Armadas: 2012.
11. Parrales, M., Basurto, C., Cruz, M. & Ponce, J. (2021). Asociatividad, cadena de valor e impacto de ambas. *Revista Publicando*, 8(31), 392-413.
12. Presidencia de la República (2011) Ley Orgánica de Economía Popular Solidaria. Asamblea Constituyente. Quito: 2011
13. Presidencia de la República (2008) Constitución de la República del Ecuador. Asamblea Constituyente. Quito: 2008.
14. Rosales, R. (2015) Estrategias Gerenciales para la Pequeña y Mediana Empresa. ECA/SA/THOMSON. México: 2015
15. Zamora, G. & Villamar, X. (2011) Caracterización de la PYME en la Industria Manufacturera del Distrito Metropolitano de Quito. Centro de Publicaciones de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). Quito Ecuador:2011

© 2023 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).