

SIGMA

REVISTA DE INVESTIGACIÓN

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

Otros temas de interés

FACTORES DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE LAS ASOCIACIONES. UN ESTUDIO DEL PROGRAMA HILANDO EL DESARROLLO

SUCCESS FACTORS IN THE MANAGEMENT OF ASSOCIATIONS. A
STUDY OF THE PROGRAM HILANDO EL DESARROLLO

Coba, Edison; Díaz, Jaime; Sánchez, Andrea

Artículo recibido: 01 de septiembre de 2016
Artículo aceptado: 12 de diciembre de 2016

FACTORES DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE LAS ASOCIACIONES. UN ESTUDIO DEL PROGRAMA HILANDO EL DESARROLLO

Coba, Edison*; Díaz, Jaime*; Sánchez, Andrea**

Resumen

La Economía Popular y Solidaria (EPS) constituye un eje de cambio que busca el bienestar común, uno de los proyectos emprendidos en el Ecuador es el programa Hilando el Desarrollo. Por ello el objetivo de este estudio es analizar cuáles han sido los factores de éxito del programa Hilando el Desarrollo dando importancia a la asociatividad. Para ello se analizó a 117 actores de la provincia de Tungurahua, cuya base de datos fue proporcionado el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS). Los principales factores de éxito para las asociaciones se da importancia al acceso a financiamiento, compartir recursos y conocimientos, acceso a tecnología, y a acceso a contratos con entes públicos y privados.

Palabras clave: Economía popular y solidaria, factores críticos de éxito, control de gestión, asociatividad, hilando el desarrollo

Abstract

The Popular and Solidarity Economy (EPS) is an axis of change that seeks the common good, one of the projects undertaken in Ecuador is the program Hilando el Desarrollo. Therefore the aim of this study is to analyze what were the success factors Hilando el Desarrollo program giving importance to the partnership. For this, we analyzed to 117 players in the province of Tungurahua, and the database was provided by the Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS). The key success factors for partnerships is given importance to access to financing, share resources and expertise, access to technology, and access to contracts with public and private entities.

Keywords: popular and solidarity economy, critical success factors, management control, associativity, spinning development

*Profesor a tiempo completo en la Universidad Técnica de Ambato - Ecuador

**Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

edisoncoba@uta.edu.ec

jaimefdiaz@uta.edu.ec

andre_sanchezvelasco@hotmail.com

La presente investigación es un trabajo realizado por la Unidad de Investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría y el Instituto de Economía Popular y Solidaria, se recolectó la información en Enero de 2016.

Introducción

En el Ecuador el programa Hilando el Desarrollo apoyado por el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria se ha constituido en uno de los proyectos que mayor impulso ha brindado el estado ecuatoriano. Este programa forma parte de los objetivos a cumplir en el Plan Nacional del Buen Vivir que tiene la finalidad de brindar oportunidad de crecimiento a todas las personas vulnerables del país, mediante la elaboración y fabricación de uniformes a los

Marco Teórico

La asociatividad

A medida que las empresas crecen y obtienen mayor ventaja competitiva, los negocios pequeños personales y familiares se ven obligados a cambiar de estrategia, y siendo una

de ellas muy trascendental como es la asociatividad. La asociatividad es una estrategia competitiva de colaboración voluntaria colectiva, entre individuos o empresas. Esta estrategia persigue un objetivo común y comparten beneficios y riesgos. (Coraggio, 2004; Romero, 2002). Esto se consigue mediante la cooperación, comunicación y establecimiento de acuerdos. Con ello mejorar la presencia y supervivencia de las empresas y negocios en el mercado, y contribuir a la superación de la escasez de escalas individuales e incrementar la competitividad. (Villarán, 2000; Lozano, 2010)

La principal importancia de la asociatividad es que ayuda a aprovechar las fortalezas de los involucrados para minimizar los riesgos individuales. Las razones para asociarse residen directamente con los beneficios que genera y que

niños de escuelas fiscales y fiscomisionales. Dada la acogida de la sociedad ecuatoriana a los programas de inclusión social impulsadas por el gobierno, resulta necesario estudiar los factores que influyen en el éxito del programa Hilando el Desarrollo y analizar la formación y fortalecimiento de las asociaciones por medio de la gestión administrativa de quienes participan en este tipo de proyectos para comprender su visión hacia la asociatividad.

difícilmente pueden obtenerse individualmente. Entre los principales beneficios y barreras que se presentan al asociarse se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1 Beneficios y Barreras de la Asociatividad

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

Fuente: Elaboración propia a partir de Benítez, Cáceres, Geruda, & Lopez (2014); Gestratégica (2010)

La asociatividad en América Latina

En América Latina los Proyectos de Integración Productiva (PIP), tienen como objetivo mejorar la competitividad de las pequeñas empresas a través de la asociatividad y la integración productiva. Un estudio realizado a 12 proyectos muestra la generación de innovación para alcanzar mercados más exigentes y la sostenibilidad de sus negocios (Dini, Ferraro, & Gasaly, 2007), que se pueden resumir en los siguientes resultados:

Tabla 2 Experiencias de asociatividad

| Nº | INICIATIVA | ACTIVIDAD ECONÓMICA | FACTOR DE ÉXITO |
|----|--------------------------------------|---|--|
| 1 | NICACENTRO | Venta de leche cruda enfriada para su posterior industrialización | Garantía de Calidad de la leche cruda Selección del canal de distribución |
| 2 | ASOFRUTAS | producción de mora y tomate de árbol de buena calidad del Municipio de La Ceja | Comercialización conjunta Producción individual |
| 3 | LOS DISTRITOS INDUSTRIALES ITALIANOS | Producción de Hilazas y telas de lana; Curtiembres; La compañía fabricante de automóviles Ferrari | Recopilación de información Contrucción de alianzas Cooperación interempresarial |
| 4 | PROYECTO ATUNTAQUI, ECUADOR | Este proyecto abarcó dos clúster: textil y confecciones de Atuntaqui y cuero y calzado de Ambato | Creación de centros servicios. Asistencia técnica a las escuelas artesanales Conformación de redes empresariales. |
| 5 | REDES EMPRESARIALES PERÚ | El proyecto desarrolla confecciones de Gamarra (Lima) y de turismo de Cuzco. | Desarrollo de acciones colectivas Establecimiento de acuerdos de colaboración productivas |
| 6 | PROYECTO REDES REPÚBLICA DOMINICANA | El objetivo de este proyecto es mejorar la competitividad de las Mí pymes de Santiago de los Caballeros. | Implantar un programa de integración productiva |
| 7 | TEXTAL | Elaborar a mano prendas de vestir como gorras, bufandas y suéteres, en hilo de lanas naturales de oveja, alpaca y algodón | Apoyo Gubernamental y no gubernamental Implementación de una caja comunal Procesos administrativos eficientes Mejoramiento y diversificación de los productos artesanales y procesos textiles |

Fuente: Elaboración propia a partir de Zarama (2009); Gestratégica (2010); Estrada & Holmann (2008); Lozano (2010); Dini, Ferraro, & Gasaly (2007)

Programas de Gobierno que impulsan la asociatividad en Ecuador

En el Ecuador la economía social y solidaria establece uno de los cambios que inspira la constitución del Ecuador vigente desde el año 2008, donde define a la economía social y solidaria como una nueva forma de coexistencia ciudadana en diversidad y armonía con el ambiente. Mediante Decreto Ejecutivo se crea en el 2009 el Instituto de Economía Popular y Solidaria adscrito por el Ministerio de Inclusión Económica y Social. Organismo que ayuda y

motiva a los ciudadanos a emprender procesos de desarrollo productivos bajo consentimiento de la ley de la Economía Popular y Solidaria el cual se crea el 10 de abril del 2011 (IEPS). Dicha ley promueve la asociatividad como una de las formas de organización de la economía social y solidaria en el que el artículo 18 de la presente ley define a las asociaciones como:

Artículo 18: “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, autos abastecer 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. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2014).

El Instituto de Economía Social y Solidaria motiva a realizar emprendimientos a los actores de la Economía Social y Solidaria ayudándoles de esta manera a mejorar sus condiciones de vida de los miembros y de sus familiares es así que ha desarrollado varios proyectos de emprendimiento como: “La Buenas Manufactura”, “El Buen Alimento”, y “El Buen Servicio”. En el siguiente cuadro se resumen los principales programas de Gobierno que están en ejecución:

Tabla 3 Programas de Gobierno Impulsadas por la EPS

| Programa | Proyecto | Bienes y servicios que ofrecen | Beneficiados |
|----------------------|---|---|--|
| La buena Manufactura | Hilando el Desarrollo | - Kits escolares. - Pupitres | 5.499 artesanos micro y pequeños productores |
| El buen alimento | Hombro a Hombro | Leche, cacao, caña de azúcar, papa, quinua, fréjol, maíz, hortalizas, mora, artesanías textiles | 2000 familias beneficiadas. |
| El buen Servicio | Articulación de circuitos Económico Solidarios para el fortalecimiento de los actores de la (EPS) | Personas interesadas en ámbitos económicos | 11.592 personas capacitadas en temas técnicos, administrativos u organizativos |
| El Buen turismo | Socio Vulcanizador | Servicio de transporte de: moto taxi, catering, y otros servicios | 43 talleres construidos. 57 beneficiarios en anfitrión de turismo |

Fuente: Investigadores a partir del IEPS (2015)

El Programa Hilando el Desarrollo comienza desde el 2007, bajo el mando del Ministerio de educación, para en el 2011 pasar a manos del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria IEPS. Este programa busca mejorar la capacidad productiva de los beneficiarios, a través del sistema nacional de compras públicas y mejorar los niveles de bienestar de las familias de los participantes. (IEPS, 2013; Naranjo & Burgos, 2010)

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

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

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

El gobierno ha invertido en el programa Hilando el Desarrollo 2015, en las 9 zonas, un monto de \$21.243.475,00 beneficiando a 1.299 actores. (IEPS, 2015; Ministerio de Educación, 2015). En la Zona 3, las provincias de: Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza y Tungurahua se han confeccionado 556. 862 uniformes escolares con una inversión total de \$ 17.582.305,80.

Tabla 4 Inversión asignada al Programa Hilando el Desarrollo en la Zona 3

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

Fuente: IEPS (2013)

Factores críticos del éxito en las asociaciones

Los factores críticos del éxito (FCE) son los requerimientos o elementos de información sensible, vital y clave de una organización. Los FCE cuando se transforman en variables cuyos valores pueden ser críticos o inaceptables, permiten asegurar a los directivos que las acciones son aceptables o exitosas (Rockart, 1979; Murillo, 2010) para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Los factores de éxito se han clasificado en tres dimensiones, en base a la propuesta por (Gendron & Plourde, 2010), y se han seleccionado aquellos que se analizaron en el presente estudio:

Tabla 5 Factores críticos del éxito

| Dimensiones | Factores Críticos del Éxito | Detalle |
|----------------------------|--|---|
| Ligados a la empresa | Capacidad de producción | Capacidad de responder tanto a los pedidos tanto locales como provenientes de mercader del exterior. (Gendron & Plourde, 2010) |
| | Capacidad de financiamiento | Las organizaciones deben tener fondos sólidos para gestionar sus operaciones. (Gendron & Plourde, 2010) |
| | Recursos Humanos competentes | Contar con un personal calificado, con formación y conocimientos compartidos (Gendron & Plourde, 2010) |
| | Ventajas competitivas: | Es lo que diferencia una empresa de la otra, lo cual permite distanciarse y crecer, las ventajas se identifican a través de un análisis de fuerzas y debilidades, con el objetivo de alcanzar niveles de desarrollo elevados. (Arboleda & Zabala, 2011; Gil & Ibarra, 2014) |
| Ligados a los dirigentes | Participación en redes de apoyo y contactos: | Las redes y alianzas son un elemento imprescindible en la organización de estrategias, a través de información estratégica. (CEPAL, 2001) |
| Ligados al entorno externo | Apoyo de programas gubernamentales | Son una fuente de ayuda, ya que brindan credibilidad y seriedad al proyecto. (Arboleda & Zabala, 2011) |
| | Acceso a las materias primas: | Buscar proveedores potenciales, para no encontrarse en una situación de dependencia. (Gendron & Plourde, 2010) |

Fuente: Los investigadores

La gestión en la asociatividad

El control de gestión ha ido evolucionando a medida que los negocios han adquirido mayores necesidades y exigencias urgentes, referentes a los diversos cambios que existen en el entorno empresarial (Sacasas & López, 2014). De igual manera los negocios requieren adaptarse a los cambios que existen en el nuevo paradigma administrativo (Loaiza, Cárdenas, & Peralta, 2014).

En los últimos años el control de gestión se ha convertido en uno de los elementos esenciales dentro del entorno empresarial, se ha convertido en un elemento básicos de dirección, para las empresas es una herramienta que guía su gestión hacia el cumplimiento de los objetivos (Anthony & Govindaranja, 2004).

Dentro de las asociaciones el control de gestión se ha convertido en punto de gran importancia, aunque debido a su estructura poco definida carecen de herramientas que les permitan tener información relevante. Jaramillo (2002) menciona que las herramientas de control son de gran utilidad, para empresas que tienen una estructura organizacional bien definida. En cambio, para los negocios y asociaciones que se encuentran iniciando sus actividades, la herramienta de control más utilizada es la observación directa, que consiste en ver, oír y sentir lo que está aconteciendo en la empresa.

Las asociaciones muchas veces no tienen definido un sistema de control de gestión que permitan dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos. Esto conlleva a obtener deficiencia al momento de definir sistema de información que sirva de apoyo para la toma de decisiones, muchas veces la responsabilidad y las decisiones recaen sobre el fundador de la empresa (Jaramillo, 2002).

En las asociaciones la toma de decisiones constituye una situación difícil de tratar por lograr acuerdos entre todos sus miembros, siendo uno de los factores más críticos que se resisten estas entidades. Una de las trampas más comunes que sufren son: confundir la administración, el gobierno y la propiedad. No porque sean propietarios de sus negocios y forman parte de una asociación tienen capacidad

profesional para dirigirle. (Trevinyo, 2010).

Entre las principales herramientas que toda asociación debe tener son: los estados financieros, el presupuesto, estados de resultados, flujo de caja (Morillo, 2004; Farfán, 2010) que les ayudará a proveer información sobre las condiciones que está el grupo asociado, aunque no sea suficiente para la toma de decisiones internas.

Metodología de la investigación

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

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

Una vez recolectada la información se procedió a codificar cada encuesta con un número para ingresarlo al paquete estadístico SPSS con la ayuda del software, se realizó el cruce de las variables de estudio para analizar su asociación mediante las pruebas estadísticas de correlación de Spearman. A su vez mostramos que la encuesta dispone de un coeficiente de fiabilidad de 0.919 de Alfa de Cronbach. Lo que nos permite confiar en los resultados arrojados por el cuestionario utilizado.

Resultados

Los resultados más relevantes en las asociaciones del programa Hilando el Desarrollo de la Economía Social y Solidaria de la provincia de Tungurahua fueron:

Tabla 6 Formas de asociación

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

Fuente: Investigadores

De las encuestas efectuadas a los miembros del Programa Hilando el Desarrollo se puede constatar la tabla Nª4, que el 50% de los participantes de este programa, han permanecido como talleres personales. Esto se debe porque los propietarios no creen en la factibilidad de asociarse, debido a que no han requerido estrategias empresariales a lo largo de su actividad económica. Además, estas personas no confían en un plan asociativo, por cuanto lo perciben como algo innecesario para sus negocios. Por esta razón, para Rodríguez, Vásquez, & Mejía de León (2014) mencionan que uno de los factores más relevantes que consideran los propietarios de los negocios en México, para no asociarse es la falta de confianza.

Sin embargo, existe un número muy considerable de talleres que ya se encuentran asociados y otros que están en proceso. De estos últimos el 80% creen que el mayor beneficio de ser parte de una asociación es la posibilidad de abrirse a nuevos mercados nacionales e internacionales

Factores de éxito

Tabla 7 Compartir los recursos

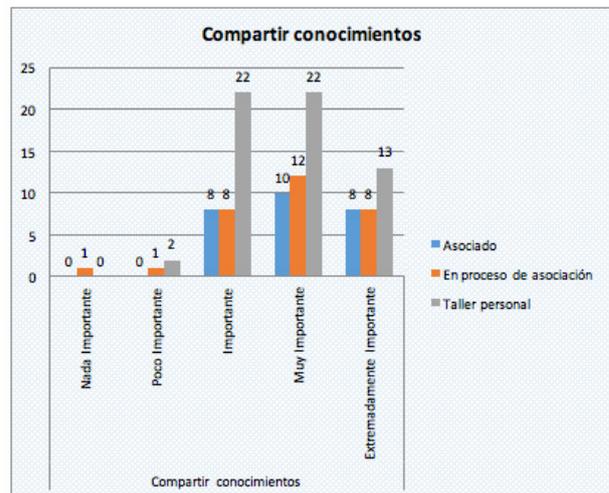
| | | Forma de asociación | | | Total |
|--------------------|---------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|-------|
| | | Asociado | En proceso de asociación | Taller personal | |
| Compartir recursos | Nada Importante | 0 | 3 | 2 | 5 |
| | Poco Importante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

Fuente: Investigadores

Como se muestra en la tabla 6, la mitad de los miembros en proceso de asociación del programa hilando el desarrollo califican el compartir recursos como muy importante y extremadamente importante. Ya que ellos mencionan que al unir sus recursos como maquinaria, materia prima e insumos indirectos ayudara a que el proceso de producción sea más ágil, evitar pérdida de tiempo y optimización de recursos. Lo cual generara mayores beneficios

en los socios que conformen la iniciativa. Su capital social se volverá significativo, así como sus activos, lo cual ayudara a participar en ofertas más grandes en el portal de Compras Públicas. Un factor que va de la mano es el compartir los conocimientos alcanzando el 66% en muy importante y extremadamente importante, entre los actores en proceso de asociación. Esto se debe a que cada integrante de la iniciativa se especializa o tiene mayores conocimientos en un área específica del taller como trazado, corte, ensamblaje, bordado o etiquetado. Con esto aportara a que el proceso de confección sea eficiente y además de generar responsabilidades ya que se asignaran actividades de carácter incompatible.

Ilustración 1 Compartir conocimientos



Fuente: Investigadores

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

Ilustración 2 Acceso a contratos con las instituciones públicas



Fuente: Investigadores

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

Tabla 8 Acceso a Financiamiento

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

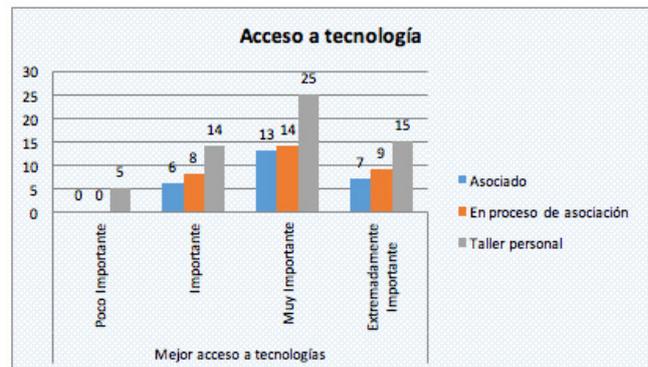
Fuente: Investigadores

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

Acceso a tecnología

Debido a que al acceder a tecnología, mejora el proceso de producción y por ende la calidad del producto terminado, se ha analizado las siguientes respuestas:

Ilustración 3 Acceso a tecnología según las formas de asociación



Fuente: Investigadores

Tabla 9 Acceso a contratos con empresas privadas, redes y alianzas

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

Fuente: Investigadores

En la tabla 9, se muestra que el 64% de las asociaciones del programa Hilando el Desarrollo que el acceso a contratos con el sector privado, construcción de redes y alianzas, es un factor esencial. Debido a que ayudara a la toma de decisiones de manera eficaz, promover la especialización y el aumento de productividad. Los asociados indican que esta alianza entre talleres ha mejorado las condiciones de trabajo y la capacidad de respuesta a los cambios de la demanda en el mercado. Este elemento es determinante también para formar una asociación, ya que el 71% de sus miembros lo considera como extremadamente importante.

Tabla 10 Producción y el mercadeo al asociarse

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

Fuente: Investigadores

En la tabla 10, muestra que los resultados alcanzados en la producción y mercadeo al asociarse son del 88% calificándolo como muy bueno y excelente. Esto se debe a que al unirse con otros miembros de su misma rama, han logrado unificar su proceso de producción, corregir fallas a través de la experiencia de los asociados, evitar desperdicios de materiales, disminuir el margen de fallas y la entrega de pedidos a tiempo. Por lo cual han obtenido beneficios económicos, intelectuales y sociales mejores, que trabajando como talleres individuales. Ya que incrementaron sus ventas, tanto privadas como públicas, al acceder a segmentos de mercados más exigentes. Con lo cual mejoraron su nivel de vida y el de su familia. Una dificultad que mencionan es que al inicio se tornó un poco difícil al tratar de trabajar en conjunto y compartir sus conocimientos y recursos.

Tabla 11 Control Contable

| Cómo calificaría el control contable que se lleva en la asociación | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Valido | Porcentaje Acumulado |
|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Malo | 5 | 4,3 | 5,0 | 5,0 |
| Regular | 8 | 6,8 | 7,9 | 12,9 |
| Bueno | 20 | 17,1 | 19,8 | 32,7 |
| Muy Bueno | 39 | 33,3 | 38,6 | 71,3 |
| Excelente | 29 | 24,8 | 28,7 | 100,0 |
| Total | 101 | 86,3 | 100,0 | |
| Sistema | 16 | 13,7 | | |
| Total | 117 | 100,0 | | |

Fuente: Investigadores

Las respuestas dadas por los propietarios de los negocios pertenecientes al programa Hilando el Desarrollo, obtenidos de la tabla N^a 11 nos deja conocer que más de la mitad (67%) de los integrantes de dicho programa, consideran a la contabilidad que se lleva dentro de sus organizaciones como una herramienta fundamental, porque proporciona una base histórica confiable de los sucesos ocurridos y que serán de suma importancia para la futura toma

de decisiones. Además, se puede apreciar un comportamiento similar en menos de un tercio de los participantes del programa Hilando el Desarrollo (20%), dado que estos consideran a la contabilidad como algo bueno, para el mejor funcionamiento de las instituciones a su cargo. Sin embargo, el 13% de los gerentes propietarios de los talleres artesanales, presumen que la contabilidad es algo innecesario para el manejo y control de sus empresas. Porque al poseer estos negocios por un largo tiempo, creen que la experiencia es suficiente para un manejo adecuado de los mismo. Estas personas consideran que la contabilidad más bien es únicamente un requisito obligatorio que se debe presentar ante el Servicio de Rentas Internas (SRI) o cualquier institución financiera al momento de solicitar crédito.

Conclusiones

- Los Factores Críticos del Éxito (FCE), en los tipos de asociaciones del Programa Hilando el Desarrollo sean estos talleres individuales, en proceso de asociación o asociaciones, se convierten en una herramienta indispensable para el cumplimiento de la misión u objetivo establecido por la iniciativa emprendida.
- La determinación de los FCE se los realiza en conjunto con las estrategias definidas en la planificación, la misma que es efectuada por las medianas y grandes empresas, ya que resulta costosa y requiere un determinado tiempo. Esto no quiere decir que los actores del Programa Hilando el Desarrollo requieran formalizar la planeación estratégica, pero si deberían determinar de acuerdo a su experiencia, que acciones concretas han contribuido para aumentar su nivel de ingresos en su taller individual.
- Para la identificación de los FCE, la fuente principal es la propia organización, ya que es la que desarrollo sus propios factores. Dentro del cual interviene la realización de entrevistas periódicas y una evaluación de desempeño a los dirigentes, asociados o empleados; así establecer objetivos, actividades a realizar y metas.

- La perspectiva asociativa ayuda aprovechar los conocimientos, recursos y experiencia de los participantes. Y así asegurar el crecimiento, rentabilidad y competencia de la asociación frente a medianas y grandes
- Cualquier tipo de asociación del programa Hilando el Desarrollo (Asociación, en proceso de asociación o talleres personales), consideran que el control de gestión es fundamental, para obtener una correcta administración y permite a los propietarios o presidentes de cada una de las organizaciones, obtener un control óptimo de las actividades, evaluar el desempeño de su empleados, medir su rentabilidad, dando como resultado, el cumplimiento de los objetivos planteados por los altos directivos.
- La mayoría de los talleres textiles del Programa Hilando el Desarrollo son familiares. Estas se manejan bajo un esquema de estructura familiar, en gran parte estos negocios no disponen de un adecuado control de gestión debido a varias complejidades. Una de la más importantes son los modelos mentales y la cultura organizacional.
- La asociatividad nace y se concibe por la necesidad de competir en mercados frente a otras firmas con mayor experticia, al momento de satisfacer a los consumidores, así también, porque el mundo sufre cambios a pasos agigantados y por tal razón necesitan de mecanismos que permitan afrontar los desafíos que se presenten

Referencias

- Andes (22 de Julio de 2013). Economía. Hilando el Desarrollo un proyecto que genera trabajo para artesanos de la economía popular y solidaria en Ecuador, pág. 08.
- Anthony, R., & Govindaranja, V. (2004). Sistemas de Control de Gestión. España: McGrawHill.
- Arboleda, O. L., & Zabala, H. (2011). Condiciones de éxito y sostenibilidad de los emprendimientos solidarios de Medellín. Semestre Economico - Universidad de Medellín, 77-94.
- Benitez, M. D., Caceres, S., Geruda, Z. L., & Lopez, G. V. (2014). La importancia de la asociatividad en las microempresas de misiones para el desarrollo regional. RED CIDIR, 115-124.
- CEPAL. (2001). Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas. Comisión económica para América Latina y Caribe.
- Coraggio, J. L. (2004). La gente o el capital. Desarrollo local y economía del Trabajo. Buenos Aires: Espacio Editorial.
- Dini, M., Ferraro, C., & Gasaly, C. (2007). Pymes y articulación productiva. Resultados y lecciones a partir de experiencias en América Latina. CEPAL, 1-44.
- Estrada, & Holmann. (2008). Competitividad de la producción de leche frente a los tratados de libre comercio en Nicaragua, Costa Rica y Colombia. Cali (Colombia), Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). International Livestock Research Institute (ILRI), 74.
- Farfán, M. (2010). La contabilidad de direccionamiento estratégico como oportunidad de desarrollo empresarial en las Pymes. Cuad. Contab., 347-365.
- Gendron, L., & Plourde, L. (2010). Los factores del éxito de las Pymes de Saguenay y que se desempeñan en el sector del aluminio. Casos empresariales, 184-189.
- Gestratégica. (2010). Factores de éxito de las iniciativas comunitarias de generación de ingresos. RedEAmérica.
- Gil, I., & Ibarra, S. (2014). Incidencia del liderazgo en los factores críticos del éxito como estrategia competitiva empresarial. Dimensión empresarial, 117-126.
- IEPS. (25 de 06 de 2015). Instituto de Economía Popular y Solidaria. Obtenido de Instituto de Economía Popular y Solidaria: <http://www.economiasolidaria.gob.ec/asociaciones/>
- IEPS, I. (12 de 2013). Informe de Gestión Diciembre 2013. Obtenido de <http://www.economiasolidaria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/07/Informe-Gestion-IEPS-2013-f.pdf>
- Jaramillo, V. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de Sistemas de Control de Gestión. Forum Empresarial, 56-81.
- Loaiza, F., Cárdenas, S., & Peralta, D. (2014). Aproximación a la relación control de gestión-Contabilidad administrativa. La salle Gest.Soc., 143-156.

- Lozano, F. (2010). La asociatividad como modelo de gestión para promover las exportaciones en las pequeñas y medianas empresas en Colombia. *Relaciones internacionales, estrategia y seguridad*, 161-191 .
- Ministerio de Educación. (2015). Ministerio de Educación. Obtenido de MInisterio de Educación: <http://educacion.gob.ec/uniformes-escolares/>
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2012). El bono de desarrollo humano, otra puerta para nuevos programas sociales. Quito.
- Naranjo, M., & Burgos, S. (2010). Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES. Sector Confecciones. FLACSO-MIPRO.
- Rodríguez, B., Vásquez, R., & Mejía de Leon, Y. (2014). La estrategia de cooperación empresarial- una alternativa para fortalecer la ventaja competitiva en la mipyme: caso industria metal mecánica del sureste de Coahuila. *Revista Global de Negocios*, 91-104.
- Romero, E. (2002). La asociatividad empresarial entre las Pymes. El Salvador: FUNDAPYME.
- Sacasas, M., & López. (2014). Estudios de modelo de control de gestión para la internacionalización universitaria en Cuba. *Revista II*, 312-321.
- Treviño, R. (2010). *Empresas Familiares visión Lationamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: PEARSON.
- Villarán, F. (2000). *Las PYMES en la estructura empresarial Peruana*. Perú: SASE.
- Zarama, E. (2009). Generación de ingresos para población desplazada en Colombia: perspectivas desde abajo. Cepal Division de Desarrollo Social.