



RECIENA

Revista Científica Agropecuaria

MODELO DE GESTION ASOCIATIVO DE LA ASOCIACION DE CAÑICULTORES DE PASTAZA

Artículo Original

ASSOCIATIVE MANAGEMENT MODEL OF THE ASSOCIATION OF PASTAZA SUGARCANE FARMERS

Enríquez, Miguel ^{1*}; Andrade Brigitte ¹; Morales, Joe ¹

Recibido: 22/08/2022 · Aceptado: 14/10/2022

RESUMEN

El ámbito empresarial ha ido evolucionando de acuerdo aparecen nuevas formas de administrar y gestionar las pequeñas, mediana y grandes empresas, la asociatividad es un método que en los últimos años está cobrando impulso al momento de poner en marcha o administrar una organización. La siguiente investigación tuvo como objetivo establecer un modelo de gestión asociativo para la distribución y comercialización de panela en la región sierra, para lo cual se realizó una investigación de tipo descriptivo exploratoria, que se basó en documentación de información de fuentes bibliográficas relacionadas con el tema de estudio. El problema que abarca esta investigación fue la limitación al momento de comercializar la panela que producen los agricultores de la provincia de Pastaza. Como resultado de esta investigación logramos establecer un modelo de gestión basado en cuatro principios fundamentales que son la estrategia, ejecución, cultura y estructura el cual consta de cuatro fases los cuales son: difusión, gestión, confianza y comercialización dichos aspectos ayudaron a que el modelo sirva de guía para el mejoramiento técnico en la comercialización de panela en los productores de la provincia de Pastaza. Para el desarrollo de esta investigación se analizaron distintas fuentes bibliográficas tales como artículos científicos, repositorios de tesis, libros digitales y normativas ecuatorianas vigentes. El modelo propuesto tiene dos variables que son: la Asociatividad y la comercialización y cuentan con estrategias que permitirán el crecimiento de la organización en la región.

Palabras clave: Asociatividad, Comercialización, Desarrollo empresarial, Difusión.

ABSTRACT

The business environment has been evolving according to new ways of administering and managing small, medium and large companies, and in recent years associativity is a method that is gaining momentum when starting or managing an organization. The following research had the objective of establishing an associative management model for the distribution and commercialization of panela in the highland region, for which an exploratory descriptive type of research was carried out, based on documentation of information from bibliographic sources related to the topic of study. The problem covered by this research was the limitation at the time of commercializing the panela produced by farmers in the province of Pastaza. As a result of this research we were able to establish a management model based on four fundamental principles which are strategy, execution, culture and structure which consists of four phases which are: diffusion, management, trust and commercialization, these aspects helped the model to serve as a guide for the technical improvement in the commercialization of panela in the producers of the province of Pastaza. For the development of this research, different bibliographic sources such as scientific articles, thesis repositories, digital books and current Ecuadorian regulations were analyzed. The proposed model has two variables: Associativity and commercialization and has strategies that will allow the growth of the organization in the region.

Keywords: Associativity, Commercialization, Business development, Dissemination.

¹ Universidad Estatal Amazónica. Departamento de Ciencias de la Tierra, Escuela de Ingeniería Agroindustrial, Km. 2½, vía Puyo a Tena (Paso Lateral), 160150. Puyo, Ecuador.

* Correspondencia: menriquez@uea.edu.ec

ORCID: 0000-0002-8937-9664

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los desafíos más importantes en el desarrollo, operación, funcionamiento de las empresas y organizaciones es lograr administrar y gestionar los recursos económicos y financieros (1). La dinámica de la gestión empresarial ha evolucionado satisfactoriamente en el mundo de los negocios y está involucrada en el mercado, entorno y sociedad, donde se han desarrollado distintas teorías para su aplicación (2). Según Alvarez (2017) los modelos de gestión son tan dinámicos como las empresas, encontrándose en permanente evolución, la estrategia del modelo de gestión se fundamenta en asumir a la asociatividad como la herramienta colectiva más apropiada para el incremento del nivel competitivo de las PYME's (Pequeñas y medianas empresas) agrupadas (3). Esto se logra al mejorar el desempeño en todas las fases y las actividades del proceso empresarial, lo que permite el desarrollo de ventajas competitivas, al poder ofertar sus productos ya que esta requiere de una gestión apropiada que permita el cambio paradigmático de la cultura individualista arraigada en las PYME's hacia una cultura de cooperación interempresarial (4). Según Quintana (2021) en la actualidad la administración constituye una rama imprescindible e inherente de cada empresa, organización pública, privada de carácter social y organizaciones con cualquier fin debido a que en ellas se desarrollan o desenvuelven las funciones, procesos, estructura, organización por mencionar algunas facultades de la administración por lo que se comprende que tiene un carácter holístico ante todo en el ámbito empresarial (5). El desarrollo de un modelo de gestión para la innovación debe ser el primer paso de la dirección para llevar a cabo una estrategia de innovación con garantía. Estos sistemas deben emanar de la visión de negocio de la empresa y, en particular, de un conocimiento de los procesos que añaden valor a la organización, que incluya aspectos de comunicación, prestación de servicios y

atención al cliente. La innovación del modelo de negocio tiene que convertirse en un proceso sistemático que permita a las organizaciones planificar, organizar y controlar el proceso de innovación, lo que redundará en un ahorro de recursos y en una mejora de la motivación e implicación de los empleados, aportar un valor añadido de confianza en la actividad de innovación de la empresa, y ejecutarla con excelencia operativa (6).

Los procesos ahora se consideran la base de las operaciones de la mayoría de las organizaciones y se están convirtiendo gradualmente en la base estructural de un número cada vez mayor de empresas. Esta tendencia surge tras las limitaciones puestas de manifiesto en diversas soluciones organizativas, en sucesivos intentos de acercar la estructura empresarial a las necesidades del momento (7). Según Barg (2013) El modelo de negocio es cómo una empresa crea o proporciona valor a sus clientes, obteniendo ganancias a cambio, esta es la esencia del modelo de negocio: la creación de valor, donde los clientes potenciales están dispuestos a pagar por este valor y, obviamente, obtener los ingresos con esta actividad en exceso del costo (8). Los orígenes de las estructuras tradicionales se basan en la fragmentación de los procesos naturales, producto de la división del trabajo, y la posterior agrupación de tareas especializadas en áreas funcionales o departamentos. Hoy las últimas técnicas en control de gestión reservan un lugar especial al concepto de operaciones. y procesos. El éxito de cualquier organización depende cada vez más de alinear los procesos comerciales con su estrategia, misión y objetivos (9).

Los modelos administrativos tanto de negocios como de gestión son considerados pilares fundamentales en la creación de nuevos proyectos o empresas ya que estos son un lienzo a seguir al momento de poner en marcha la propuesta según se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1. Características de los modelos

<i>Detalle</i>	<i>Características</i>	<i>Fuente</i>
Modelo de negocio	Proceso decisorio. Funciones y responsabilidades. Autoridad. Estilo de gestión. Criterios de evaluación de desempeño	(10)
	Un modelo de negocio se refiere a cómo una empresa gana dinero y ofrece valor a sus clientes. Se refiere a la lógica empresarial, es estático, no introspectivo, no describe recetas para el cambio y se centra en las oportunidades.	(11)
	Un modelo de negocio ayuda a formular y ejecutar la estrategia y surge cuando las decisiones de gestión están vinculadas a sus respectivos resultados.	(12)
Modelo de gestión	Un mecanismo por el cual una empresa busca generar ingresos y utilidades. Es un resumen de cómo las empresas sirven a sus clientes. Incluye tanto el concepto de estrategia como su implementación. Una herramienta conceptual que permite expresar la lógica por la cual una empresa busca generar utilidades a través de un conjunto de elementos y sus relaciones	(8)
	Los modelos de gestión deben adaptarse a casos, empresas y situaciones concretas, adaptando modelos existentes, construyendo modelos a partir de otros, o simplemente creando nuevas ideas y aplicaciones.	(13)

Se puede argumentar que no existe un concepto o definición precisos de PYME, ya que estas variables de PYME pueden cambiar dependiendo de las economías de los países en los que se producen. Su economía no ha alcanzado un nivel significativo en comparación con la economía mundial, pero en otros países con grandes economías la empresa en sí puede ser pequeña (14). Las pequeñas y medianas empresas se caracterizan por estar controladas por personas naturales o jurídicas y realizar cualquier tipo de actividad de venta de bienes o servicios dentro del sistema productivo nacional. Según la Ley de Compañías del Ecuador (2017), el país estipula que las pequeñas empresas pueden convertirse en asociaciones procesales, y todas estas entidades deben cumplir con las leyes fiscales nacionales y las disposiciones del RUC (15,16).

Una de las características básicas de este tipo de negocios es que utiliza mucha mano de obra, en segundo lugar, hay poca aplicación de tecnología y de ahí también es importante: baja división del trabajo, capital reducido, baja productividad, ahorro mínimo. capacidad y uso limitado de servicios financieros y no financieros (17). La industria panelera artesanal de Pastaza se ha convertido en los últimos años en una alternativa a los productores, que contribuye al Sumak Kawsay, determinado en el Art. 13 de la sección primera del capítulo II de la Constitución de la República del Ecuador Vigente (18). Según datos del SIPA (2017) existían 79.913 hectáreas de caña de azúcar a escala nacional, de los cuales la región amazónica tiene una producción de 8.272 hectáreas, siendo la Provincia de Pastaza la de mayor producción con un 10,35% (19,20). ASOCAP, constituye una organización de primer grado con personería jurídica otorgada por el MAGAP. La junta actual se renovó recientemente por dos años, está legalmente establecida y vive una vida activa. Cada uno tiene 135 socios que representan a sus familias, de los cuales hay 52 de su propia Panera y un número creciente de otras Paneras dedicadas, a la fecha hay 50. Solicitud para unirse al club (21). Según Aguilar (2019) la producción de panela granulada se da en casi todo el estado, especialmente en las zonas con carreteras (22). La fábrica mejorada tiene una capacidad instalada promedio

de 80 a 100 kg de Panera por hora y trabaja de 8 a 12 horas por día. Los mercados locales, regionales y nacionales están bien establecidos y en crecimiento con buenas perspectivas. Según ASOCAP (2015) el producto resultante es una panela granulada a base de jugo de caña de azúcar, que se consume por sus beneficiosas propiedades nutritivas y terapéuticas, alto contenido proteico y naturalidad. Panera se vende en bolsas y bloques de polipropileno de 1 kg (23).

La investigación se enfoca en desarrollar un modelo de gestión asociativo para la comercialización de panela en la región sierra.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

- El artículo adopta un estudio teórico, documental, basado en la literatura relacionada con la gestión; descriptivo, ya que se basa en el estudio de situaciones que ocurren en condiciones naturales, no en situaciones empíricas. Se basa en el análisis de los encadenamientos y variables de desarrollo de negocios delineados en la Tabla 2, utilizando una estructura DAFO con matrices de ataque y defensa a partir de la cual generar objetivos estratégicos.

- Matriz de ataque: se arma en base a los factores externos (fortalezas /oportunidades) realizando una tabla de doble entrada con una ponderación definida por el investigador (5 = alta, 3 = media, 1 = baja).

- Matriz de defensa: se arma en base a los factores internos (debilidades/amenazas), utilizando una tabla de doble entrada con la ponderación definida por el investigador (5 = alta, 3 = media, 1 = baja). Después de que terminó la relación, los valores de interacción se utilizaron para formar una matriz de objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos de la empresa se generan a partir de las tablas de ataque y defensa, teniendo en cuenta los dos pesos más altos en cada caso.

- La Operacionalización de variables nos permite identificar las variables que están relacionadas con modelo de gestión según se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2. Operacionalización de variables

<i>Variables</i>	<i>Concepto</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicadores</i>
Asociatividad	La conectividad corporativa se entiende como un esfuerzo colaborativo entre empresas. Su objetivo es mejorar la gestión y la productividad (24).	Complementación de capacidades. Fuerza de negociación. Disminución de intermediarios.	Unión de ideas Negociadores, intermediarios y clientes Alianza estratégica
Comercialización	Grupo de funciones que se desarrollan desde que el producto sale de la empresa hacia el consumidor, a través de un mercado determinado (25).	Transferencia de propiedad Plan estratégico	Directa Indirecta Marketing Mercado

3. RESULTADOS

Utilizando la herramienta FODA nos permitió conocer el estado actual de la asociación, en la tabla 3 se presenta sus resultados internos.

Tabla 3. FODA Estado actual de la producción de panela en la provincia de Pastaza.

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
Disponibilidad del producto	Disponibilidad de mercado.
Producción Conocimiento técnico tradicional	Precio de venta.
Equipos y maquinarias	Oportunidad de exportación.
Conocimiento técnico tradicional	Oferta de Conocimiento técnico tradicional
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
Deficiencia de conocimiento técnico de comercialización.	Industria azucarera en la zona costera.
Capacidad instalada.	Vías de comercialización.
Métodos de comercialización.	Variación de precios
Estandarización de producción.	Competencia interna y sobreproducción.

En la Tablas 4 y 5 se presentan los resultados de la relación externa e interna generada por la matriz FODA donde se identificarán los objetivos estratégicos a tomar en cuenta según las ponderaciones realizadas.

Tabla 4. Matriz de ataque EXTERNA

	<i>Disponibilidad de mercado</i>	<i>Precio de venta</i>	<i>Oportunidad de exportación</i>	<i>Oferta de Conocimiento técnico tradicional</i>	<i>total</i>
Disponibilidad del producto	3	3	3	3	12
Producción Conocimiento técnico tradicional	3	3	3	3	12
Equipos y maquinarias	2	1	2	3	8
Conocimiento técnico tradicional	1	2	1	1	5
Total	9	9	9	10	37

Tabla 5. Matriz de defensa INTERNA

	<i>Industria azucarera presente</i>	<i>Vías de comercialización</i>	<i>Variación de precio</i>	<i>Competencia interna y sobreproducción</i>	<i>Total</i>
Deficiencia de conocimiento técnico de comercialización.	2	2	2	3	9
Capacidad instalada.	1	2	2	2	9
Métodos de comercialización.	2	3	3	2	10
Estandarización de producción.	1	1	1	3	6
Total	6	8	7	10	28

Propuesta del Modelo de Gestión Asociativo

Es bien sabido que cada vez es más difícil para las pequeñas y medianas empresas que operan individualmente lograr resultados debido a la falta de escala y las dificultades operativas de las pequeñas y medianas empresas. En este contexto, el concepto de asociación surge como uno de los mecanismos de cooperación a través del cual las PYMES se unen para enfrentar los desafíos que se derivan del proceso de globalización. Desde esta perspectiva, para adaptarse a las realidades imperantes, las pymes suelen enfrentarse a procesos de autorreflexión, así como de interacción con el entorno a través de la formación de redes o asociaciones que facilitan el contacto con las amenazas. Los modelos asociativos han surgido como uno de los mecanismos colaborativos que buscan crear valor resolviendo problemas comunes inherentemente causados por la falta de escala. En otras palabras, el tamaño inadecuado de las empresas e instituciones dificulta mucho la integración de tecnología, la entrada a nuevos mercados y el acceso a la información. Bajo estas condiciones, las sugerencias se dan en la Tabla 6.

Tabla 6. Propuesta del modelo de gestión asociativo

<i>LOGOTIPO</i>	<i>SLOGAN</i>
 <p>El logotipo se atribuye al conjunto de productores de caña y panela.</p> <p>MISION</p> <p>ASOCAP es una organización productora de caña y panela de la provincia de Pastaza que está orientada a la comercialización e industrialización, brindando confianza y calidad a sus productos ofertados, para buscar el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo económico del sector.</p> <p>VISION</p> <p>Promover y fortalecer, la unión, la incorporación de esta organización y de todos los involucrados en el sistema productivo de la caña de azúcar en la provincia, con el fin de intercambiar experiencias y esfuerzos que ayuden al crecimiento empresarial en los próximos 5 años.</p> <p>VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Compromiso. - Conseguir los objetivos institucionales. -Lealtad. - Mantener la equidad con productores y proveedores -Responsabilidad. - Aportar al desarrollo productivo y mejoramiento de la calidad. -Respeto. - Valorar los aportes de los actores de la organización. -Excelencia. - Cumplir con eficiencia y eficacia la misión y visión Institucional. -Honestidad. - Ser coherente y veraces en nuestras acciones. -Solidaridad. - Ser unidos en base a las metas e intereses de la Asociación. 	

Las metas estratégicas son, por definición, de mediano y extenso plazo, orientados al logro de la tarea de la organización (26). El proceso de organización estratégica se orienta a las zonas de resultados claves y se estima servible una vez que las debilidades son disminuidas, las fortalezas incrementadas, el efecto de las amenazas atendido oportunamente y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de las metas, la Tarea y la Perspectiva de la organización. En la tabla 7 se presentan los resultados del estudio de las matrices de ataque y custodia, respecto a su puntuación se definen los límites que estarán presentes en la finalidad.

Tabla 7. Objetivos estratégicos

INTERNOS	Factores	- Disponibilidad del producto - Producción Conocimiento técnico tradicional
	Objetivos	- Identificar los volúmenes productivos y el manejo técnico de la caña en la zona.
EXTRENOS	Factores	- Deficiencia de conocimiento técnico de comercialización. - Métodos de comercialización.
	Objetivos	-Generar una estrategia de comercio de la panela.

Estructura de gestión para la comercialización de panela en la Región Sierra

El Modelo de gestión se basa en los conceptos propuestos por Barg (2013), que define el modelo de negocio como una lógica simplificada (8). La estructura del modelo de gestión asociativo se centra en cuatro aspectos fundamentales que son: Estrategia, Ejecución, Estructura y cultura los cuales son indispensables al momento de planificar y ejecutar.

Estructura del modelo de gestión

La ASOCAP es una asociación jurídica con fines de lucro que produce caña e industrializa panela y alcohol etílico. La estructura del modelo de gestión se enfoca en 4 actividades que se determinan en la Tabla 8.

Tabla 8. Estructura del modelo

Estructura	Modelo de gestión Asocap
	Asociatividad y desarrollo empresarial
	Difusión, gestión y confianza
	Comercialización

Elementos que constituyen el modelo de gestión

Asociatividad

Es un mecanismo de cooperación entre pequeñas empresas y medianas, en el cual cada organización participante, manteniendo su libertad jurídica y soberanía gerencial, dictamina voluntariamente participar en un esfuerzo (27). Según Rosales (1997) es el mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, donde cada empresa que participa mantiene su independencia jurídica y su autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente participar en un esfuerzo en conjunto con otros participantes para lograr un objetivo en común, Dini et al., (2007) es la capacidad que poseen las organizaciones de quedar en el mercado donde no dependen exclusivamente de los recursos de las mismas, sino además de maneras de comunicación, relacionamiento e trueque que éstas establecen con otras organizaciones o instituciones del sistema benéfico en que trabajan. Fajardo et al., (2016) sugiere que es la capacidad que poseen las organizaciones de quedar en el mercado donde no es dependiente exclusivamente de los recursos de



Fuente: Enriquez & Reyes (2022)

Figura 1. Modelo de gestión

las mismas, sino además de posibilidades de comunicación, relacionamiento y trueque que éstas establecen con otras organizaciones o instituciones del sistema beneficioso en que trabajan.

Comercialización

Es el grupo de funcionalidades que se desarrollan a partir de que el producto sale del establecimiento de un productor hasta que llega al consumidor por medio de un mercado definido, es un mecanismo de coordinación para las transferencias e intercambios que realizan los diferentes agentes que participan en una cadena productiva (25).

La venta es la táctica que hace uso de la psicología humana, representa un grupo de reglas a considerar para hacer crecer una compañía. La elección de la venta implica 4 elementos: cuándo (momento), dónde (ubicación geográfica), a quién (mercados meta) y cómo (estrategia de comercialización) (28).

En la situación de la venta se vuelve una filosofía de negocios que cada una de las superficies de la organización sean conscientes de que tienen que contestar a las necesidades de los consumidores y clientes. Toda organización o entidad debería actuar según con este inicio para poder hacer que los consumidores reciban el trato que esperan, por lo que confiarán en los productos o servicios de dicha organización (29).

En la Tabla 9 se muestran la estructura del modelo asociativo y los pasos a seguir para ponerlo en marcha.

El modelo asociativo está conformado principalmente por cuatro fases las cuales son:

1. Difusión. Es la etapa en la cual se da a conocer la idea principal del modelo de gestión, en esta etapa se promociona por diversos medios informativos el objetivo del modelo asociativo para poder llegar al público al cual este va dirigido, también en esta fase uno de los objetivos principales es tener la atención de posibles clientes.

2. Gestión. Durante el desarrollo de la gestión de nuestro modelo nuestra meta es llegar a las empresas para formar sociedades estratégicas que ayuden a nuestra idea a progresar en el ámbito administrativo, también se realizan análisis de mercado y métodos de transporte del producto que se está ofertando a las provincias de la sierra.

3. Confianza. Para generar confianza y garantizar que nuestro modelo asociativo es confiable se realizan reuniones con los principales socios y personal administrativo de los productores potenciales de la provincia de Pastaza, el objetivo de esto brindar transparencia y seguridad a los productores.

4. Comercialización. Una vez se hayan cumplido con los parámetros anteriormente mencionados se empieza con la selección de rutas de comercio y la implementación de marketing al modelo de negocios.

Según Gutiérrez (2005) la estrategia de la Asociación se basa en asumir la asociatividad como la herramienta colectiva para incrementar la colectividad y el nivel competitivo de las PYMES, mejorando el desempeño en todas las fases empresariales que permiten el proceso empresarial, desarrollando ventajas competitivas para poder ofertar productos de calidad y competitivos en el mercado (27). La importancia de la Asociatividad en los mercados se consigue con la planificación para definir los objetivos y establecer estrategias de trabajo (30).

4. CONCLUSIONES

Según Morales-Paredes (2015) en los últimos 10 años el consumo de panela ha pasado de un porcentaje del 20% al 25% tanto a nivel nacional y mundial ya que es un producto que no contiene químicos en su composición y tiene grandes beneficios para la salud (31).

El modelo de gestión asociativo es una herramienta que permite organizar, gestionar y planear la visión empresarial de pequeñas y medianas empresas, permitiendo involucrar

Tabla 9. Estructura del modelo asociativo para ASOCAP

<i>Fase</i>	<i>Concepto</i>	<i>Pasos</i>
Difusión	Es la acción por la cual el modelo de negocios se da a conocer en la zona.	1. Canales de exposición del modelo asociativo. 2. Marketing y manejo de redes sociales. 3. Selección de clientes potenciales.
Gestión	Cooperación asociativa tanto con la empresa pública como privada que facilita las vías de distribución.	1. Selección de socios estratégicos. 2. Análisis del mercado. 3. Métodos de transporte.
Confianza	Es un factor que influye para el lanzamiento del modelo de negocio.	1. Comunicación interna. 2. Establecer términos y condiciones. 3. Transparencia en la gestión de la empresa.
Comercialización	Conjunto de acciones que la empresa debe tomar para que nuestros productos lleguen en buen estado a sus destinatarios.	1. Vías de comercialización. 2. Convenios con distribuidoras.

productores y consumidores en este circuito de desarrollo empresarial con un fin común, el desarrollo socio productivo de la asociación de cañicultores de Pastaza. El modelo propuesto tiene dos variables que son: la Asociatividad y la comercialización y cuentan con estrategias que permitirán el crecimiento de la organización en la región.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Pastor T, Alfredo R. Modelo De Gestión Financiera Para Una Organización. *Perspectivas*. 2009;(23):55–72.
- Enríquez-Estrella MÁ. Analisis de caso del modelo de gestión asociativo de la empresa agroindustrial “Don Jorge”. 2022;11(11):255–75.
- Alvarez LF. Modelos de Gestión. *Fund Univ del area Andin*. 2017;1(1):9.
- Barreto T, García M. Modelo asociativo para el mejoramiento de la competitividad de la pequeña y mediana empresa del sector confección. *Rev Venez Econ Soc*. 2005;5(10):99–113.
- Julio Quintana P del C. Importancia Del Modelo De Gestión Empresarial Para Las Organizaciones Modernas. *Rev Enfoques*. 2021;4(16):272–83.
- Martínez Á. Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. *Calidad*. 2013;43–6.
- Zaratiegui J. La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Econ Ind*. 1999;
- Barg E. Taller: Generación de ideas de negocio y emprendedorismo [Internet]. 2013. Disponible en: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.rlcu.org.ar/recursos/A_0000144_003_Taller_1.pdf
- Valdés T. Características de la Gestión por proceso. *Ing Ind*. 2009;30(1):1–5.
- Reginato L, Pereira CA, Guerreiro R. Una Investigacion Sobre las Características del Modelo de Gestion: Un Estudio de Caso. *Iberoam J Ind Eng*. 2009;1(1):24–45.
- Palacios M, Jair E. Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Adm Desarro*. 2011;39(53):23–34.
- Martinez E. Business Model As the Key for Corporate Succes: a Theoretical Review. *Routledge*. 2014;32:36.
- Sedán P-, دناسغ, Nasional BAZ, Dana LPLDAN, Keuangaii L, Beraktiir Y, et al. DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN. BASE CIENTÍFICA Y PRÁCTICA PARA SU ELABORACIÓN. *J Chem Inf Model*. 2020;21(1):1–9.
- Rodríguez-Mendoza R, Aviles-Sotomayor V. Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario. *593 Digit Publ CEIT*. 2020;5–1(5):191–200.
- Carvajal C, Solís L, Burgos I, Hermida L. La importancia de las Pymes en el Ecuador. *Obs la Econ Latinoam Ecuador*. 2017;17.
- Ley de Compañías del Ecuador. Ley de compañías. *Regist Of 312*. 2017;(Libro I):1–109.
- Solis Granda LE, Robalino Muñiz RC. El papel de las PYMES en las sociedades y su problemática empresarial. *INNOVA Res J*. 2019;4(3):85–93.
- Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador de 2007-2008. *Constitucion de la republica del Ecuador 2008*. *Regist ofcial 449 20 Oct 2008*. 2008;1–136.
- González J, Romero J, Escobar J, Sumaco H. Diagnóstico del proceso de cocción y eficiencia energética en la obtención de panela en la Provincia de Pastaza, Ecuador Pastaza marka, Ecuadormanta yanuna shinallata wiru mish- kita sinchiyachina (panela) charinamanta taripana. 2014;
- SIPA. Uso del Suelo (ha) por Categoría - 2017 Número de UPA por tamaño - III Censo Nacional Agropecuario 2000 Principales Cultivos - 2017 Ganado por Especie Nivel Provincial : LOS RÍOS Destino de la Producción Lechera - 2017 Nivel Provincial : Los Ríos Destin. 29/01/2021. 2020;2021.
- Gabriela Salazar. Elaboracion de una planificación estratégica para la asociación de cañicultores de Pastaza. 2012;160.
- Aguilar C. La comercialización de panela granulada en pastaza, Ecuador. *AGRIS*. 1999;
- ASOCAP. Agroindustria panelera en la provincia de Pastaza-Ecuador. *Asoc cañicultores Pastaza*. 2015;1–15.
- Mathews JC. Asociatividad empresarial. *Repos la Univ del Pacífico - UP*. 2014;15.
- IICA. El Mercado y la Comercialización. *Gestión Empresarial táctica y Operativa*. 2018. 4–19 p.
- Andía Valencia W. Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Ind Data*. 2016;19(1):28.
- Olave Gutiérrez JE. Propuesta de un modelo asociativo e gestión exportadora a partir del náalisis del sector de confecciones del departamento del Atlántico (Colombia). (Spanish). *Pensam Gestión*. 2005;19:141–99.
- Hérrnandez Gómez A. *Mercadotecnia en las empresas cubanas*. La Habana. Editor Logos. 2007;
- Aguirre Garcia S. La gestión de calidad y el marketing interno como factores de competitividad en empresas de servicios. . *Cuad gestión*. 2002;2(2):27–50.
- Enríquez-Estrella MÁ, Montenegro-Flores KI. Análisis de Caso del Modelo de Gestión Asociativo a Nivel Rural en Acopio de Fréjol, en la Comuna las Rocas Cantón Alausí, Provincia de Chimborazo. *Econ y Negocios*. junio de 2020;11(1):34–46.
- Morales-Paredes C. *HEOSPHOROS Revista de Investigación Multidisciplinaria*. 2015;1(December 2015):15