



"Modelo Asociativo orientado a minimizar las limitaciones de acceso a recursos, fortalecer la capacidad de gestión y mejorar las condiciones del mercado en los procesos organizativos productivos de los pequeños productores del sitio Los Naranjos del cantón Tosagua de la provincia de Manabí durante el periodo 2024-2025"

TESIS DOCTORAL

Tesis para obtener el Grado de Ph.D.

DOCTOR EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

PRESENTA:

Ibeth Patricia Párraga Solórzano

ASESOR

Dr. Marco Antonio Zamora Antuñano

México, julio 2026

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Párraga Solorzano, Ibeth Patricia (2026). *"Modelo Asociativo orientado a minimizar las limitaciones de acceso a recursos, fortalecer la capacidad de gestión y mejorar las condiciones del mercado en los procesos organizativos productivos de los pequeños productores del sitio Los Naranjos del cantón Tosagua de la provincia de Manabí durante el periodo 2024-2025"*. [Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX].



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Sin Derivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/). Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX. No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen

La investigación en la que se basa en proponer un modelo asociativo integral para promover los procesos productivos, organizativos y comerciales de los pequeños productores del sitio Los Naranjos, del cantón Tosagua, de la provincia de Manabí, contribuyendo así al mejoramiento del acceso a recursos, de la capacidad de gestión y de las condiciones de mercado como condiciones previas para su sostenibilidad económica y social. El estudio fue de enfoque mixto de diseño explicativo secuencial, de alcance descriptivo–explicativo orientado a profundizar la comprensión de los resultados obtenidos. La información fue recolectada a través del cuestionario aplicado a toda la población de pequeños productores y de una guía de entrevista semiestructurada para los pequeños productores y cinco actores clave del territorio. Los datos se integraron a través del proceso de triangulación de la evidencia cuantitativa, cualitativa y de la revisión de la documentación. Los resultados pusieron de manifiesto limitaciones en el acceso a recursos productivos con una capacidad de gestión débil, en la comercialización y un alto grado de predisposición hacia la asociatividad mediatizada por experiencias previas de desconfianza y la ausencia de acompañamiento técnico. Ante estos resultados fue diseñado un Modelo Asociativo Integral articulado en cinco componentes estratégicos y cuatro fases de implementación. Se concluye que un modelo asociativo contextualizado, basado en la gobernanza participativa, el fortalecimiento de capacidades, el acceso colectivo a los recursos y la comercialización conjunta, sería una opción factible para mejorar la competitividad, la sostenibilidad y el desarrollo territorial de los pequeños productores rurales.

Palabras clave: *asociatividad, procesos organizativos productivos, modelo integral, desarrollo rural, sostenibilidad.*

Abstract

This research aims to propose a comprehensive associative model to promote the productive, organizational, and commercial processes of small-scale producers in the Los Naranjos area, in the Tosagua canton of Manabí province, thereby contributing to improved access to resources, management capacity, and market conditions as prerequisites for their economic and social sustainability. The study employed a mixed-methods approach with a sequential explanatory design and a descriptive–explanatory scope aimed at deepening the understanding of the results obtained. Data were collected through a questionnaire administered to the entire population of small-scale producers and a semi-structured interview guide used with the small-scale producers and five key stakeholders in the region. The data were integrated through a process of triangulation involving quantitative and qualitative evidence and a review of documentation. The results revealed limitations in access to productive resources, weak management capacity, and challenges in marketing, as well as a high degree of reluctance toward forming associations—a reluctance influenced by previous experiences of mistrust and the lack of technical support. In light of these results, a Comprehensive Associative Model was designed, structured around five strategic components and four implementation phases. It is concluded that a context-specific associative model—based on participatory governance, capacity building, collective access to resources, and joint marketing—would be a feasible option for improving the competitiveness, sustainability, and territorial development of small rural producers.

Keywords: *associativity, organizational and productive processes, integral model, rural development, sustainability.*

Agradecimiento

En primer lugar, agradezco a Dios, por ser mi fortaleza en los momentos de dificultad, por iluminar mi camino y por concederme la sabiduría, la salud y la perseverancia necesarias para llegar hasta este momento.

Mi profunda gratitud a la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), por brindarme la oportunidad de formarme académicamente en un ambiente de excelencia, innovación y compromiso con la investigación científica.

Expreso un reconocimiento especial a mi tutor y mentor, el Dr. Marco Antonio Zamora Antuñano, por su invaluable acompañamiento durante este proceso. Su calidad humana, orientación académica, confianza y permanente apoyo fueron fundamentales para el desarrollo y culminación de esta investigación. Más allá de su rol como tutor, ha sido un referente profesional y una inspiración en este importante recorrido.

A mi familia, gracias por su amor incondicional, comprensión y respaldo constante. Cada palabra de aliento, cada sacrificio compartido y cada gesto de apoyo fueron esenciales para mantenerme firme en la consecución de esta meta.

Finalmente, extendiendo mi agradecimiento a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a que este sueño se hiciera realidad. A quienes me acompañaron, motivaron y creyeron en mí durante este largo proceso, les expreso mi más profunda gratitud.

Dedicatoria

A mis padres, quienes fueron el pilar fundamental de mi vida y quienes, con su amor, valores y ejemplo, sembraron en mí la perseverancia, la responsabilidad y el deseo constante de superación. Aunque hoy no me acompañan físicamente, siento cada día sus bendiciones, su guía y su protección desde el cielo. Este logro también les pertenece.

A mis hijos, la razón más grande de mis esfuerzos y la inspiración que me impulsa a seguir adelante. Cada sacrificio realizado durante este largo camino tuvo como propósito demostrarles que los sueños se alcanzan con disciplina, dedicación y constancia. Que este título sea para ustedes un ejemplo de que nunca debemos renunciar a aquello que nos brinda felicidad y propósito.

Con todo mi amor, gratitud y esperanza, les dedico este logro que representa años de trabajo, aprendizaje y crecimiento personal.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo 1. Proyección de la investigación	4
1.1. Línea de Investigación, ámbito de estudio y vinculación del tema con las líneas de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México – UIIX.....	4
1.2. Planteamiento del Problema	7
1.3. Pregunta de Investigación	11
1.4. Justificación	11
1.4.1. Justificación teórica.....	11
1.4.2. Justificación metodológica.....	12
1.4.3. Justificación práctica.....	13
1.4.4. Justificación personal	14
1.5. Objeto de estudio	14
1.6. Campo de acción	15
1.7. Objetivos.....	15
1.7.1. Objetivo General	15
1.7.2. Objetivos Específicos.....	15
1.8. Hipótesis	16
1.9. Alcance temático	16

1.10. Delimitación Espacial y Temporal	16
Capítulo II. Fundamentos Teóricos Referenciales.	17
2.1. Estado del Arte	17
2.2. Marco Teórico	20
2.2.1. El sector productivo y el aporte de los pequeños productores	20
2.2.2. La Asociatividad	32
2.2.3. La Comercialización	47
2.3. Marco Conceptual	52
2.4. Marco Contextual	55
2.5. Marco Legal y Normativo	57
2.5.1. Marco Legal	57
2.5.2. Marco Normativo	60
Capítulo III. Fundamentos Metodológicos y Resultados de Investigación.....	63
3.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	63
3.2. Diseño metodológico	65
3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.	65
3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos	70
3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección.	72
3.3. Trabajo de Campo	74

3.3.1. Aplicación de los instrumentos	75
3.3.2 Procesamiento de la información	76
3.4 Análisis de los resultados en los datos obtenidos.....	77
3.4.1 Caracterización diagnóstica de la población	78
3.5 Redacción de resultados y discusión.....	88
3.5.1 Resultados de las encuestas.....	88
3.5.2 Resultados de las entrevistas	89
3.5.3 Triangulación de los hallazgos.....	91
3.5.4 Discusión.....	96
Capítulo IV: Propuesta de Transformación.....	102
4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación.....	102
4.2. Descripción de la propuesta de transformación.	105
4.3. Objetivos de la propuesta.	107
4.3.1. Objetivo General de la propuesta.	107
4.3.2. Objetivos Específicos de la propuesta.	107
4.4. Actividades, fases y/o etapas.....	107
4.4.1 Componentes del modelo	108
4.4.2 Fases de implementación	114
4.4.3 Operativización del modelo asociativo por fases.....	116

4.5 Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta	121
4.5.1. Recursos humanos.....	121
4.6 Resultados	126
4.6.1. Resultados o productos a obtener.....	126
4.6.2. Indicadores, criterios de evaluación o de instrumentación.	127
4.7 Valoración/evaluación/validación de la propuesta de transformación.....	128
CONCLUSIONES	131
RECOMENDACIONES	133
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXOS	144

Índice de Figuras

Figura 1 Principales sectores económicos de la provincia de Manabí.....	266
Figura 2. Participación en los ingresos totales por provincia.	277
Figura 3. Densidad poblacional por parroquias	31
Figura 4. Descripción del Enfoque de la Investigación	655
Figura 5. Representación del Modelo Asociativo Integral de Pequeños Productores del sitio Los Naranjos.	1055
Figura 6. Análisis de producciones científicas – variable Modelo Asociativo	145
Figura 7. Análisis de producciones científicas – variable Condiciones necesarias del entorno.....	145
Figura 8. Análisis de producciones científicas – variable Capacidad de gestión	146
Figura 9. Análisis de producciones científicas – variable Situaciones favorables de mercado	146

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Necesidades de acceso a recursos identificadas por los pequeños productores	788
Gráfico 2. Productores que reciben algún tipo de ayuda.....	7980
Gráfico 3. Modalidad de trabajo de los pequeños productores	811
Gráfico 4. Disposición de asociarse	82

Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de Variables.....	644
Tabla 2. Resumen de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos	699
Tabla 3. Necesidades de acceso a recursos identificadas por los pequeños productores	788
Tabla 4. Productores que reciben algún tipo de ayuda.....	799
Tabla 5. Modalidad de trabajo de los pequeños productores	800
Tabla 6. Disposición a asociarse	8282
Tabla 7. Resultado de las encuestas a pequeños productores	833
Tabla 8. Resultado de las entrevistas a pequeños productores.....	855
Tabla 9. Resultado de las entrevistas a Actores Clave del Proyecto.....	866
Tabla 10. Triangulación de los hallazgos.....	922
Tabla 11. Síntesis de la triangulación	955
Tabla 12. Fases de implementación del modelo	11515
Tabla 13. Operativización de la Fase 1. Sensibilización y organización inicial	1177
Tabla 14. Operativización de la Fase 2. Constitución legal y planificación interna ...	1188
Tabla 15. Operativización de la Fase 3. Implementación productiva y fortalecimiento de capacidades	1199
Tabla 16. Operativización de la Fase 4. Fortalecimiento comercial y evaluación participativa.....	120

Tabla 17. Recursos humanos para la implementación del modelo asociativo.....	122
Tabla 18. Recursos materiales para la implementación del modelo asociativo.....	123
Tabla 19. Recursos y fuentes de financiamiento para la implementación del modelo asociativo.....	124
Tabla 20. Recursos tecnológicos para la implementación del modelo asociativo.....	125
Tabla 21. Productos esperados de la implementación del modelo asociativo.....	126
Tabla 22. Indicadores para el seguimiento de la implementación del modelo	127
Tabla 23. Análisis de producciones científicas	12744
Tabla 24. Cuestionario de la Encuesta	12747
Tabla 25. Producción anual por productos.....	158
Tabla 26. Cronograma de Actividades de Campo.....	159

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el desarrollo sostenible de los sistemas productivos constituye uno de los principales desafíos para las economías rurales a nivel mundial. La creciente demanda de alimentos, los efectos del cambio climático, la volatilidad de los mercados y las limitaciones de acceso a recursos productivos han incrementado la necesidad de fortalecer las capacidades organizativas y de gestión de los pequeños productores agrícolas. En este escenario, organismos internacionales y la literatura científica coinciden en que el fortalecimiento de formas asociativas representa una estrategia eficaz para mejorar la competitividad, promover la sostenibilidad económica y favorecer el desarrollo territorial, especialmente en comunidades rurales donde predominan unidades productivas de pequeña escala.

En la actualidad, el sector agropecuario se encuentra en un contexto de mayor competencia, mercados en constante evolución y la imperiosa necesidad de ir adoptando técnicas de producción más eficientes y sostenibles. En este sentido, la asociatividad supone una vía fundamental para robustecer la posición de los productores, sobre todo la de los pequeños productores. A través de la constitución de cooperativas, asociaciones u otras formas de organización colectiva, los campesinos pueden coordinar esfuerzos, compartir recursos y acceder a servicios que individualmente serían muy complicados de gestionar.

Uno de los principales beneficios de la asociatividad radica en la mejora de la eficiencia en términos económicos. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2012), la acción colectiva permite la reducción de los costos de transacción mediante el acceso conjunto a insumos, a la comercialización asociada, y a la coordinación de la producción. Esto ayuda a consolidar el poder de negociación de los pequeños productores, a mejorar el uso de los recursos que cuentan y a mejorar el desempeño productivo, lo que facilita una rentabilidad menos volátil y colabora a neutralizar las limitaciones propias de la producción individual.

Más allá de los elementos económicos, la asociatividad genera espacios de colaboración que fortalecen el aprendizaje y el intercambio de los conocimientos de los productores. Estas dinámicas favorecen la adopción de prácticas más eficientes, refuerzan la capacidad de adaptación ante los cambios del mercado y estimulan las respuestas conjuntas a desafíos como las exigencias de calidad o la aparición de problemas ambientales. De la misma forma, la cooperación promueve una percepción más estratégica del desarrollo agrícola.

Por ello, la asociatividad no sólo promueve la competitividad, sino que termina constituyéndose en un elemento vital para el desarrollo rural integral. Su capacidad de articular esfuerzos, de mejorar la eficiencia productiva y la cohesión social permite la construcción de sistemas agropecuarios más fuertes y adaptados a las exigencias del presente. De esta manera, la asociatividad representa una vía estratégica de promover un sector rural más sostenible, capaz de generar oportunidades y de generar procesos que favorezcan el crecimiento.

En este contexto, la presente investigación se desarrolla en el marco de la línea de investigación Gestión y Planificación Financiera del Doctorado en Dirección de Proyectos de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), dentro del ámbito de estudio relacionado con la búsqueda y gestión de fuentes económicas, planeación, análisis y evaluación financiera de programas de competencia pública. Esta ubicación académica responde a la naturaleza del problema investigado y orienta el desarrollo de un modelo asociativo enfocado en fortalecer la gestión organizativa, el acceso a recursos y las condiciones de mercado de los pequeños productores rurales. La fundamentación de esta selección se desarrolla con mayor detalle en el Capítulo I.

En respuesta a esta problemática, la presente investigación propone el diseño de un modelo asociativo orientado a minimizar las limitaciones de acceso a recursos, fortalecer la capacidad de gestión y mejorar las condiciones del mercado en los procesos organizativos productivos de los pequeños productores del sitio Los Naranjos del cantón Tosagua, provincia de Manabí.

La presente tesis doctoral se estructura de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Universidad de Investigación e Innovación de México. La Introducción presenta la contextualización general del problema, la importancia del tema de investigación y la organización del documento.

El Capítulo I, Proyección de la investigación, desarrolla la línea de investigación y el ámbito de estudio del Doctorado en Dirección de Proyectos, el planteamiento y la formulación del problema, la justificación, el objeto de estudio, el campo de acción, los objetivos, la hipótesis, el alcance temático y la delimitación espacial y temporal.

El Capítulo II, Fundamentos Teóricos Referenciales, comprende el estado del arte, el marco teórico, el marco conceptual, el marco contextual y el marco legal y normativo que sustentan científicamente la investigación.

El Capítulo III, Fundamentos metodológicos y resultados de investigación, presenta la operacionalización de variables, el diseño metodológico, la definición del enfoque, los métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos, el desarrollo de los instrumentos, la determinación de la muestra, el trabajo de campo, el procesamiento de la información, el análisis de los resultados obtenidos y su correspondiente discusión.

El Capítulo IV, Propuesta de transformación, expone la fundamentación de la propuesta, su descripción, los objetivos, las actividades, fases y etapas de implementación, los recursos necesarios, los resultados esperados y el proceso de valoración, evaluación y validación. Finalmente, se presentan las conclusiones, las recomendaciones, la bibliografía y los anexos, los cuales complementan y respaldan el desarrollo de la investigación.

Capítulo 1. Proyección de la investigación

El presente capítulo expone los elementos centrales del proyecto de investigación. En él se describe la relación del tema con las líneas de investigación pertinentes, la relevancia y justificación que respaldan su elección, así como los objetivos que orientan el estudio. Además, se presentan el alcance y las limitaciones de la investigación, con el fin de establecer el marco general que guía el desarrollo del trabajo.

1.1. Línea de Investigación, ámbito de estudio y vinculación del tema con las líneas de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México – UIIX.

El proyecto de investigación plantea el diseño de un modelo asociativo dirigido a los pequeños productores del sitio Los Naranjos, en el cantón Tosagua, provincia de Manabí, con el propósito de fortalecer sus procesos organizativos y productivos. Tras revisar las líneas de investigación del programa doctoral en Gestión de Proyectos, se determina que el estudio se alinea con la siguiente línea:

Línea de Investigación: Gestión y planificación financiera

El proyecto se vincula directamente con la línea de Gestión y Planificación Financiera, dado que los pequeños productores del sitio Los Naranjos, en el cantón Tosagua, requieren de procesos más organizados que fortalezcan su capacidad productiva y reduzcan los riesgos asociados a sus actividades agrícolas. La realidad del sector evidencia la necesidad de espacios de coordinación, planificación y gestión que permitan a los productores trabajar bajo esquemas más ordenados, solidarios y estratégicos. En este sentido, la organización colectiva se vuelve un elemento clave para mejorar sus condiciones de trabajo, acceder a mejores oportunidades de inversión y enfrentar con mayor seguridad las amenazas propias de la actividad agrícola, especialmente aquellas que no pueden ser controladas, como los eventos climáticos.

Esta alineación se refuerza al considerar que una de las principales limitaciones de los pequeños productores es el limitado acceso a financiamiento. Con frecuencia deben recurrir al endeudamiento o a créditos informales para adquirir los insumos necesarios para la siembra, como en el caso del maíz, asumiendo riesgos elevados en un entorno productivo marcado por la incertidumbre. Por ello, la investigación propone diseñar un modelo asociativo que, mediante una planificación adecuada, facilite la capacitación, el uso de mejores técnicas productivas y el acceso a financiamiento formal que mejore sus procesos y resultados económicos.

De este modo, la creación de un modelo asociativo para los pequeños productores de Los Naranjos se convierte en una propuesta pertinente y necesaria, en tanto integra elementos de gestión financiera, desarrollo rural, economía y organización comunitaria. Este enfoque permite abordar una problemática que afecta directamente al desarrollo local de la zona rural de Manabí, donde la atención individualizada a cada productor ha resultado insuficiente y difícil de sostener en el tiempo. La investigación reconoce que los procesos productivos pueden fortalecerse cuando existen estructuras colectivas que facilitan el apoyo mutuo, la toma de decisiones estratégicas y la búsqueda conjunta de mejores oportunidades de crecimiento.

En función de ello, se plantea trabajar en los siguientes aspectos:

- Analizar la situación actual de los pequeños productores, incluyendo sus condiciones financieras, necesidades operativas y principales limitaciones.
- Explicar la importancia de un modelo asociativo para enfrentar estos desafíos y los beneficios que se esperan con su aplicación.
- Definir los objetivos específicos de la investigación y su relación con la gestión financiera y el fortalecimiento organizativo.
- Revisar antecedentes y estudios previos sobre gestión financiera en contextos agrícolas, así como experiencias de cooperativismo y asociatividad en el país y en la región.
- Examinar casos de éxito nacionales e internacionales que hayan implementado modelos asociativos y valorar su impacto en la economía local.

- Describir la metodología que sustentará el desarrollo del estudio.
- Conocer cómo los productores administran actualmente sus finanzas, identificar sus fuentes de ingreso, gastos más frecuentes y dificultades para acceder a crédito.
- Precisar los elementos centrales del modelo asociativo propuesto, su tipo de organización, estructura interna y objetivos.
- Analizar de qué manera la asociación puede contribuir a enfrentar los desafíos financieros y mejorar la rentabilidad de los productores.
- Explicar la relación entre la gestión financiera y el funcionamiento del modelo asociativo, así como su potencial para facilitar el acceso a financiamiento e inversiones conjuntas.
- Estimar los resultados esperados y el impacto que podría generar la implementación del modelo en la calidad de vida de los pequeños productores y de la comunidad rural en general.

Ámbito de estudio:

Búsqueda y gestión de fuentes económicas, planeación, análisis y evaluación financiera de programas de competencia pública.

El tema está en consonancia con el área ya que la actividad productiva rural, especialmente en el caso de los pequeños productores, se trata de una responsabilidad pública que ha tenido dificultades para ser atendida de forma sostenible desde hace tiempo. Esta situación pone de manifiesto una necesidad de alternativas que permitan afrontar desde la propia organización del grupo comunitario procesos productivos que garanticen estabilidad económica, mejores potencialidades de desarrollo y unas condiciones de vida dignas para los y las trabajadoras del sector agrario.

1.2. Planteamiento del Problema

El Ecuador es un país muy rico en recursos naturales, lo que ha permitido con el pasar de los años contar con un importante y considerable sector agrario, gracias a que cuenta con microclimas diversos y con extensiones de tierra a lo largo de sus regiones sumamente productivas. Pese a las bondades expuestas, predomina una agricultura de supervivencia, en donde los agentes involucrados en la cadena de valor, necesita tecnificarse e innovar, para pretender conseguir un modelo de proceso productivo más moderno y que permita competir con las asociaciones y demás empresas que han entrado en un espacio de globalización y monopolización de los mercados, en donde al parecer sólo estas empresas fuertes, innovadoras y/o altamente capitalistas pueden tener un espacio ganado.

Brassel *et al.* (2008), citado en Burbano (2019), menciona que:

Desde hace décadas, el Ecuador está pasando por constantes transformaciones en todas sus estructuras gubernamentales, sociales y económicas, provocadas por los vaivenes políticos. De manera simplificada se puede describir tres etapas muy marcadas que han consolidado la política de los últimos 30 años, y que, han tenido gran incidencia en el estado actual del Ecuador, al igual que en la situación particular que vive su medio rural (p.10).

Por otra parte, y según Burbano (2019):

En Ecuador los pequeños productores agropecuarios carecen de conocimientos de gestión empresarial y de negocios, así como técnicos. Además, revela que los productores están sumidos en la práctica de técnicas totalmente tradicionales, sin ningún tipo de implementación tecnológica, sin subsidios específicos para la actividad agraria, sin programas crediticios, educativos y de formación que apoyen y apuntalen dicho desarrollo. Todos estos aspectos se reflejan en las cadenas de valor agroalimentarias de Ecuador que se caracterizan por estar totalmente desarticuladas, en las que cada eslabón actúa al margen del otro, y donde la distribución del beneficio se hace de forma

totalmente inequitativa, lo que afecta en mayor medida al eslabón de origen... En un contexto tan desfavorable, las actitudes emprendedoras de los agricultores son muy limitadas. En realidad, lo que se percibe es una carencia de formación, de información, de motivación y de medios, todo ello impide que los productores asuman otro rol distinto al de meros trabajadores de la tierra (p.13).

Por años, los pequeños productores asentados en el campo han entregado su vida junto con sus familias a trabajar la tierra, ya sea para su propia manutención, o para comerciar cierta cantidad de la producción que con mucho esfuerzo logran hacer cada año. Cuando se consulta en la literatura sobre el trabajo de cultivos y de producción en el campo, se encuentran narraciones que denotan mucho esfuerzo, dedicación, sacrificio y riesgos en torno a los procesos que se realizan de principio a fin, encontrando barreras con las que el pequeño productor se enfrenta día a día, y que, por años no se han podido atender por múltiples razones, pero principalmente, por falta de gestión.

Reconociendo que es desde nuestras tierras campesinas, donde se logra obtener una gran cantidad de productos alimenticios de consumo de primera necesidad como son: leche, queso, huevos, maíz, maní, plátano, yuca, además de la carne de pollo, res, chanco, entre otros productos, se vuelve necesario brindar el mayor apoyo posible para que las actividades inherentes a los procesos productivos que permiten la obtención de todos los productos mencionados se puedan mantener y sostener en el tiempo.

Los pequeños productores asentados en el sitio Los Naranjos del cantón Tosagua, por años se han visto en la obligación de apoyarse mutuamente para lograr sacar adelante sus cosechas durante los ciclos de agro producción, en donde se presentan situaciones como: préstamo o alquiler de tierras para la siembra y cosecha, unificación de recursos económicos para la adquisición de las herramientas de trabajo y de las semillas de maíz para el caso de este producto, o para la compra de algún animal de crianza, apoyo entre familias para realizar las cosechas, todo con el fin de ahorrar dinero en trabajadores, la dificultad con la que realizan la venta de sus productos por falta de contactos para mejorar el precio de venta, falta de movilización en muchos casos, y, entre otras situaciones, la falta de estímulo para continuar con estas actividades, que

como se mencionó anteriormente es su fuente de supervivencia, y que con mucho esfuerzo y sacrificio se ven obligados a realizar año tras año.

Cabe resaltar que, a pesar de existir modelos asociativos que apoyan de una u otra manera al proceso comercial en la zona, las debilidades de los procesos productivos se encuentran desde la base de los mismos, y es necesario conocer si se han buscado formas de dar apoyo y solución a dichos procesos, mismos que pueden estar en la parte de la organización, en la inseguridad, en los riesgos, o en alguna otra situación que no permite salir delante de mejor manera a los campesinos en sus procesos productivos, para este caso específico, a los que habitan en el sitio Los Naranjos del cantón Tosagua de la provincia de Manabí.

La revisión bibliográfica revisada hasta el momento da cuenta de que el presente problema de investigación es más común de lo que la sociedad pueda imaginar, volviéndose un tema al que se le ha buscado tratamiento por años, y, en muchos casos, el modelo asociativo ha sido un paraguas salvavidas que ha permitido salir a flote en muchos de los casos.

Entre los antecedentes más representativos sobre experiencias asociativas en el sector agrícola y agroalimentario del Ecuador, destaca el Proyecto de Agricultura Urbana Participativa (AGRUPAR), implementado por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito desde 2002. Este programa ha promovido la creación de más de 2.300 huertos urbanos, brindando acompañamiento técnico y fortaleciendo la organización comunitaria, lo que ha permitido mejorar los ingresos de miles de familias (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2009).

Asimismo, estudios realizados en la provincia del Carchi resaltan que la recuperación de prácticas agroecológicas y de la memoria biocultural ha permitido mejorar la productividad y diversificación de los agroecosistemas andinos, reforzando la resiliencia de los hogares rurales frente a cambios productivos y económicos (Paspuel Güel, 2020).

De manera complementaria, Altieri y Nicholls (2012) argumentan que, a partir del sistema de producción, la agroecología es capaz de generar economías locales, aumentar la productividad al sustituir insumos por otros de producción (por ejemplo, fertilizantes por nutrientes 1, 2, etc.) y reducir la dependencia de insumos exógenos. En este sentido, los aportes de estas autoras coinciden (en buena medida) con la evaluación de programas como AGRUPAR, que sintetiza las valoraciones de evaluaciones independientes, las cuales confirman la mejora de la organización comunitaria, el incremento del ingreso familiar y la sostenibilidad en términos de sistemas productivos (Mena Pérez, 2012).

Los proyectos asociativos planteados en los casos aquí citados (entre otros) generan rentabilidad económica y social en las personas participantes y en las comunidades donde se insertan. El principal reto en los procesos de estructuración de un modelo asociativo radica en fomentar la motivación, el compromiso y la participación continuada de los componentes del mismo. Para poder viabilizar la asociatividad, es preciso que las personas entiendan que:

- Trabajar de manera asociativa en proyectos de generación de ingresos permite crear valor agregado en los procesos productivos y de comercialización.
- La acción colectiva fortalece y potencia la acción individual, mientras que los aportes individuales enriquecen la dinámica grupal.
- La asociatividad, al formar parte de una estrategia de desarrollo económico y social, debe adaptarse a los cambios del entorno y a las condiciones del mercado.

Estas premisas coinciden con lo señalado por Altieri y Nicholls (2012), quienes destacan que los procesos colaborativos y la organización comunitaria incrementan la resiliencia productiva y favorecen la sostenibilidad económica; así como con los hallazgos de Mena Pérez (2012), quien evidencia que la participación organizada y la capacitación técnica mejoran la sostenibilidad y el impacto de programas asociativos como AGRUPAR.

La asociatividad entonces favorece a minimizar debilidades y potenciar fortalezas; disminuir las barreras de ingreso a mercados; optimizar la coordinación en

las cadenas productivas; facilitar la creación de economías de escala; propiciar un uso más eficiente de los factores de producción, entre otros varios beneficios.

1.3.Pregunta de Investigación

¿Cómo contribuir a minimizar las limitaciones de acceso a recursos, fortalecer la capacidad de gestión y mejorar las condiciones de mercado en los procesos organizativos productivos de los pequeños productores del sitio Los Naranjos del cantón Tosagua de la provincia de Manabí?

1.4.Justificación

1.4.1. Justificación teórica

La presente investigación se sustenta en la necesidad de profundizar en los fundamentos teóricos que explican el funcionamiento de los procesos asociativos y su relación con el desarrollo productivo de los pequeños agricultores en zonas rurales. La literatura existente reconoce que las organizaciones rurales, cuando cuentan con estructuras claras y mecanismos de coordinación adecuados, contribuyen a mejorar la eficiencia, el acceso a recursos y la capacidad de gestión de sus integrantes. No obstante, aún quedan deficiencias teóricas relacionadas con la manera de adaptar tales modelos a contextos locales (el del lugar de estudio, Los Naranjos) con dinámicas sociales, económicas y productivas que presentan singularidades importantes.

En este sentido, el proceso de investigación sugiere tomar e interrelacionar aportaciones procedentes de la gestión de organizaciones, de la economía rural y de la planificación financiera, con el objetivo de hacer avanzar el marco teórico respecto a los modelos asociativos aplicados a pequeños productores. El estudio generará elementos que expliquen cómo la organización colectiva puede transformar empleo de recursos, mejorar los procesos productivos y, al final, generar condiciones más óptimas en los procesos de toma de decisiones económicas.

Aportación teórica del estudio que puede traducirse en una aproximación conceptual que relacione los procesos asociativos con la sostenibilidad productiva y la mejora de las capacidades financieras de los productores rurales; lo que se traduciría en una ampliación de los marcos interpretativos existentes y que se puede traducir en bases conceptuales para futuras propuestas que giren en torno a intervenciones o estudios relacionados con el desarrollo agrícola y organizativo de territorios rurales..

1.4.2. Justificación metodológica

La justificación metodológica de la presente investigación radica en el aporte procedimental que representa el diseño de un modelo asociativo estructurado para fortalecer los procesos organizativos productivos de los pequeños productores rurales. Más allá de la aplicación de técnicas e instrumentos para la obtención de información, la investigación desarrolla un procedimiento metodológico que integra de manera sistemática el diagnóstico de las condiciones de acceso a recursos, la capacidad de gestión y las condiciones de mercado con la formulación de una propuesta de transformación sustentada en evidencia empírica y fundamentos teóricos.

Este procedimiento metodológico establece una secuencia lógica de análisis, diseño y estructuración de un modelo asociativo adaptable a contextos rurales con características similares, permitiendo que pueda ser replicado, ajustado o validado en futuras investigaciones orientadas al fortalecimiento organizativo, la gestión de proyectos de desarrollo rural y la economía asociativa. En este sentido, la investigación aporta una metodología aplicable para la formulación de propuestas de intervención dirigidas a pequeños productores, favoreciendo la generación de conocimiento útil para investigadores, instituciones y organismos vinculados al desarrollo territorial.

En consecuencia, el principal aporte metodológico del estudio consiste en ofrecer un procedimiento estructurado para el diseño de modelos asociativos fundamentados en el análisis integral de las necesidades organizativas, productivas y comerciales de los pequeños productores, constituyéndose en una referencia

metodológica para investigaciones futuras y para la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento del sector agro productivo.

1.4.3. Justificación práctica

La justificación práctica del estudio radica en la necesidad de generar información útil que permita comprender y mejorar las condiciones productivas y organizativas de los pequeños agricultores del sitio Los Naranjos, en la provincia de Manabí. El análisis del contexto revela que este sector enfrenta limitaciones estructurales que dificultan su crecimiento, tales como el acceso restringido a recursos, la ausencia de planificación conjunta y la falta de mecanismos que fortalezcan su capacidad de gestión. En este escenario, disponer de un modelo asociativo representa una alternativa viable para orientar acciones que generen beneficios directos en la productividad, la organización interna y la toma de decisiones económicas.

Igualmente, la falta de antecedentes locales respecto a propuestas de asociatividad es demostrativa de la falta de información que pretende por tanto remediar este estudio. De tal forma, y al no existir constancia de iniciativas similares llevadas a cabo en el ámbito de este, emerge como relevante la efectividad de realizar una investigación para conocer el potencial de la organización colectiva, ofreciendo así la posibilidad de desarrollar en el marco del mismo una forma de mejora de los procesos productivos, dando así lugar a que las investigaciones se constituyan en una oportunidad de carácter práctico, ya que permite conocer acciones concretas en el marco de la mejora de la actividad agrícola.

En consecuencia, la investigación se debería realizar en tanto existe la necesidad real de mejorar los procesos de organización y producción de los pequeños productores de Los Naranjos. Por tanto, el modelo de asociatividad que se propone es entendido en este estudio como la posibilidad de una alternativa de orden práctico que servirá de pautas para el desarrollo de progresadas planificaciones, ofreciendo a su vez elementos

aplicables en esta búsqueda de mejoras para poder conseguir mejores condiciones económicas y sociales para el sector rural.

1.4.4. Justificación personal

La elección de este tema responde a un interés personal por comprender y aportar al mejoramiento de las condiciones productivas de los pequeños agricultores de las zonas rurales. A raíz de un proceso familiar de cambio de residencia hacia un entorno agrícola, se tuvo la oportunidad de observar de manera directa la realidad cotidiana de los productores, su dependencia de la actividad agrícola y las dificultades que enfrentan para sostener sus cultivos y garantizar su bienestar económico.

Este encuentro sirvió para la sensibilización con el contexto en que se encuentran, como puede ser la falta de apoyo técnico, la limitada capacidad organizativa o la desconfianza que envuelve cada ciclo de producción. En este sentido, poder presentar una propuesta que ayude a fortalecer sus procesos organizativos y productivos constituye una oportunidad de contribuir de una manera definitiva al territorio donde actualmente convivo.

Por ello, la construcción de un modelo asociativo no es una respuesta a una necesidad puesta de manifiesto en el contexto rural, sino una apuesta también personal por explorar alternativas que ayuden a mejorar las condiciones de vida y de trabajo de las familias que se dedican a la agricultura. Se desea que esta investigación pueda servir de base para la construcción de alternativas que vayan a favor de los productores locales y la estabilidad y desarrollo futuro de los mismos.

1.5. Objeto de estudio

El objeto de estudio de esta investigación es la asociatividad de los pequeños productores como estrategia para fortalecer y optimizar los procesos organizativos y productivos en el sitio Los Naranjos, del cantón Tosagua.

1.6.Campo de acción

El campo de acción de la investigación se enmarca en el desarrollo rural y la gestión organizativa aplicada a pequeños productores agrícolas, con énfasis en los procesos asociativos orientados al fortalecimiento de sus actividades productivas.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Diseñar un Modelo Asociativo que contribuya a minimizar las limitaciones de acceso a recursos, fortalecer la capacidad de gestión y mejorar las condiciones del mercado en los procesos organizativos productivos de los pequeños productores del sitio Los Naranjos del cantón Tosagua de la provincia de Manabí durante el periodo 2024-2025.

1.7.2. Objetivos Específicos

a) Analizar los fundamentos teóricos y conceptuales que relacionan la asociatividad con los procesos organizativos productivos, considerando el acceso a recursos, la capacidad de gestión y las condiciones de mercado de los pequeños productores.

b) Diagnosticar las principales limitaciones que afectan el acceso a recursos, la capacidad de gestión y las condiciones de mercado de los pequeños productores del sitio Los Naranjos del cantón Tosagua de la provincia de Manabí.

c) Elaborar un modelo asociativo que permita optimizar el desarrollo de los procesos organizativos productivos, fortaleciendo las dimensiones económica, organizativa y comercial de los pequeños productores del sitio Los Naranjos del cantón Tosagua de la provincia de Manabí.

1.8. Hipótesis

Si se diseña un modelo asociativo adecuado al contexto de los pequeños productores del sitio Los Naranjos, entonces se contribuirá a reducir las limitaciones de acceso a recursos, fortalecer la capacidad de gestión y mejorar sus condiciones de participación en el mercado, promoviendo el desarrollo sostenible de sus procesos organizativos y productivos.

1.9. Alcance temático

El estudio se desarrolla con un alcance descriptivo, ya que busca caracterizar la situación actual de los procesos organizativos y productivos de los pequeños productores del sitio Los Naranjos, del cantón Tosagua. Este enfoque permite identificar las condiciones, limitaciones y necesidades que influyen en su desempeño productivo, a partir del análisis de información obtenida directamente de la población estudiada. A partir de esta caracterización, el estudio incorpora un componente propositivo orientado al diseño de un modelo asociativo ajustado a la realidad diagnosticada.

1.10. Delimitación Espacial y Temporal

La investigación se desarrolla en el sitio Los Naranjos, ubicado en el cantón Tosagua, provincia de Manabí. El estudio se enfoca en los pequeños productores agrícolas de esta comunidad, quienes constituyen la población objetivo del análisis y la propuesta del modelo asociativo.

El estudio comprende el período correspondiente a los años 2024 y 2025, durante los cuales se efectuó la recolección de información, el análisis de los datos obtenidos y la formulación del modelo asociativo propuesto.

Capítulo II. Fundamentos Teóricos Referenciales.

El presente capítulo desarrolla los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, a partir de la revisión y análisis de literatura conceptual, contextual e histórica relacionada con las variables del estudio. Para ello se recopiló información actual y pertinente que permite comprender el fenómeno de la asociatividad y su vínculo con los procesos organizativos y productivos de los pequeños productores rurales.

El contenido desarrollado en este capítulo permite establecer un sustento científico integral para la investigación, mediante el análisis del estado del arte, los fundamentos teóricos, conceptuales y contextuales relacionados con el objeto de estudio, así como del marco legal y normativo que regula los procesos asociativos y el desarrollo del sector agro productivo. En conjunto, estos referentes constituyen la base para comprender la problemática investigada, orientar el análisis de los resultados obtenidos y fundamentar la propuesta del modelo asociativo, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos y al contraste de la hipótesis planteada.

2.1. Estado del Arte

Chele (2022) sostiene que la asociatividad constituye un eje fundamental en las organizaciones sociales del Ecuador, en tanto articula principios de cooperación, compromiso, objetivos comunes y transparencia administrativa. Con base en datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2019), el autor destaca que, pese a las condiciones geográficas y climáticas favorables del país para la actividad agrícola, la proporción de población dedicada a labores agropecuarias calificadas es reducida (2,4%) y que el desempeño del sector agropecuario ha mostrado una trayectoria irregular en los últimos años, con una variación promedio cercana al 2,3% en el tercer trimestre de 2019. En conjunto, estas evidencias refuerzan la pertinencia de estructuras asociativas capaces de mejorar la productividad y la rentabilidad mediante prácticas colectivas de gestión.

Los autores, Ríos Trujillo et al. (2024) han estudiado en qué medida la asociatividad contribuye a que los productores de papa nativa del Perú accedan a mercados. En su trabajo, los autores destacan que la organización colectiva ayuda a los pequeños productores a mejorar su posición en el mercado de productos como la papa, a mejorar los precios y las condiciones de venta y a crear oportunidades comerciales más satisfactorias.

Gonzales-Alegría y Torres-Reátegui (2023) se aproximan a un caso de asociatividad que permite mejorar la gestión de comités de productores de papa nativa del Perú, en el que se incorporan la capacitación y la planificación estratégica como ejes vertebradores. El trabajo *Rendering smallholders social* (2024) aglutina los resultados de más de 36 trabajos acerca de la situación de pequeños productores de países del Sur global y destaca el valor de las redes sociales, las relaciones comunitarias y las dinámicas locales para poder sostener la asociatividad frente a situaciones externas desfavorables que se relacionan con los cambios en el sistema socioeconómico.

En la misma línea, Chafloque Gastulo et al (2024) proponen un análisis bibliométrico del contexto global y latinoamericano sobre políticas agrarias y su posible impacto en la asociatividad rural, preparando así el marco en el que se situará tu tesis en términos de políticas públicas recientes. Landaburú-Mendoza et al. (2024) analizan las asociaciones rurales de Ecuador en clave economía social y solidaria y a partir de un enfoque participativo y metodologías activas que dejan empoderar a actores locales como parte de la investigación.

En el plano institucional, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2023) destaca que el cooperativismo hace posible que pequeños agricultores, emprendedores y artesanos puedan constituir empresas de propiedad colectiva donde sean simultáneamente dueños y beneficiarios.

Las modificaciones a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) van orientadas a resolver problemáticas estructurales, a la comercialización, a

la transformación de los productos, a la variedad de los cultivos, al acceso al crédito y a la asistencia técnica y establecen, entre otros criterios, que un mínimo del 75% del volumen de negocio debe hacerse con los socios, lo que tiene como efecto el fomento de la ampliación de la base asociativa y el fortalecimiento de las cooperativas. Para el propio ministerio, estas advertencias son un refuerzo de la cooperatividad y la asociatividad como ejes del progreso agropecuario. El marco de la literatura y el institucional coinciden en que la asociatividad: mejora la eficiencia económica y la capacidad de negociación de los pequeños productores; favorece el aprendizaje, la adopción de tecnología y la gestión del riesgo; fomenta la cohesión social y los proyectos de inversión comunitarios y que se ve favorecida por reformas que habilitan la figura de la cooperativa y la de unas reglas de operación más favorables. El conjunto de hallazgos justifica la necesidad de crear y adaptar modelos asociativos a la realidad local y específica de los pequeños productores del sitio Los Naranjos del cantón Tosagua para fortalecer los procesos organizativos y productivos.

El análisis de la producción científica revisada muestra un acuerdo general en torno a que la asociatividad es una estrategia plausible para mejorar la competitividad de los pequeños productores por medio de mecanismos de cooperación, articulación organizativa y gestión colectiva. Los estudios analizados no disienten de que la organización asociativa habilita el acceso a mercados, mejora la capacidad de poder de negociación, habilita la incorporación de procesos de capacitación y mejora la sostenibilidad económica de las unidades productivas rurales. De este modo, la literatura más reciente incorpora visiones más integrales de la asociatividad al vincularla a los procesos de innovación, a la resiliencia territorial, a la gobernanza del espacio rural y a la economía social y solidaria, pues se amplía el foco que hasta ese momento se había puesto sólo en el de la comercialización agrícola.

No obstante, la revisión documental también permite identificar que la mayor parte de las investigaciones se orientan al análisis de experiencias asociativas ya consolidadas o a la evaluación de sus resultados económicos y sociales. En contraste, existe menor desarrollo de investigaciones dirigidas al diseño de modelos asociativos estructurados que integren de manera simultánea las dimensiones de acceso a recursos,

capacidad de gestión y condiciones de mercado como base para fortalecer los procesos organizativos productivos de pequeños productores rurales en contextos territoriales específicos. Este vacío científico justifica el desarrollo de la presente investigación, cuyo propósito consiste en diseñar un modelo asociativo contextualizado a la realidad del sitio Los Naranjos del cantón Tosagua, aportando una propuesta sustentada tanto en la evidencia científica como en las necesidades identificadas en el territorio de estudio.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. El sector productivo y el aporte de los pequeños productores

Los pequeños productores cumplen un papel fundamental en la generación de alimentos para la población, puesto que desarrollan actividades agrícolas que responden a la demanda de consumo tanto local como regional. La producción agrícola, por sí misma, no tendría sentido si no existieran mecanismos que permitieran transportar los productos hacia los mercados y garantizar su acceso a los consumidores que dependen de ellos.

Por este motivo, resulta necesario que los agricultores tengan las condiciones idóneas para comercializar sus productos, de forma que puedan comercializar sus cosechas sin excesivos problemas. Por otro lado, la comercialización agrícola implica la serie de acciones necesarias para que los productos agrícolas lleguen del medio rural a los distintos puntos de su consumo, especialmente aquellos situados lejos de las zonas de producción y en las áreas urbanas. De este modo, cuando van avanzando por la cadena, van sufriendo diferentes procesos logísticos y comerciales bien simplificados o bien complejizados, en función de la estructura con que se cuente.

Sin embargo, los pequeños agricultores tienen limitado su acceso a estos circuitos de comercialización. Frecuentemente tienen problemas de organización interna, escasas oportunidades de acceso a mercados y una red de comercialización poco desarrollada que es común no sólo en el mundo nacional, sino también en muchos países de América Latina. Todo ello limita la capacidad de los agricultores de alcanzar mejores

precios, de hacer crecer su productividad y de reforzar su posición en la cadena agroalimentaria.

2.2.1.1. El sector productivo en el Ecuador

De acuerdo con los análisis recopilados por Burbano (2019), basados en los aportes de Burbano y Fernández (2018), la agricultura constituye un componente esencial de la economía ecuatoriana. Su relevancia no solo se evidencia en la generación de empleo, sino también en su papel como principal sustento de una parte considerable de los hogares rurales. No obstante, en los últimos años la participación del sector agrícola dentro del producto interno bruto (PIB) total ha disminuido. El PIB agropecuario, como parte del PIB industrial, registró un aumento significativo al pasar de aproximadamente 3,1 millones de dólares en 2013 a 7,6 millones en 2016.

La autora señala además que el sector agrícola continúa siendo uno de los principales generadores de empleo en el país. Según datos de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo del INEC, para el año 2014 alrededor del 97 % de la población económicamente activa rural se encontraba ocupada. Esta cifra demuestra la fuerte dependencia de las zonas rurales hacia las actividades primarias, dado que cerca del 58,5 % de su población se dedica a labores de extracción y producción directa de bienes naturales.

Comprender la dinámica del sector agrícola implica analizar la estructura y funcionamiento de su cadena de valor, en la cual participan diversos actores y procesos orientados a la producción, distribución y comercialización de alimentos. En la actualidad, la creciente competencia en los mercados agrarios exige que productores y empresas diferencien sus productos para consolidar o mejorar su posicionamiento. Según Lliso et al. (2019), esta diferenciación debe incorporarse de manera articulada en todos los eslabones de la cadena de valor, permitiendo la generación de valor agregado y contribuyendo al fortalecimiento competitivo del sector.

La literatura en desarrollo agrícola señala que la actividad productiva adquiere sentido económico cuando existe un mercado que conecte adecuadamente la oferta generada por los agricultores con la demanda de los consumidores (Burbano, J. (2019) . En este enfoque, la producción agrícola requiere de mecanismos confiables de comercialización que garanticen la colocación de los bienes en los mercados respectivos. Asegurar estas condiciones resulta fundamental para que los agricultores mantengan ingresos estables y la continuidad de sus actividades, como lo indican estudios sobre dinámicas rurales en Ecuador y en la región.

En este sentido, la comercialización agrícola comprende el conjunto de funciones que posibilitan el traslado de los productos desde las zonas de producción hacia los centros de consumo urbano. Su complejidad varía en función de la infraestructura disponible y del grado de articulación entre los actores de la cadena agroalimentaria (Lliso et al., 2019). En términos generales, incluye todas las etapas que recorren los productos desde su cosecha hasta su entrega final al consumidor.

Sin embargo, diversos estudios coinciden en que la participación de los pequeños productores en estos circuitos comerciales suele ser limitada. Problemas como la falta de organización interna, las dificultades para acceder a mercados formales y una infraestructura comercial insuficiente afectan su competitividad y reducen su capacidad para aprovechar mejores oportunidades económicas (Burbano S., 2019; Lliso et al., 2019). Estas condiciones reproducen brechas estructurales que dificultan el fortalecimiento productivo del sector agrícola ecuatoriano.

2.2.1.2. El sector productivo en la provincia de Manabí

La provincia de Manabí mantiene una histórica orientación hacia la actividad agropecuaria, con un tejido productivo donde predominan unidades de pequeña escala y cultivos estratégicos como maíz, cacao, café y plátano, los cuales sostienen el empleo rural y contribuyen a la seguridad alimentaria regional. La evidencia reciente muestra que, aun cuando el sector dinamiza la economía local, persisten limitaciones de

organización, acceso a mercados y agregación de valor que afectan especialmente a los pequeños productores (Rezabala Encalada & Felipe Valdés, 2024; INEC, 2024).

Desde la perspectiva de la comercialización, Manabí presenta cuellos de botella asociados a la débil articulación de la cadena agroalimentaria, la dispersión de productores y la insuficiente infraestructura de apoyo. Estudios territoriales señalan que el fortalecimiento de mecanismos asociativos y de modelos de negocios colectivos mejora las posibilidades de acceso a canales formales y reduce asimetrías en negociación y precios (Rezabala Encalada & Felipe Valdés, 2024; CEFA, 2022).

Estas restricciones se agravan por la exposición a riesgos climáticos. Investigaciones recientes evidencian que sequías e inundaciones recurrentes impactan la productividad agrícola de Manabí, inducen pérdidas de ingreso y estimulan procesos de migración rural; aun así, el sector muestra capacidades de resiliencia cuando existen políticas e iniciativas locales de adaptación (Olvera Herrera et al., 2025; Ormaza Esmeraldas et al., 2025).

Desde el desplazamiento hacia la tercera reestructuración productiva que emergió de la crisis provocada por la COVID-19 y el enfoque centrado en las problemáticas del sector agrícola, el enfoque productivo agrícola, más allá del aprovechamiento de los recursos productivos de las cadenas agrícolas, pone atención en las informaciones que permiten identificar mejoras para los cúmulos de mecanismos de coordinación social y la gestión de los recursos para poner en marcha las herramientas sociales, los ciclos de producción y los resultados esperados en las condiciones económicas de acceso al mercado.

Con ello, se garantiza la existencia de un modelo que no sólo tiene la capacidad de compartir informaciones acerca de las brechas de acceso a productos junto a sus condiciones económicas, sino que lo hace a partir de identificar las diferencias dentro de las características familiares en el interior de cada una de las economías campesinas y la importancia del campesinado para poder abordar las formas de comercialización y producción en el medio encargado de llevar a cabo las evaluaciones de programas y proyectos.

Una vez más, la información revela la importancia del enfoque agrícola para amparar la existencia de condiciones restrictivas que dificultan las posibilidades de acceder a las condiciones económicas, a las que se suman las características y tensiones del campesinado junto a las relaciones mercantiles vigentes, puesto que en las economías campesinas podemos identificar cómo retributivas se ven influidas por los precios que vienen a contar entre otras cuestiones con el hecho de que el campesino sea determinado por el acceso al mercado, para ir atenuando el hecho de que en momentos del pasado en la historia agraria de Manabí, el campesinado y las economías familiares han sido dinámicas, pero a la vez también hay que tener presente cómo la organización de los campesinos ha permitido el uso de nuevas herramientas sociales distintas que contribuyen a mejorar la producción de las cadenas de la producción que refuerzan el hecho de compartir informaciones de los cúmulos e implementar un andamiaje que coordine los mismos mecanismos de la producción agrícola; e incluso de la organización del conocimiento que suponga la activación de las herramientas de la producción económica por encima de las reglas de coordinación de la comercialización para del comercio entre iguales disfrutar de rendimientos.

En términos productivos, el enfoque organizado del contexto de la economía campesina nos ofrece la posibilidad de describir la naturaleza del entrelazado de los ciclos productivos, que se distinguen de los ciclos familiar y de reproducción y que se encuentran en tensión con las relaciones económicas del campesinado y donde queda claro que el orden de comercialización y de ecónomos constata cómo definidas por las situaciones específicas de cada economía familiar, como las de la producción y el coste del entorno, las permanencias del campesinado son, y siempre lo serán, las que han permitido, a través del uso del conocimiento, las informaciones y los eslabones de la cadena productiva del campesinado igualmente.

Si se refiere a la existencia del modelo que dispersa informaciones acerca de los ciclos de producción avisando cómo relacionados entre ciclos económicos y de comercialización y redes familiares son siempre problemáticos, su gestión da lugar a formas que sólo es posible describirlas por lo que las informaciones mantienen su trazabilidad hasta sumar una historia. La descripción de la forma de funcionar es tal que

nos permite imbuidos de la existencia de los aspectos paritarios que nos permiten abordar un trabajo de referenciar algunas de las tensiones que han tenido lugar en los ciclos de la economía campesina, llegando a los resultados disputados o revisitados.

Se observa en el argumento anterior la importancia que le da al análisis el uso de las herramientas que se proponen las cadenas y el aprovechar los éxitos de la producción agrícola y ordenada dentro de una concepción de integrar las dos verticales implicadas en la historia económica.

Finalmente, en clave de políticas y de entorno, los reportes internacionales destacan que los desafíos hídricos y de gestión de recursos condicionan la sostenibilidad agrícola, por lo que las respuestas deben integrar innovación, gobernanza y planificación en el uso del agua, dimensiones donde los modelos asociativos pueden facilitar inversiones y prácticas adaptativas (FAO, 2020; FAO Ecuador, s. f.).

Figura 1

Principales sectores económicos de la provincia de Manabí

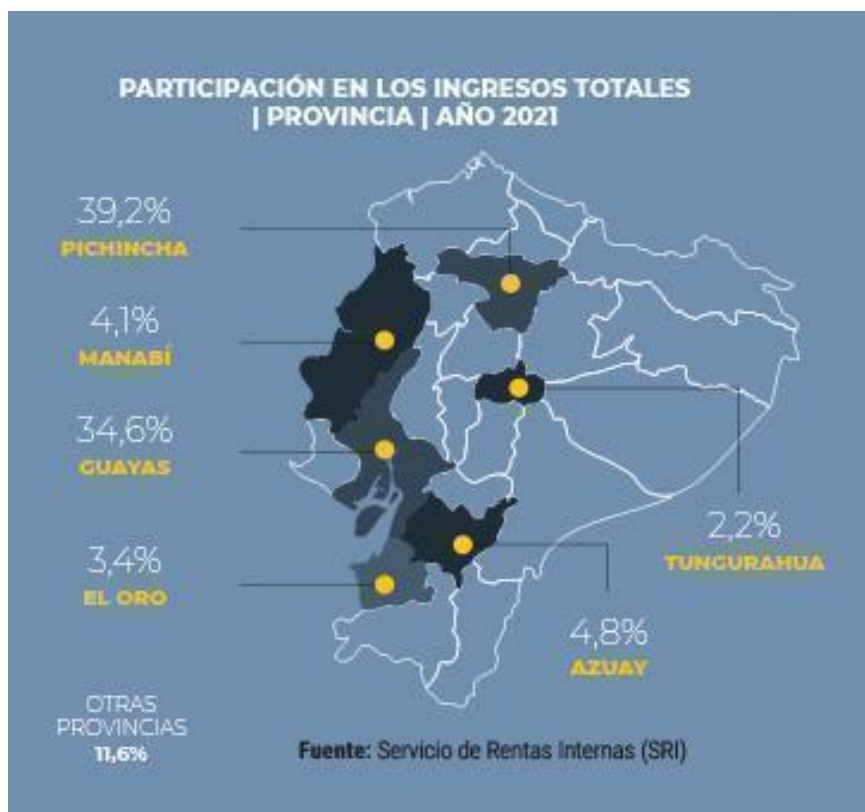


Nota. Datos reportados por Ekos Negocios (2022).

Como se observa en la Figura 1, en la provincia de Manabí el sector de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca representa aproximadamente el 13,5% de los ingresos económicos provinciales. Este porcentaje evidencia la relevancia de las actividades agro productivas dentro de la estructura económica regional, dado que constituyen una fuente clave de empleo, abastecimiento alimentario y dinamización territorial, en comparación con otros sectores productivos que muestran participaciones más reducidas.

Figura 2

Participación en los ingresos totales por provincia.



Nota. Elaborado a partir de datos reportados por Ekos Negocios, 2022

La Figura 2 muestra que la actividad comercial en la provincia de Manabí mantiene una participación destacada dentro de los ingresos totales del país. Este comportamiento confirma la relevancia del tejido productivo manabita, fuertemente sostenido por sectores como comercio, pesca, agricultura y servicios conexos.

El presidente de la Cámara de Comercio de Manta, según lo reportado por Ekos Negocios (2021), ha indicado que el sector del comercio formado por pequeños y medianos comerciantes ha sufrido severos problemas a lo largo de los últimos años debido, primero, a los efectos del terremoto del 16 de abril de 2016, después, a la pandemia; pese a ello ha demostrado una gran capacidad de resiliencia y adaptación a la crisis.

En la misma línea, Manabí Produce EP (2020) señala que la provincia se sitúa entre las tres provincias con mayor producción en el país. Sectores como la ganadería con sus subsectores, como el lechero y cárnico; el maíz; el cacao; el café; el sector de frutales; la pesca y la acuicultura consolidan su protagonismo productivo e impulsan una estructura agraria del tipo de la de Manabí conformada por una organización de la tierra en pequeñas y medianas manos lo que se traduce en una oferta diversa de productos como la mandarina, la maracuyá, la naranja, la papaya, el arroz, el limón, el achiote, el mango, la caña de azúcar, el plátano, el coco, etc., muchos de los cuales son para la venta nacional y otros para la venta internacional.

Igualmente, la literatura recoge que los procesos asociativos contribuyen a mejorar los resultados económicos de los pequeños productores, tal como lo indican Rico et al. (2022) en sus conclusiones donde la asociatividad permite abaratar costos utilizando economías de escala, por ejemplo, mediante compras agrupadas de insumos agrícolas o bien negociaciones colectivas con proveedores; dicho mecanismo mejoraría los márgenes de rentabilidad y el acceso a financiamiento bajo mejores condiciones.

Además, se reconoce que las organizaciones asociativas generan beneficios sociales adicionales. Los recursos obtenidos pueden destinarse a inversión comunitaria en áreas como infraestructura, educación o salud, lo que mejora la calidad de vida de los productores y promueve un desarrollo rural más equilibrado y sostenible (Gómez & Rodríguez, 2024).

2.2.1.3. La producción en las zonas rurales de Manabí

Las zonas rurales de Manabí constituyen espacios profundamente vinculados con prácticas agrícolas, tradiciones locales y dinámicas comunitarias que han sido transmitidas entre generaciones. De modo constituyen de espacios tranquilos y culturalmente ricos, pero lo cierto es que la cotidianidad de sus pobladores muestra condiciones problemáticas que afectan el bienestar social y económico de sus pobladores. Estas condiciones tienen que ver con dificultades de movilidad en los tiempos que corren, acceso restringido a determinados alimentos y bajos ingresos que

impiden cubrir las necesidades básicas de manera sostenida. Las condiciones de vida de estas áreas rurales siguen siendo reflejo de las distancias estructurales del país que afectan a la calidad de vida de las familias rurales que las ocupan.

El panorama de la situación laboral y productiva de estas áreas ha sido objeto de estudio. La revista digital Gestión (2020) ofrece información interesante sobre las condiciones del trabajo agrícola en la provincia, donde muestra que las actividades agrícolas, ganadería y avicultura tienen lugar en zonas rurales donde son valoradas las actividades laborales que tienen lugar, pero la precariedad del empleo es de interés.

De acuerdo con información proporcionada por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), únicamente el 20,6% de los trabajadores del sector agrícola posee un trabajo adecuado; el resto de la fuerza laboral se encuentra distribuida entre subempleo (19,4%); empleo no pleno (35,3%); y, por último, empleo no remunerado (22,9%), este último siguiendo la lógica de las unidades productivas familiares. La falta de un sueldo se debe a los reducidos márgenes de ganancia que dificultan pagar un salario formal, lo que explica que las personas en muchos casos trabajen a cambio de una comida y un lugar de alojamiento.

Según señaló Gestión (2020), la forma de ocupación a cuenta propia representa el 26,4% del total de la fuerza de trabajo rural, luego aparecen los empleos privados (24,6%) y los jornaleros (21,8%). Estos últimos constituyen un segmento muy importante para la mano de obra agropecuaria, pero el estado de la misma es frágil. Los ingresos de un jornalero en Manabí andan entre los USD 280.50 y USD 560 mensuales, cantidades que son inferiores al costo de la Canasta Básica Unificada. En cuanto al pago este depende del cultivo que se esté realizando, de manera que los trabajos en ciclos productivos cortos paguen aproximadamente USD 15 diarios por un día de ocho horas, y quienes realizan cultivos permanentes puedan llegar a cobrar los USD 20.

Esta situación se traslada directamente a quienes realizan la producción de víveres en pequeñas parcelas –tanto para autoconsumo o para venta–, en este sentido, la escasez de recursos y la debilidad de ingresos lleva a muchas familias a recular a las

redes comunitarias de apoyo para completar los trabajos productivos, sobre todo en las épocas de siembra y cosecha.

Frente a esto, el gobierno ecuatoriano promueve programas para el desarrollo de la productividad y sostenibilidad de los pequeños agricultores, e incluye capacitaciones técnicas, entrega de insumos, entrega de semillas certificadas, asistencia para los cultivos mejorados.

En esta línea de intervención, la empresa pública Manabí Produce, en el 2020, hizo entrega de 2875 sacos de semillas de maíz amarillo a asociaciones productivas de distintos cantones de la provincia, con unas 36 asociaciones y 1268 agricultores en 2857 hectáreas. Durante el evento de entrega la prefectura resaltó el hecho del apoyo institucional diciendo que “Si al campo le va bien, a la ciudad le irá bien”. Nunca nos cansaremos de repetirlo. Es la certeza que tenemos en favor de aquellas personas que se esfuerzan por labrar bajo la tierra y dar de comer a nuestras familias” (Prefectura de Manabí, 2020).

2.2.1.4. El sitio Los Naranjos del cantón Tosagua

El cantón Tosagua se ubica en la zona noroccidental de la provincia de Manabí, a una altitud promedio de 18 metros sobre el nivel del mar y en las coordenadas 80°15' de longitud oeste y 0°45' de latitud sur. De acuerdo con la información disponible en su página institucional, el cantón se localiza hacia el centro-occidental de la provincia y forma parte del sistema hidrográfico asociado al río Carrizal, afluente de la cuenca del río Chone. La zona presenta suelos predominantemente arcillosos, los cuales, durante la temporada invernal, experimentan expansiones que dificultan el desarrollo de labores agrícolas (Tosagua WordPress, 2022)

El territorio cantonal tiene una extensión aproximada de 377,40 km² y una población cercana a los 34.330 habitantes. Su organización territorial incluye una parroquia urbana, Tosagua, y dos parroquias rurales: San José de Bachillero y Ángel Pedro Giler (La Estancilla).

El sitio Los Naranjos, área de estudio de la presente investigación, pertenece a esta última jurisdicción. La información histórica recogida por Tosagua WordPress (2022) rescata aportes de la docente e investigadora Piedad Iturralde de Hidalgo, autora del ensayo *Notas Históricas de Tosagua*.

Así se evidenció que los primeros pobladores de la actual parroquia Ángel Pedro Giler, priora Estancilla, fueron familias bajo el liderazgo de Felipe Ganchozo, Francisco Mendoza y Francisco Ormaza, a quienes se unieron posteriormente otros pobladores: Ángel Pedro Giler y Pedro Bienvenido Cedeño. El primer teniente político del sector fue el señor Boanerges García Ponce.

La nominación oficial de la parroquia como “Ángel Pedro Giler” se adoptó el 10 de marzo de 1945 y fue restituida mediante Ordenanza Municipal del 25 de octubre de 1996, aprobada por Acuerdo N.º 092 del Ministerio de Gobierno. Este nombre rinde homenaje a un destacado ciudadano tosagüense nacido en 1875, cuyo aporte al progreso local incluyó acciones como el trazado del plano de la población, la construcción del templo parroquial y de locales escolares, la mejora del cementerio y la creación de un centro de formación agropecuaria. Según la fuente oficial, su legado constituye un referente de civismo, trabajo y desarrollo comunitario, recordado como ejemplo para las generaciones actuales (Tosagua WordPress, 2022).

Figura 3.

Densidad poblacional por parroquias

Provincia	Cantón	Parroquia	Población	Superficie de la parroquia (km2)	Densidad Poblacional
MANABÍ	TOSAGUA	TOSAGUA	31.309	248	126
MANABÍ	TOSAGUA	BACHILLERO	4.438	58	76
MANABÍ	TOSAGUA	ÁNGEL PEDRO GILER	7.106	75	95

Nota. VII Censo de Población y VII de Vivienda. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) 2024

2.2.2. La Asociatividad

La asociatividad ha sido analizada durante décadas como un mecanismo que fortalece la gestión colectiva y la competitividad de pequeños productores, emprendimientos rurales y unidades económicas de menor escala. Rosales (1997, como se citó en Soto y Cardona, 2019, y en Lino, 2021) plantea que la asociatividad contribuye a desarrollar una cultura productiva e innovadora en las micro, pequeñas y medianas empresas, permitiendo mejorar sus procesos en diferentes horizontes de tiempo. Este enfoque reconoce que la acción colectiva se convierte en una herramienta clave para que las organizaciones logren un mejor posicionamiento dentro de mercados cada vez más exigentes.

En el contexto rural, la asociatividad es entendida como un paso intermedio entre la cotidianidad de la vida de las comunidades y la oportunidad de llevar a cabo actividades económicas que permitan acceder a mejores condiciones de vida. Explica un estudio mencionado por Lino (2021), en el sentido de que la asociatividad posibilita a las familias que habitan en el campo agrandar sus capacidades productivas, acceder a recursos y tratar de acompañar esfuerzos en el desarrollo de iniciativas económicas.

Aseguran que, en el nivel provincial, la provincia de Manabí tiene un buen número de asociaciones, en especial de las zonas rurales que están dedicadas a la agricultura. En este sentido, hay muchas organizaciones que carecen de una adecuada planificación, presentando muchas dificultades para sobrevivir al tiempo, lo que origina una merma progresiva de socios e incluso la desaparición de algunas de ellas (Lino, 2021). Por ejemplo, en cantones como Jipijapa podemos darnos cuenta de las asociaciones rurales que nacen con la intención de abaratar costes, agrupar el manejo de insumos y mejorar la rentabilidad llegando a convenir esfuerzos colectivos. Su permanencia va a depender de su capacidad de organización interna, el liderazgo interno y los objetivos comunes que se plantean.

En este escenario en el ámbito provincial y en especial el sitio Los Naranjos, presentan características semejantes. Pese a que existen pequeñas unidades productivas

y un gran potencial agrícola, no hay antecedentes de procesos asociativos exitosos que hayan logrado organizar a los productores de esos lugares. La ausencia de los procesos asociativos antes mencionados quita a los agricultores posibilidad de mejorar los procesos productivos, de acceder al mercado, de compartir costos y de afrontar de manera colectiva las características estructurales del sector.

Otros autores rescatan condiciones necesarias para que la asociación tenga éxito. Junkim et al. comentan que contar con liderazgo emprendedor constituye un elemento esencial de la organización, ya que la gente de las organizaciones participa activamente cuando hay un grupo de personas con mentalidad empresarial, que quiere innovar, que asume riesgos, que adopta tecnología de forma pronto. Esta perspectiva resalta que, aun en el contexto rural, se expresa las capacidades individuales que inciden significativamente en el desempeño colectivo.

Por su parte, Vázquez (2016, como se cita en Terrazas et al., 2019, y en Lino, 2021) señala el impulso de prácticas económicas sociales y solidarias que persiguen modificar los antiguos modelos de negocio a partir de virtudes tales como la reciprocidad, la participación, la autogestión y la producción de empleo digno. De ese modo, se persigue una economía de la gente y por la gente, es decir, una economía más orientada hacia la cooperación que aquel modelo ya muy extendido de una competencia pura.

Finalmente, Chauhan (2016, como se cita en Terrazas et al., 2019, y en Lino, 2021) indica que uno de los problemas más acuciantes que corren los pequeños productores agrícolas es el pequeño tamaño que tienen sus explotaciones, pues la compra de insumos en pequeñas cantidades, el transporte hacia los mercados urbanos y el volumen reducido de los productos hacen inevitable que los costos sean altos y los márgenes reducidos y, sin esquemas asociativos, los mismos productores terminan vendiendo su producción a un intermediario local a un muy bajo precio, quedando reducidos a una posición de vulnerabilidad en la cadena de valor.

Acevedo (2017, citado en Terrazas et al. (2019)) indica que hay carencias como la escasez de capital, el limitado acceso a la información y el bajo nivel de tecnificación

que interfieren en la habilidad de estas organizaciones para emprender proyectos colectivos de mayor envergadura, que a su vez terminan por reproducir prácticas productivas ineficientes.

En conjunto, la literatura confirma que la asociatividad representa una alternativa viable y estratégica para mejorar la productividad, reducir costos, acceder a mercados y promover condiciones de desarrollo más equitativas en territorios rurales como Los Naranjos. Su implementación requiere liderazgo, organización interna, planificación y un adecuado acompañamiento institucional para generar beneficios sostenibles a largo plazo.

2.2.2.1. Ventajas y Desventajas de asociarse

Terrazas, De la Garza y Cruz (2019, como se citó en Lino, 2021) explican que la asociatividad rural presenta diversas ventajas que fortalecen el accionar de los pequeños productores. Una de las más importantes es la posibilidad de compartir habilidades, tiempo y recursos entre los miembros de un grupo de personas, lo que contribuye a que las iniciativas de grupo funcionen mejor; también facilita que el trabajo se divida entre los miembros de un grupo de personas según la disponibilidad de cada miembro, de esta manera optimizando el uso del tiempo y de la mano de obra.

Los autores dicen que los grupos organizados tienen más facilidad para acceder a recursos exteriores, en forma de formación, en forma de asesoría técnica, en forma de créditos o en forma de apoyo institucional. Además, pertenecer a una organización del grupo de personas puede ser sinónimo de confianza y de reconocimiento social, especialmente en mujeres rurales que viven en el ámbito rural y que pueden encontrar en estos contextos una respuesta a emprender actividades nuevas.

En términos de toma de decisiones, estar en un grupo de personas con otros miembros del grupo también implica tener mayor perspectiva porque el intercambio de ideas en la experiencia y donde los conocimientos permiten plantear alternativas con posibilidades de éxito mayores y más realistas. Sin embargo, la asociatividad también

implica desafíos. En ocasiones resulta complejo definir responsabilidades entre los integrantes, especialmente cuando existen tareas poco atractivas para la mayoría. Esta situación puede derivar en desacuerdos internos sobre quién debe asumir determinadas funciones. De igual manera, las decisiones colectivas suelen requerir más tiempo que las individuales, pues deben discutirse, consensuarse y valorar sus posibles implicaciones, lo cual puede dificultar la rapidez en la ejecución de ciertas acciones que demandan inmediatez.

Otro punto crítico señalado por los autores es la desigualdad en la contribución de los miembros. Algunas personas pueden aportar menos tiempo, dinero o recursos, pero aspirar a los mismos beneficios que quienes participan más activamente. Esta situación tiende a generar tensiones y problemas al momento de distribuir las ganancias o definir los porcentajes de participación. Cuando los aportes son diferentes, se vuelve complejo establecer un sistema justo y transparente de retribución que mantenga la cohesión del grupo y evite conflictos internos.

En conjunto, la literatura muestra que la asociatividad ofrece importantes oportunidades para fortalecer la productividad y organización de los pequeños productores, pero su éxito depende del compromiso, la claridad de funciones, la comunicación interna y la equidad en la participación.

2.2.2.2. Objetivos de la asociatividad

En ese sentido, las asociaciones se entienden como aquellas entidades que se crean para poner en común unos objetivos que difícilmente se podrían alcanzar de forma individual (Lino, 2021). Por ello, es muy importante que sus miembros compartan valores, y que tengan habilidades complementarias, ya que esa combinación de habilidades puede ayudar a trabajar en equipo en beneficio de todos los miembros. De esta forma, la asociatividad puede generar un vínculo comercial en el tiempo y, en algunas ocasiones, crecer hasta conseguir transformarse en una empresa formal, con personalidad jurídica y patrimonio. En general, se puede decir que los principales

objetivos de la asociatividad son compartir los riesgos y reducir los costes de funcionamiento de forma conjunta.

Por su parte, Rodríguez Bernal y Cajusol Yovera (2018, como se citó en Lino, 2021) clasifican los objetivos de la asociatividad en tres grandes ámbitos estratégicos. El primero corresponde al ámbito comercial, donde las asociaciones buscan ampliar mercados, introducir nuevos productos, compartir información relevante, desarrollar investigaciones de mercado, fortalecer alianzas comerciales y optimizar procesos de logística y distribución. Estas acciones permiten que los productores mejoren su capacidad competitiva y diversifiquen sus oportunidades de venta.

El segundo ámbito es el financiero, que incluye objetivos como mejorar el acceso al crédito, obtener financiamiento en condiciones mejoradas, disminuir costos mediante compras asociadas o consolidar mecanismos que permitan el fortalecimiento de la estabilidad económica de los asociados. La capacidad conjunta de inversión también mejora la planificación de inversiones, la adquisición de insumos, la ejecución de proyectos más complejos.

El ámbito organizacional examina la forma en que la asociatividad posibilita la mejora de la eficiencia interna al mejorar los procesos productivos, introducir nuevas prácticas administrativas, programar estrategias, intercambiar información técnica y facilitar la capacitación colectiva o la llegada de nuevas tecnologías. Todo ello favorece además la posibilidad de aprovechar economías de escala. Estos aspectos también fortalecen la capacidad de negociación colectiva del grupo frente a otros actores, en forma de intermediarios, proveedores o instituciones en el ámbito público, aumentando la capacidad de incidir en la cadena de valor.

En conjunto, los objetivos mencionados muestran que la asociatividad no es sólo la simple agrupación de productores, sino que es o puede ser una estrategia de fortalecimiento organizativo, productivo y comercial; su potencial dependerá del grado de articulación existente entre los asociados, de la claridad de los objetivos que se intenten cumplir, de la capacidad de seguir procesos colectivos a largo plazo y de otros factores.

2.2.2.3. Características de la asociatividad

Liendo y Martínez (2001, como se citó en Montero y Escorza, 2018, y en Lino, 2021) plantean que la asociatividad es un proceso complejo que abarca diversas posibilidades y modalidades organizativas. Sin embargo, independientemente de la forma que adopte, su propósito esencial es unir esfuerzos para alcanzar resultados que serían difíciles de obtener individualmente.

Esta perspectiva resalta que la cooperación constituye el pilar que da sentido a toda acción asociativa. Respecto a sus características principales, Montero y Escorza consideran que la asociatividad tiene lugar en presencia de un proyecto común, la entrega mutua por parte de los asociados, la determinación de objetivos comunes y la voluntad de asumir riesgos de forma conjunta. Todos estos atributos le permiten al grupo actuar con cohesión y canalizar su trabajo hacia la consecución de objetivos colectivos sin distorsiones ni confusiones.

Desde un punto de vista territorial, Gómez atribuye a la asociatividad un valor importante en el desarrollo de la condición ecuatoriana. Para el caso del Ecuador, un dato del Censo Nacional Económico (CENEC) del INEC revela que las provincias de Guayas y Pichincha reúnen la mayor proporción de organizaciones asociativas, seguidas por Manabí y Azuay. Ello pone de manifiesto que la asociatividad tiene una importancia considerable en la economía del país, fundamentalmente en sectores productivos donde predominan las micro y pequeñas empresas.

Adentrándonos en la provincia de Manabí, existe coincidencia entre distintos autores acerca de que los productores encuentran obstáculos que provienen de la globalización, de la apertura comercial y de la competencia internacional.

Entre los obstáculos se encuentran la dispersión, el aislamiento, la poca tecnificación, la poca productividad y la escasa competitividad frente a mercados más dinámicos. A pesar de las ventajas derivadas de la asociatividad, Liendo y Martínez (2001) advierten que el hecho de aplicar la asociatividad queda sometido a fuerzas

culturales como la pervivencia de modelos individualistas y competitivos que impiden que los emprendedores y productores se orienten en prácticas asociativas.

Al respecto, Marce Apaza (2016 como lo cita Lino, 2021) afirma que para que una alianza o asociatividad se lleve a buen término debe existir autonomía de las organizaciones que quedan unidas, deben compartir los beneficios que se obtienen de las dos partes que trabajan en conjunto y comprometerse mutuamente en temas tales como la comercialización, la innovación e intercambio tecnológicos y la gestión productiva. Dichos criterios permiten alinear expectativas, coordinar acciones y obtener resultados más coherentes.

Por otra parte, desde una perspectiva normativo de política pública, la economía popular y solidaria (EPS) en el Ecuador se establece como un ámbito idóneo para fomentar procesos asociativos. A tal efecto, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS, 2011) explica que el sector EPS abarca entre otros elementos las formas de organización económica comunitaria, las formas de organización económica asociativa, las formas de organización económica cooperativista, los tipos de organizaciones de las unidades económicas populares. Coraggio (2020) va más allá cuando señala que las organizaciones pueden surgir a partir de la asociación de grupos familiares o comunitarios o de actores diversos por medio de prácticas como el comercio justo. Las formas asociativas también pueden suponer una oportunidad para el trabajo colectivo, para disminuir desigualdades y contribuir a un desarrollo más justo en el Ecuador (Ureta, Mera, Faria de Sousa y Vera, 2023).

De una parte, al mismo tiempo, las características de la asociatividad dan cuenta de un potencial transformador en el sistema social y productivo, al tiempo que permiten la cooperación, la repartición de riesgos, la generación de innovación y la potenciación de capacidades colectivas. Por consiguiente, también plantean la necesidad de un entorno organizativo, cultural y normativo que propicie la acción conjunta y reduzca las fronteras que históricamente han dado cuenta de la escasa colaboración de productores rurales.

2.2.2.4. Modelos o tipos de asociatividad

Rodríguez y Cajusol (2018, como se citó en Lino, 2021) explican que la asociatividad puede adoptar diversas formas según el nivel de colaboración entre los actores y los objetivos que se buscan alcanzar. Los autores mencionan el que podríamos considerar uno de los patrones más habituales, que es el de redes de cooperación, por el que varias empresas o unidades productivas comparten información, conocimientos, procesos, recursos.... conservando la independencia. Este patrón de cooperación pone también en juego la transferencia de aprendizajes, la producción de sinergias, etc. En ese sentido, la gente que participa no ha de renunciar a su autonomía porque con ello puede hacer que las organizaciones continúen conservando su estructura de gestión; por lo tanto una organización puede colaborar en un área determinada en la que ha de ser determinada y en la que puede poner en juego en este aspecto una serie de aspectos.

Los mismos autores mencionan el modelo de articulación comercial que se desarrolla, que se basa en los vínculos entre oferentes y demandantes, en el que pueden participar intermediarios, agentes comerciales o gestores de la compra-venta que son quienes saben acceder a mercados y disminuir las barreras que encuentran los productores para colocar su producción. Este tipo de asociatividad puede llegar a ser clave para pequeños productores que necesitan apoyo para renegociar, generar caminos de comercialización o bien hacer que sus productos sean más visibles.

Rodríguez y Cajusol (2018 en Lino, 2021) por su parte muestran el modelo de la alianza en cadenas productivas, que surge cuando personas participantes en las distintas etapas del proceso de producción se alían para llegar en el caso de la producción con las materias contrarias a la comercialización definitiva. Este tipo de alianza puede significar la división de tareas y una vez más la coordinación entre quienes transforman, comercializan, distribuyen o bien venden un producto determinado. Este modelo es importante en los sistemas agropecuarios en los que se puede dar el tema de la eficiencia logística, la trazabilidad y la coordinación de procesos para garantizar la calidad de producto determinado.

En la misma línea, los autores mencionan las alianzas en clústeres, caracterizadas por la concentración geográfica de actores vinculados a una actividad productiva específica. En este tipo de organización, productores, proveedores, instituciones y empresas se encuentran en un mismo territorio, lo que facilita el intercambio de conocimientos, la innovación, el acceso a tecnología y el desarrollo de ventajas competitivas regionales.

Por último, Rodríguez y Cajusol (2018) identifican el modelo Joint-Venture, mediante el cual dos o más empresas independientes crean una nueva entidad jurídica con el fin de desarrollar actividades productivas o comerciales compartidas. Este tipo de asociación requiere un mayor compromiso formal, ya que implica inversiones conjuntas, distribución de riesgos y coordinación estratégica para alcanzar metas que serían de difícil consecución de manera individual.

Estos modelos, al final, demuestran que la asociatividad puede vincularse en distintos niveles, desde colaboraciones muy flexibles hasta estructuras empresariales formalmente definidas. La solución al tipo de asociatividad dependerá de las necesidades del grupo, la existencia de recursos, la confianza que exista entre los diferentes actores y los objetivos estratégicos que se persigan. Es una forma de organizarse que para territorios rurales como los de Manabí permite establecer rutas que fortalezcan la competitividad, que mejoren la inserción en las cadenas de valor o que propicien un desarrollo productivo con mayor sostenibilidad.

2.2.2.4.1. Asociaciones rurales informales.

Terrazas, De la Garza y Cruz (2019, como se citó en Lino, 2021) explican que las organizaciones rurales informales son aquellas que operan sin personería jurídica, es decir, sin un reconocimiento legal otorgado por una entidad pública. Esto no implica que sean ilegales; simplemente funcionan sin estar registradas ante un organismo regulador. Su estructura proviene de acuerdos de grupo, concertaciones mediante las cuales los grupos fijan normas internas, coordinan actividades para alcanzar ciertos objetivos comunes y no tienen que ceñirse a la formalidad de los requisitos de la legislación de

ejercicio vigente. Este tipo de organización se encuentra situado en ámbitos rurales donde la dinámica de la producción comunitaria se mantiene a través de relaciones de confianza, cooperación y reciprocidad.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2017, como se citó en Terrazas et al., 2019), existen diversas formas en las que los productores se agrupan de manera informal para responder a necesidades productivas y económicas. Una de las modalidades más comunes consiste en agrupaciones orientadas a mejorar la producción, la compra de insumos, la comercialización o la disponibilidad de servicios. Estas organizaciones se crean sin necesidad de una autorización formal y surgen como respuesta inmediata a los requerimientos de los productores. El mismo organismo señala que algunos agricultores se asocian informalmente para adquirir insumos a menor costo o vender su producción de manera que resulte beneficiosa para todos los integrantes. En otros casos, la asociatividad se motiva por el acceso a asistencia técnica o capacitación, así como por la posibilidad de obtener insumos a precios preferenciales gracias al esfuerzo colectivo.

Finalmente, el INEGI identifica agrupaciones que se conforman para ejercer mayor presión ante autoridades locales o instituciones con el fin de obtener apoyo, servicios o soluciones a problemáticas comunitarias. Esta modalidad se basa en la idea de que la organización colectiva incrementa la capacidad de gestión y la velocidad de respuesta por parte de las instituciones públicas, algo que sería más difícil de alcanzar de manera individual.

En conjunto, estas formas de asociatividad rural informal reflejan la capacidad de las comunidades para organizarse, gestionar recursos, solucionar necesidades comunes y enfrentar limitaciones estructurales sin depender exclusivamente de estructuras formalizadas. Aunque carecen de reconocimiento jurídico, cumplen funciones esenciales para la sostenibilidad productiva, económica y social de muchas zonas rurales.

2.2.2.5. Estrategias de asociatividad

Magnazo y Orchansky (2007, como se citó en Lino, 2021) definen las estrategias de asociatividad como mecanismos de relación y acción conjunta que permiten a distintos actores, ya sean empresas, emprendimientos o grupos de productores, unir esfuerzos de manera voluntaria para alcanzar objetivos compartidos. Según estos autores, la cooperación organizada y con cierto grado de permanencia es el rasgo que distingue a una estrategia asociativa, ya que posibilita la obtención de beneficios que serían difíciles de alcanzar de forma individual.

En esta misma línea, los autores señalan que las estrategias de asociatividad presentan una serie de características que orientan su funcionamiento. La primera de ellas es que constituyen mecanismos de cooperación, incluso en contextos donde los actores pueden competir entre sí en determinados mercados. Este aspecto pone de manifiesto que la colaboración no elimina la competencia; es una forma de abrir espacios conjuntos en la búsqueda de abordar los problemas, o bien explotar las oportunidades, de forma conjunta. La segunda de las características estudia la organización interna, lo que significa coordinar los roles, las tareas concretas o las responsabilidades. Esta organización permite a los miembros tener claro los objetivos, dispone los miembros para la ejecución de las actividades evitando la duplicación de esfuerzos o los conflictos por la distribución de las tareas.

Una tercera característica que destacan Magnazo y Orchansky es la existencia de una cierta permanencia en este tipo de estrategias, es decir, estas deben prolongarse más allá de determinadas problemáticas coyunturales o de carácter puntual. La permanencia proporcionará estabilidad al grupo y dará la posibilidad de consolidar relaciones de confianza y los desarrollos de las acciones a medio o largo plazo típicas de los proyectos colectivos o de las inversiones conjuntas. Por otro lado, la asociatividad se basa en la voluntad de adherirse, en la voluntad de adherirse al grupo y, por lo tanto, en su correspondiente voluntad de dejar de formar parte del mismo en función de los mecanismos establecidos por el propio grupo. Esta última premisa evita que se

produzcan imposiciones que, como se ha indicado anteriormente, puedan debilitar la propia dinámica del grupo.

Finalmente, estas estrategias se orientan a la búsqueda de objetivos comunes que permitan aprovechar ventajas compartidas o resolver problemas que afectan a todos los miembros. Esto incluye desde la optimización de procesos productivos hasta la reducción de costos, la mejora en el acceso a mercados o la adopción de innovaciones tecnológicas. La clave de este enfoque radica en que cada productor conserva el control sobre su actividad individual, pero se beneficia de las acciones colectivas que fortalecen su capacidad de gestión o negociación.

Las estrategias asociativas se podrían considerar, en términos generales, un importante recurso para la mejora de las organizaciones, especialmente en territorios rurales donde la dispersión geográfica, la falta de recursos y la débil capacidad de negociación constituyen aspectos con los que, desafortunadamente, se tienen que volver a lidiar esos productores. A través de la utilización de estos mecanismos, los productores aplican la estrategia de unirse, compartir y aprender a enfrentar los problemas económicos y estructurales, mejorar la inserción en las cadenas de valor y generar condiciones más favorables para la sostenibilidad productiva y social de sus comunidades.

2.2.2.6. Riesgos de la Asociatividad

Rosales (1997, citado por Villares, 2014 y Lino, 2021) advierte que, aunque la asociatividad constituye un mecanismo valioso para impulsar la cooperación y mejorar la competitividad entre pequeños productores, su implementación enfrenta diversos desafíos que pueden limitar su funcionamiento y sostenibilidad. Entre los principales riesgos identificados por el autor se encuentran dificultades tanto institucionales como culturales, que influyen directamente en la consolidación de los grupos asociativos.

En primer lugar, sostiene que la falta de un entorno institucional fuerte dificulta la puesta en práctica de los mecanismos de cooperación. La ausencia de políticas,

programas o instituciones que otorguen soporte a dichas iniciativas determinan que los grupos tengan menos posibilidades de crecimiento. Otro peligro parece estar en que se mezcle el concepto de asociatividad con otras modalidades de organización colectiva o individual.

Esta indefinición, poco precisa, conlleva a normas imprecisas, personas mal definidas y una escasa o confusa conciencia del tipo de cooperación que se espera dentro de un grupo, lo que repercute en el valor y cumplimiento de los objetivos comunes. En la misma línea -y en referencia a la escasa difusión de experiencias no fracasadas Rosales sostiene que la experiencia de los productores no se puede nutrir de ejemplos positivos.

La falta de ejemplos dificulta la motivación de nuevas iniciativas y de facilitar el camino para comenzar procesos asociativos. El autor incide en la falta de formación especializada que puede llegar a dar un sentido práctico para que estas organizaciones sean exitosas; la falta de formación en cuestiones jurídicas, tributarias, administrativas o de gestión puede determinar que las asociaciones se perfilaran con menor capacidad para tomar decisiones o administrar los recursos que tienen.

A estos factores tenemos que añadir la permanencia de los comportamientos individualistas y las visiones sectoriales que se oponen a la acción colectiva; son cuando predominará este último factor, del que se deduce una merma de la voluntad para llevar a cabo un trabajo en conjunto junto con una disminución de la posibilidad de que aparezcan intereses comunes. Finalmente, el clima de desconfianza entre las personas, así como la ausencia de una cultura organizacional para la cooperación determina la existencia de incertidumbres en cuanto al cumplimiento de los acuerdos, las promesas, los compromisos, las responsabilidades. Son, por tanto, éstas las condiciones menos favorables para, en el futuro, alcanzar relaciones estables en el interior del grupo y en definitiva suponer el freno del éxito de cualquier iniciativa asociativa.

2.2.2.7. Relevancia de la asociatividad en el sector agropecuario

La asociatividad se ha consolidado como una estrategia clave para fortalecer la actividad agropecuaria, especialmente en contextos rurales donde predominan pequeños productores. Estudios recientes (Chele, 2022; Sanabria, 2023) destacan que la organización colectiva permite afrontar los desafíos económicos, sociales y tecnológicos que limitan el desarrollo productivo individual. Desde el ámbito contable, analizar la asociatividad implica comprender cómo las estructuras organizativas contribuyen a mejorar la rentabilidad, optimizar recursos y avanzar hacia una mayor sostenibilidad financiera.

Su relevancia no está vinculada únicamente a la disminución de costes o a la posibilidad de acceder a mercados, sino a la capacidad de redefinir las dinámicas de producción. En contextos caracterizados por la fragmentación y por la vulnerabilidad que produce la oscilación de precios, la organización colectiva genera un marco que otorga fortaleza a la capacidad de negociación de los agricultores y a su capacidad para afrontar de forma conjunta las exigencias de la cadena agro-alimentaria. En este sentido, la asociatividad se convertiría en una alternativa estratégica para superar la pequeña escala de producción.

Igualmente, la creciente complejidad del mercado agrícola y el incremento de las demandas tecnológicas ha llevado a los productores a adoptar formas de trabajo colaborativas. Los agricultores pueden gestionar recursos, generar economías de escala y acceder a tecnologías que, de forma individual, son inalcanzables para ellos a través de cooperativas o de grupos asociativos. Rico et al. (2022) demuestran que este tipo de organización permite los costes de insumos, mejora las condiciones de negociación y amplía las oportunidades de comercialización.

El acceso compartido a tecnologías avanzadas es otro de los beneficios que se derivan de la asociación. Maquinaria que posibilita el riego automatizado, drones de monitoreo de cultivos o plataformas informáticas tienen un coste elevado que los pequeños productores difícilmente pueden asumir individualmente. Por tanto, es la asociatividad, en este caso, la que permite repartir los costes, colaborar en la

capacitación, así como facilitar la apropiación de la tecnología. Desde la óptica contable, este último paso comporta la forma de calcular el impacto que han tenido, así como de guiar las decisiones de inversión (Chele, 2022).

La innovación también puede encontrarse vinculada a mejoras internas de la gestión. La puesta en marcha de prácticas administrativas más eficaces, el control de costes y la capacitación de sus miembros refuerzan la estructura organizativa y facilitan la adaptación a las condiciones del mercado. En este sentido, Gómez y Rodríguez (2024) enfatizan que la asociación favorece desarrollar capacidades técnicas, impulsar la práctica sostenible y construir procesos de mejora continua.

La asociatividad también tendría consecuencias en el desarrollo del carácter territorial. Al poder asociarse, las organizaciones rurales logran mejorar la calidad de vida, esto ocurre cuando las organizaciones reinvierten parte de los excedentes en la infraestructura del territorio, en los proyectos educativos o en las iniciativas que se ponen en marcha para el fortalecimiento social. Sánchez et al. (2023) plantean que esos beneficios van más allá de lo productivo, también contribuyendo a mejorar la cohesión de la comunidad y con los procesos de sostenibilidad del territorio. Además, una de las ventajas resaltadas, de la que también hacen mención Martínez (2022) y Sánchez et al. (2023), es la posibilidad de afrontar las oscilaciones de los precios y los fenómenos meteorológicos de forma conjunta. Los productores pueden compartir riesgos, detonar mejoras de los procesos de producción y garantizar una mayor tranquilidad en la producción de alimentos. En este sentido, el cooperativismo tal como nos llega desde las políticas impulsadas desde el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2023), se perfila como un mecanismo para la mejora de la gestión financiera y diversificar ingresos.

En países como Ecuador, estas dinámicas cobran especial importancia, debido a la relevancia de la historia del sector agrícola. Pese a contar con una diversidad climática que favorece la creación de amplias zonas productivas, persisten problemas estructurales (agricultura de subsistencia, baja tecnificación y escasa vinculación de los eslabones de la cadena de valor) (Burbano, 2019). Además, los pequeños productores suelen desenvolverse bajo condiciones limitadas: escasa formación, limitada

capacitación, insuficiente acceso a crédito fuerte dependencia de los métodos tradicionales vulnerables a desfavorecer la competitividad (Burbano & Fernández, 2019).

El caso del sitio Los Naranjos ilustra esta situación. Durante años sus productores han utilizado el apoyo mutuo para hacerse frente a los ciclos de siembra y cosecha, compartiendo recursos, mano de obra y herramientas básicas, pero problemas como la falta de financiamiento, escasa movilidad, escasez de contactos comerciales, riesgos climáticos recurrentes hacen necesaria una organización colectiva que potencien sus procesos productivos y comerciales.

Varias experiencias asociativas a nivel nacional atestiguan los efectos que pueden tener esos modelos. Iniciativas como el proyecto COSECHA en Carchi o PRATVIR en Cotopaxi o AGRUPAR en Quito han propiciado mejoras en productividad, ingresos y organización comunitaria (Project Harvest, 2014; Altieri, 2012; La Ciudad Viva & Zabala, 2012). Asimismo, estudios recientes indican que las cooperativas pueden aumentar precios de venta, incrementar acceso a financiamiento y promover el bienestar de sus miembros (Martínez & Ortiz, 2020; Mendoza & Salazar, 2023).

En su conjunto estas evidencias muestran que la asociatividad constituye una estrategia esencial para promover la sostenibilidad económica, social y ambiental de los pequeños productores. Su potencial reside en la oportunidad de optimizar recursos, facilitar la inserción en mercados, promover la innovación o fortalecer la resiliencia ante las dificultades del entorno rural.

2.2.3. La Comercialización

Según Gallo Chávez (2018, citado en Lino, 2021), la comercialización comprende todas las actividades vinculadas con la compra y venta de productos, desde el lugar donde se generan hasta su entrega al consumidor final. Este proceso integra diversas acciones orientadas a obtener un bien en condiciones adecuadas para su consumo.

Por su parte, el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA– (2018, citado por Flores, 2021) define la comercialización como el conjunto de funciones que se ejecutan desde que un producto sale de la unidad productiva hasta que llega al comprador final. Este proceso inicia con el empaque y etiquetado, y culmina cuando el consumidor, sea una empresa o una persona, recibe y paga el producto, momento en que la responsabilidad se transfiere del vendedor al comprador.

El Centro Regional de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales (2014) añade que la principal función de un sistema de comercialización es asegurar el traslado de los bienes desde los centros de producción como fincas, granjas, fábricas o puertos hacia los usuarios finales, ya sean familias o industrias transformadoras. En la misma línea, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria del Ecuador (2016) señala que una red de comercialización efectiva debe acompañar a las comunidades rurales mediante herramientas que mejoren su productividad y fortalezcan la venta de sus productos, promoviendo el valor agregado y el uso de formas asociativas como diferenciación en el mercado.

Desde otra perspectiva, Díaz (2014) entiende la comercialización como la planificación y organización de actividades que permiten colocar un bien o servicio en el lugar y momento adecuados, facilitando que los consumidores lo reconozcan y lo adquieran.

En el campo del marketing, Kumar, Sheetal y Sageeta (2012) destacan que la estrategia basada en las 4P influye directamente en el desempeño de las pequeñas empresas. No obstante, explican que en un contexto de mercado dinámico han surgido enfoques emergentes como el mercadeo en red, la innovación comercial, la estandarización versus la adaptación, y otras prácticas vinculadas con la gestión, los productos, los mercados y los clientes. Los autores también plantean que el marketing puede analizarse a través de tres dimensiones: cultura, estrategia y tácticas, las cuales resultan aplicables a las pymes.

Los mismos autores (Kumar, Sheetal y Sageeta, 2012) sostienen que un marketing bien ejecutado permite a las pequeñas empresas obtener ventajas competitivas

mediante el uso adecuado del marketing mix y de procesos de inteligencia de mercado, destacando además la importancia de las redes comerciales para ampliar el alcance de los negocios.

En un estudio empírico, Kumar, Sheetal y Sageeta (2012) observaron que las pymes suelen aplicar estrategias de marketing adaptadas a su entorno, aunque presentan debilidades en la diferenciación de productos. El bajo precio es muchas veces una estrategia adoptada. Se recomienda en este caso avanzar en mercados orientados a la diferenciación, que permitan el desarrollo de productos orientados a nichos. Para los productores pequeños, ello supone posicionarse selectivamente con respecto a los productos, diversificar y/o mejorar los canales de distribución, e incorporar, siempre que sea posible, herramientas de marketing digital, que permiten en algunos casos realizar el acceso a nuevos consumidores.

De manera similar, María y Saavedra (2014) encontraron que los pequeños productores generalmente utilizan técnicas de marketing básicas como fijación de precios basada en costos y muestran baja capacidad de innovación, pues menos de un tercio introduce nuevos productos. Esto se debe en parte a la percepción de dificultades para acceder a mercados nacionales e internacionales, lo que limita su competitividad.

Por último, Petkovska, Janevski y Majovski (2020) identificaron que cerca de la mitad de las pequeñas y medianas empresas agrícolas aplican prácticas de marketing, mientras que la otra mitad no lo hace debido a limitaciones de recursos financieros, escaso conocimiento técnico o falta de personal capacitado. Este hallazgo coincide con Cohen (2017), quien señala que muchas pymes carecen de competencias en comercialización, lo que restringe su crecimiento y capacidad de competir.

2.2.3.1. Principios básicos de la comercialización

Joseph (2013, citado por Lino, 2021) señala que los fundamentos de la comercialización se estructuran alrededor de cuatro elementos esenciales, comúnmente

conocidos como las 4P del marketing. Estos principios constituyen la base para diseñar estrategias comerciales efectivas y comprenden:

- Producto, que se refiere a los bienes o servicios que se ofrecen al mercado, considerando sus características, calidad, presentación y valor para el consumidor.
- Precio, entendido como el valor monetario asignado al producto, el cual debe ser competitivo y coherente con los costos, la demanda y las condiciones del mercado.
- Lugar (o distribución), que involucra los canales y mecanismos utilizados para poner el producto a disposición del consumidor en el momento y lugar adecuados.
- Promoción, que agrupa las acciones de comunicación y publicidad destinadas a informar al mercado, atraer clientes y estimular la compra.

Estos cuatro principios conforman el eje central de la gestión comercial y permiten orientar decisiones estratégicas alineadas con las necesidades del mercado y los objetivos de la organización.

2.2.3.2. Estrategias de Comercialización

Según Sánchez Urbina (2018, citado por Chele C., 2022), las estrategias de comercialización se derivan directamente de la misión institucional, pues su propósito es orientar de manera más precisa el accionar comercial en coherencia con los principios que definen a la organización. Su formulación, que debe incluir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ya que permiten situar en el mercado de forma más global a la empresa teniendo en cuenta el entorno de competencia en el que se encuentra, sin menospreciar la influencia de los proveedores y competidores. De esta forma, el efecto de las estrategias no solo es centrarse en el crecimiento de la empresa, sino que puede llegar a extenderse también al entorno donde la organización participa.

Las estrategias han de contemplar aspectos básicos como son la gestión del producto, el establecimiento de precios, las decisiones que afectan a la distribución y las actividades de comunicación. En relación al producto, se ha de definir cuál va a ser su oferta, se debe plantear futuras mejoras o ampliaciones, hay que valorar la conveniencia

de un lanzamiento piloto y determinar cómo se puede distinguir del producto de los competidores. Con respecto al precio se plantea analizar los costos fijos y variables de modo que afronte la cuenta de resultados, al mismo tiempo que hay que contemplar determinadas alteraciones como ser promociones, precios de introducción o posicionamientos de producto de alta calidad, y también proyectar flujos de caja.

La distribución se relaciona con conseguir que el bien o el servicio llegue efectivamente al consumidor, lo que requiere decidir sobre canales, cobertura geográfica, logística, o contratos con los intermediarios incluyendo opciones referentes al comercio electrónico. Finalmente, la comunicación se propone transmitir a los clientes los beneficios del producto o del servicio mediante anuncios, relaciones públicas, redes sociales o la fuerza de ventas, cuidando el mensaje que se lanza, su coste y la imagen que se pretende trasladar a partir de la marca, logotipo o denominación. Todo este conjunto constituye la base estratégica que permite a la empresa posicionarse y relacionarse adecuadamente con su mercado.

2.2.3.3. La comercialización en los pequeños productores de la zona rural

La comercialización entre los pequeños productores rurales suele desarrollarse de manera individual y tradicional, un proceso que se ha mantenido durante años en distintas provincias agrícolas. Esta dinámica coincide con lo señalado por Quispe & Valera (2016, citado por Chele 2022), quienes describen que la comercialización se estructura en tres momentos fundamentales.

En primer lugar, se encuentra la fase de concentración, propia del tipo de acopio que llevan a cabo las agencias locales que recogen la producción de las fincas y la llevan a los principales centros mayoristas que se encuentran próximos a las áreas de consumo. A continuación, viene la fase de igualación, fase en la que se consideran tareas que permiten igualar el índice de producción con las demandas de consumo, de modo que los productos estacionales puedan estar presentes a lo largo del año. Por último, el proceso de dispersión que es el inverso del acopio y que significa que se toman grandes

volúmenes y se distribuyen hacia los diversos tipos de consumidores de acorde a bodegas de almacenamiento y mercados mayoristas o plantas de procesamiento.

Este planteamiento refleja fielmente la realidad comercial de la mayoría de pequeños productores del sector rural, situación que también se reproduce en el sitio Los Naranjos, en el cantón Tosagua. Sin embargo, en el interior de este mismo diseño empiezan a aparecer diferencias notables entre las agrupaciones productivas, ya que no todas ellas consiguen el mismo éxito. Si algunas alcanzan resultados de producción que les permita rentabilizar su desempeño, otros grupos obtienen pérdidas considerables, lo que significa que todo un año de trabajo no necesariamente se traduce en ingresos sostenibles.

En opinión de estos productores cada ciclo de cultivo representa un riesgo ya que dependen en gran medida de condiciones climáticas inciertas. La experiencia reciente pone de manifiesto esta vulnerabilidad; en el curso de los últimos tres años han padecido sequías extremas en unos periodos y lluvias intensas en otros y que han afectado a los cultivos de la zona. Estas variaciones climáticas han puesto en peligro la estabilidad económica de muchas familias, pero también han generado temores por invertir, temores por incorporar prácticas de mejoramiento en el cultivo, y por final, la incertidumbre de perder los escasos recursos que se pudieron obtener de aquellos cultivos que no se perdieron.

2.3. Marco Conceptual

La presente investigación asume la asociatividad como la categoría conceptual central que articula las variables objeto de estudio y fundamenta el diseño del modelo propuesto. Desde la perspectiva de Rosales (1997), la asociatividad constituye un mecanismo de cooperación mediante el cual organizaciones jurídicamente independientes deciden integrarse voluntariamente para alcanzar objetivos comunes, optimizando recursos, compartiendo riesgos y fortaleciendo sus capacidades organizacionales. De este modo, esta forma de aprehender la asociatividad trasciende la mera cooperación de manera ocasional, ya que define a la asociatividad como un

proceso estratégico de construcción colectiva sistemática, de la que podrían resultar las condiciones de sostenibilidad económica y organizativa de los pequeños productores.

En el marco agro productivo, la asociatividad se constituye como una herramienta de desarrollo territorial a partir de la vinculación de capacidades técnicas, organizacionales y comerciales de productores que, de manera individual, presentan limitaciones para acceder a recursos financieros, asistencia técnica, innovación tecnológica y mercados competitivos. Por este motivo, en la actualidad se entiende la asociatividad no como una forma de organización, sino como un instrumento de fortalecimiento institucional que es capaz de generar ventajas competitivas sostenibles a partir de procesos colectivos de gestión (Moreira, Zambrano y Portuondo, 2017)

Desde esta concepción, las alianzas estratégicas constituyen uno de los principales instrumentos a partir de los cuales la asociatividad recibe operatividad. Hill y Jones (2005) afirman que las alianzas estratégicas son formas de cooperación, que se manifiestan en acuerdos establecidos por las organizaciones con el objeto de compartir capacidades, recursos y metas estratégicas. En su dimensión rural, las alianzas estratégicas permiten establecer conexiones con pequeños productores y con las instituciones públicas, las entidades financieras, organizaciones de respaldo y los mercados de especialización, lo que a su vez favorece el fortalecimiento de la capacidad que asuman los pequeños productores para hacer frente a los cambios del entorno económico.

Por otro lado, la comercialización es igualmente una de las dimensiones más importantes de los procesos de la organización productiva. Según Kotler y Armstrong (2012), la comercialización equivale al conjunto de actividades orientadas a producir valor en el marco de la distribución de los productos hacia el consumidor final; en el marco del presente estudio, el término comercializar va más allá de la simple venta de productos agrícolas, ya que aquí la comercialización se entiende como un proceso de tipo más amplio, que incluye la planificación comercial, la negociación, la obtención de productos con valor agregado, la obtención de nuevos mercados y el fortalecimiento de la competitividad de los pequeños productores.

La investigación incorpora igualmente el desarrollo comunitario como fundamento conceptual complementario. Desde esta perspectiva, las organizaciones asociativas fortalecen el capital social, promueven la participación colectiva y favorecen procesos de autogestión orientados al mejoramiento de las condiciones económicas y sociales de las comunidades rurales. La autogestión, por tanto, constituye una capacidad organizacional mediante la cual los productores planifican, ejecutan y controlan acciones colectivas dirigidas al cumplimiento de objetivos comunes, fortaleciendo simultáneamente su autonomía organizativa y su sostenibilidad institucional (Guevara et al. (2017).

En este sentido, conceptos como piso o umbral de buenas prácticas agrícolas, economía popular y solidaria, cultura productiva, insumos agrícolas, y zonas agrícolas no son considerados conceptos estancos, sino interdependientes con el sistema organizativo de los pequeños productores. A través de su interconexión podemos comprender mejor que el fortalecimiento de los procesos productivos depende de factores técnico- productivos, pero también de la capacidad organizativa, de la cooperación institucional, de la innovación y la articulación con políticas públicas orientadas al desarrollo rural sostenible; en otras palabras, la investigación concibe los procesos organizativos productivos como un sistema.

Se encuentran interrelacionados la asociatividad, la accesibilidad a recursos, la capacidad de gestión y las condiciones de mercado (las cuales se estructuran en red en un sistema mayor), conformando estas categorías conceptuales de soporte analítico que apoyan este modelo asociativo propuesto para dar solución a las necesidades de los pequeños de los pequeños productores del sitio Los Naranjos del cantón Tosagua, provincia Manabí. En síntesis, el marco conceptual deja de ser un conjunto de definiciones independientes para convertirse en una construcción teórica articulada que orienta la comprensión del problema de investigación y fundamenta la propuesta de transformación desarrollada en el capítulo correspondiente.

2.4. Marco Contextual

El desarrollo agro productivo constituye uno de los pilares fundamentales de la economía ecuatoriana, particularmente en las zonas rurales donde la agricultura representa la principal fuente de empleo, ingresos y seguridad alimentaria. En este contexto, los pequeños productores desempeñan un papel fundamental en la producción de alimentos y en la dinamización de las economías locales, pero constituyen una parte que tiene limitaciones extremadamente serias, relacionadas con el acceso a recursos financieros, asistencia técnica, innovación tecnológica, infraestructura productiva y canales de comercialización realmente eficientes, limitaciones que impactan en su competitividad así como en las posibilidades de consolidar procesos organizativos que sean capaces de generar economías de escala de inserción en mercados cada vez más exigentes.

La actividad agropecuaria en la provincia de Manabí es uno de los pilares del desarrollo económico y social, sabida la diversidad de cultivos, las condiciones agroecológicas y la tradición agrícola de la población, lo que hace que esta zona del país sea una de las principales productoras de alimento del mismo; sin embargo, la dinámica productiva seguía viviendo en ese momento obstáculos asociados de forma directa con la escasa fragmentación de la producción, con escasa articulación de productores, con escasa disponibilidad de financiamiento asociado a las escasas posibilidades de comercialización y la escasa incorporación de modelos organizativos sostenibles, además de que todo eso limitaba las posibilidades productivas del territorio.

Dentro de ese contexto, el cantón Tosagua es un territorio eminentemente rural, una economía cuya base económica es las actividades agrícolas, pecuarias y pesqueras. El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) sistematiza el sector agropecuario como la base económica del cantón e identifica los cultivos como el maíz, el cacao, el bananero, el maní, yuca, etc., como parte de la base productiva de numerosas familias de productores rurales. Sin embargo, el mismo diagnóstico reconoce que el potencial productivo del cantón se encuentra limitado por dificultades relacionadas con la estacionalidad climática, la insuficiente capacitación de los

productores, las debilidades en los sistemas de comercialización, el acceso restringido al financiamiento y la necesidad de fortalecer los procesos organizativos que permitan incrementar la competitividad del sector agropecuario.

El diagnóstico económico desarrollado en el PDOT evidencia además que el fortalecimiento de las formas de organización de los modos de producción, la mejora de la infraestructura de apoyo a la actividad agrícola, el acceso al crédito y el impulso de mecanismos de comercialización constituyen factores prioritarios para promover el desarrollo territorial sostenible. En consecuencia, el diagnóstico participativo aplicado con actores locales permitió identificar como problemas clave las limitaciones existentes de la organización productiva, la escasa articulación que existe entre los productores y las dificultades para aprovechar de forma eficiente las oportunidades del mercado, problemas que condicionan el desarrollo económico del cantón y justifican la necesidad de implementar estrategias dirigidas a fortalecer la asociatividad rural.

En este escenario se ubica el sitio Los Naranjos, comunidad rural perteneciente al cantón Tosagua, cuyos pequeños productores desarrollan sus actividades en condiciones similares a las descritas en el diagnóstico territorial. La producción agrícola constituye la principal fuente de sustento económico de la población; sin embargo, persisten dificultades relacionadas con la limitada organización colectiva, la reducida capacidad de gestión, el acceso insuficiente a recursos productivos y financieros y las restricciones para acceder a mercados con mejores condiciones de negociación. Estas circunstancias afectan la eficiencia de los procesos organizativos productivos y limitan las posibilidades de crecimiento económico de las familias dedicadas a la actividad agrícola.

Desde esta perspectiva, el contexto territorial evidencia la existencia de una problemática cuya solución requiere alternativas organizativas sustentadas en la cooperación, la planificación y la gestión colectiva. Tanto la evidencia científica revisada en el estado del arte como los diagnósticos institucionales desarrollados para el cantón Tosagua convergen en señalar que el fortalecimiento de la asociatividad constituye una estrategia pertinente para incrementar la capacidad organizacional de los

pequeños productores, facilitar el acceso a recursos, mejorar los procesos de comercialización y promover un desarrollo rural más competitivo y sostenible. En consecuencia, el presente estudio se contextualiza en una realidad territorial que demanda el diseño de un modelo asociativo ajustado a las características y necesidades específicas de los pequeños productores del sitio Los Naranjos, como aporte para el fortalecimiento de sus procesos organizativos productivos.

2.5. Marco Legal y Normativo

El presente marco legal fue estructurado considerando aquellas normas que regulan directamente el ejercicio de la actividad productiva, las formas asociativas y la economía popular y solidaria, por constituir el soporte jurídico del problema objeto de investigación. Bajo este criterio se seleccionan la Constitución de la República del Ecuador, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su normativa complementaria, debido a que estas regulan específicamente los derechos de asociación, los procesos organizativos productivos, el fortalecimiento de las organizaciones rurales y los mecanismos jurídicos que sustentan la propuesta de un modelo asociativo para pequeños productores. No se incorporan otras disposiciones sectoriales por cuanto su alcance resulta complementario y no incide de manera directa en las variables centrales del estudio.

2.5.1. Marco Legal

Constitución de la república del Ecuador 2008

La constitución de la república establece en el:

Art. 66 numeral 15 “El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma

individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental; reconociendo así el derecho a la libre asociación para alcanzar un fin común”.

Art. 319 manifiesta que “Reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía, entre las comunidades, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El estado proveerá de formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivara aquellas que atenten contra sus derechos o de las naturalezas; alentaré la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional”.

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

Art. 321 “El estado reconoce y garantiza el derecho a la propiedad en sus formas públicas, privadas, comunitaria, estatal, asociativa, mixta y que deberá cumplir su función social y ambiental” (Constituyente, 2008).

La Constitución de la República del Ecuador constituye el fundamento jurídico superior que orienta la presente investigación, al reconocer la asociatividad, la participación y las diferentes formas de organización económica como mecanismos legítimos para impulsar el desarrollo productivo y el Buen Vivir. Su incorporación en este marco legal responde a que proporciona el sustento constitucional para la formulación de un modelo asociativo dirigido a pequeños productores rurales, estableciendo los principios que garantizan la organización colectiva, la gestión participativa y la función social de la producción.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones

El código estipula que todos están sujetos a estas regulaciones tanto a personas naturales y jurídicas cualquier forma asociativa o cualquier actividad productiva en cualquier parte del territorio del país.

Art. 2.- Actividad Productiva. - Se considera actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

Este código estipula el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversión productiva orientada a lograr una vida mejor.

La presente legislación tiene como principales los siguientes fines.

- Fermentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización.
- Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales.
- Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico.

Art. 54. Institucionalidad y competencias:

- Proporcionar la participación de universidades y centros de enseñanzas locales, nacionales e internacionales en el desarrollo de programas de emprendimiento y producción, en forma articulada con los sectores productivos, a fin de fortalecer a las MIPYMES.
 - Promover la aplicación de los principios, criterios necesarios para la certificación de la calidad en el ámbito de las MIPYMES.
 - Impulsar la implementación de herramientas de información y desarrollo organizacional, que apoyen la vinculación entre las instituciones públicas y privadas que participen en el desarrollo empresarial de las MIPYMES.
- (COPCI, 2018)

Según la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, (2019 citado por Lino A. 2021):

Desde el 2011, se reconoce, a través de la ley de economía popular y solidaria (LOEPS), como una forma de organización económica en la que sus integrantes, ya sea individual y colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios mediante relaciones basadas en la solidaridad, cooperación y reciprocidad, situando al ser humano como sujeto y fin de su actividad (Art. 1).

La LOEPS tiene por objeto, reconocer, fomentar y fortalecer la economía popular y solidaria y el sector financiero popular y solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el estado. De igual forma busca potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay”.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, (2019): Las organizaciones de la economía popular y solidaria (EPS) y del sector financiero popular y solidario, SFPS, se guían por los siguientes principios, según corresponda:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales.
- El comercio justo y consumo ético y responsable
- La equidad de género
- El respeto a la identidad cultural
- La autogestión
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

2.5.2. Marco Normativo

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2019) destaca que:

“El sector de la EPS es fundamental para el desarrollo ecuatoriano, es así que con base al artículo 283 de la constitución se establece que el sistema económico es social y solidario, y está integrado por las formas de organización pública, privada, mixta, popular y solidaria. Y, por tanto, dicho sector requiere que el estado lo supervise, con una visión integral, su adecuado funcionamiento y sus requerimientos”.

Sector Comunitario. – Es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y autogestionada, bajo los principios de la presente ley. (Art. 15 Sección 1: de las organizaciones del sector comunitario. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018, pág. 9)

Estructura interna. Las organizaciones del sector comunitario adoptaran, la denominación, el sistema de gobierno, control interno y representación que mejor convenga a sus costumbres, prácticas y necesidades, garantizando su modelo de desarrollo económico endógeno desde su propia conceptualización y visión. (Art. 16. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018).

Fondo Social. Para el cumplimiento de sus objetivos, las organizaciones del Sector Comunitario contarán con un fondo social variable y constituido con los aportes de sus miembros, en numerario, trabajo o bienes, debidamente evaluados por su máximo órgano de gobierno. También formarán parte del fondo social, las donaciones, aportes o contribuciones, no reembolsables y legados que reciben estas organizaciones. (Art. 17. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2018)

La sistematización teórica, conceptual, contextual y jurídica desarrollada en el presente capítulo permitió construir un marco referencial integral para comprender la problemática relacionada con los procesos organizativos productivos de los pequeños productores rurales y el papel de la asociatividad como estrategia para fortalecer su capacidad de gestión, el acceso a recursos y las condiciones de mercado. El análisis

crítico de la literatura científica, de las experiencias recientes y del marco normativo actual puso de manifiesto la existencia de los fundamentos teóricos y normativos que justifican la viabilidad del modelo asociativo, a la vez que permitió poner de manifiesto los principales huecos y desafíos del contexto de estudio, que fueron la base para la elaboración de las variables de investigación, el diseño de la metodología, la elección de los métodos, técnicas e instrumentos de obtención de información y la definición de los criterios de análisis e interpretación de resultados. A su vez, el sustento elaborado contiene las justificaciones científicas y jurídicas que justifican la propuesta de transformación que se describe en la investigación, logrando coherencia con el problema expuesto, los objetivos planteados y el contexto institucional de desarrollo de la investigación.

Capítulo III. Fundamentos Metodológicos y Resultados de Investigación

En este capítulo se exponen los fundamentos metodológicos que guiaron el desarrollo de la investigación y el proceso seguido para la obtención, tratamiento y análisis de la información. En este apartado se describen la operacionalización de las variables, el diseño metodológico, los métodos, técnicas e instrumentos empleados, así como los criterios utilizados para la selección de la muestra y el desarrollo del trabajo de campo, de conformidad con los objetivos planteados y la naturaleza del estudio.

Posteriormente, se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación, acompañados de su correspondiente análisis e interpretación, los cuales constituyen la base para la discusión de los hallazgos y sustentan la propuesta de transformación desarrollada en el capítulo siguiente.

3.1 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La operacionalización de las variables representa un proceso metodológico mediante el cual los conceptos abstractos se desagregan en dimensiones e indicadores susceptibles de observación y medición, permitiendo su aplicación en el trabajo de campo. De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2018), este proceso contribuye a garantizar la validez y coherencia de la investigación, al establecer correspondencia entre el marco teórico, las variables de estudio y los instrumentos de recolección de datos.

En consecuencia, la matriz de operacionalización de variables que se presenta a continuación sintetiza la estructura metodológica de la investigación, identificando las variables, dimensiones e indicadores que orientarán el diagnóstico y el análisis de la información para el diseño del modelo asociativo propuesto.

Tabla 1.*Operacionalización de Variables*

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
¿Cómo contribuir a minimizar las limitaciones de acceso a recursos, fortalecer la capacidad de gestión y mejorar las condiciones de mercado en los procesos organizativos productivos de los pequeños productores del sitio Los Naranjos del cantón Tosagua de la provincia de Manabí?	Diseñar un Modelo Asociativo que contribuya a minimizar las limitaciones de acceso a recursos, fortalecer la capacidad de gestión y mejorar las condiciones del mercado en los procesos organizativos productivos de los pequeños productores del sitio Los Naranjos del cantón Tosagua de la provincia de Manabí durante el periodo 2024-2025.	1. Analizar los fundamentos teóricos y conceptuales que relacionan la asociatividad con los procesos organizativos productivos, considerando el acceso a recursos, la capacidad de gestión y las condiciones de mercado de los pequeños productores. 2. Diagnosticar las principales limitaciones que afectan el acceso a recursos, la capacidad de gestión y las condiciones de mercado de los pequeños productores del sitio Los Naranjos del cantón Tosagua de la provincia de Manabí. 3. Elaborar un modelo asociativo que permita optimizar el desarrollo de los procesos organizativos productivos, fortaleciendo las dimensiones económica, organizativa y comercial de los pequeños productores del sitio Los Naranjos del cantón Tosagua de la provincia de Manabí,	Si se diseña un modelo asociativo adecuado al contexto de los pequeños productores del sitio Los Naranjos, entonces se contribuirá a reducir las limitaciones de acceso a recursos, fortalecer la capacidad de gestión y mejorar sus condiciones de participación en el mercado, promoviendo el desarrollo sostenible de sus procesos organizativos y productivos.	-Modelo Asociativo (Variable independiente) -Acceso a recursos. (Variable dependiente) - Capacidad de Gestión. (Variable dependiente) - Condiciones de mercado. (Variable dependiente)	1. Estructura organizativa y liderazgo comunitario. 2. Fondo de ahorro y apoyo mutuo. 3. Comercialización conjunta y relaciones de cooperación. 1. Recursos financieros. 2. Recursos materiales (insumos, equipos). 3. Recursos técnicos y capacitación 1. Planificación y toma de decisiones. 2. Organización interna. 3. Control y evaluación. 1. Comercialización y canales de venta. 2. Rentabilidad y precios. 3. Competencia y promoción.	- Nivel de participación de los productores en decisiones grupales. - Frecuencia de reuniones o asambleas. - Existencia de acuerdos o normas internas. - Disposición a aportar al fondo común. - Nivel de compromiso con la venta o compra colectiva. - Acceso a crédito o financiamiento institucional. - Disponibilidad de insumos y herramientas suficientes. - Participación en programas de capacitación o asistencia técnica. - Apoyo recibido de instituciones públicas o privadas. - Existencia de planificación o cronogramas de producción. - Nivel de claridad en la distribución de funciones. - Capacidad de resolver problemas de manera colectiva. - Aplicación de mecanismos de control o seguimiento de actividades. - Diversificación de canales de venta (directa o intermediarios). - Participación en ferias o espacios de promoción. - Rentabilidad percibida del producto. - Nivel de conocimiento sobre precios de mercado.

Nota. Elaboración propia.

3.2. Diseño metodológico

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.

El enfoque de mi investigación es de enfoque mixto, ya que se requiere del involucramiento de ambos enfoques, cuantitativo y cualitativo, para lograr el análisis y transformación de las condiciones actuales del modelo existente. Para mayor comprensión del enfoque planteado, se puede revisar de manera ampliada lo que se expone en la figura 4.

Figura 4.

Descripción del Enfoque de la Investigación



Nota. Elaboración propia con base en Mata Solís (2019).

Diseño de la Investigación

Diversos autores, entre ellos Leavy (2017), Hernández Sampieri et al. (2017), Wentz (2014), McLaren (2014), Creswell (2013) y Kalaian (2008), coinciden en que el diseño de investigación constituye el plan estratégico que orienta la obtención de la información necesaria para responder al problema de investigación. En esencia, el

diseño organiza el proceso metodológico, define la forma de integración de los métodos y establece los procedimientos para la recolección, procesamiento e interpretación de los datos.

En esta ocasión, la investigación se ubica en un diseño mixto de tipo de integración complementaria, puesto que el uso y la aplicación de procedimientos cuantitativos y cualitativos permite tener una mayor comprensión del fenómeno que se desea estudiar. La integración de ambos procedimientos permite la complementariedad de la información obtenida mediante el procedimiento estadístico de encuestas que producen información numérica y con el análisis interpretativo de la información obtenida mediante las entrevistas semiestructuradas y de la revisión sistemática de la literatura, para poder tener un mayor conocimiento respecto al problema de investigación y reforzar la fundamentación de la propuesta del modelo asociativo.

En la fase cuantitativa, el estudio adopta un diseño no experimental, transeccional o transversal y de alcance descriptivo, debido a que las variables no son manipuladas deliberadamente y la información se recopila en un único momento temporal para caracterizar las condiciones actuales relacionadas con el acceso a recursos, la capacidad de gestión y las condiciones de mercado de los pequeños productores del sitio Los Naranjos.

En la fase cualitativa, la investigación asume un diseño descriptivo-interpretativo, orientado al análisis de las percepciones, experiencias y criterios de los actores involucrados mediante entrevistas semiestructuradas. Este diseño permite comprender los factores organizativos y productivos que inciden en la realidad estudiada y complementar los resultados cuantitativos mediante una interpretación contextualizada de la información obtenida. Asimismo, la revisión sistemática de la literatura aporta el sustento científico necesario para integrar la evidencia empírica con los fundamentos teóricos que respaldan la propuesta de transformación.

Tipo de investigación

La presente investigación se desarrolla con un alcance descriptivo, ya que tiene como propósito caracterizar la situación actual de los pequeños productores del sitio Los Naranjos del cantón Tosagua, identificando las condiciones relacionadas con el acceso a recursos, la capacidad de gestión y las condiciones de mercado que inciden en sus procesos organizativos y productivos.

El alcance descriptivo deja entrever y caracterizar las principales necesidades, fortalezas, limitaciones que presenta la población sujeta de la investigación, que sirve como diagnóstico exhaustivo y pormenorizado de las variables analizadas. La información, fruto del trabajo de campo realizado, sirve para dar cuenta de la realidad que del contexto estudiado y para justificar el modelo de asociación propuesto, enfocado en el fortalecimiento de los procesos organizativos productivos de considerados pequeños productores.

Asimismo, el enfoque mixto de la investigación favorece la interpretación de los resultados mediante la integración de la información cuantitativa obtenida a través de las encuestas y de la información cualitativa recopilada mediante entrevistas semiestructuradas, permitiendo una comprensión más amplia del fenómeno estudiado y sustentando científicamente la propuesta de transformación.

3.2.2 Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos

La obtención de la información en la presente investigación requirió la utilización de métodos, técnicas e instrumentos seleccionados en función de los objetivos planteados, del enfoque metodológico mixto y de las características del problema de investigación. En concordancia con la metodología científica asumida por la Universidad de Investigación e Innovación de México, se distinguen los métodos del nivel teórico y del nivel empírico, complementados con técnicas e instrumentos de recolección de datos que permitieron obtener información válida y pertinente para el desarrollo del estudio.

Métodos del nivel teórico

Los métodos del nivel teórico permitieron interpretar, organizar y sistematizar los fundamentos científicos relacionados con la asociatividad y los procesos organizativos productivos. Así, en este nivel se utilizó el método analítico-sintético, que garantizaba el estudio de las diferentes partes que conformaban el fenómeno objeto de investigación y su posterior síntesis, así como el entender las relaciones que media entre las variables de estudio.

En el mismo sentido, se utilizó el método inductivo-deductivo, ya que permitía partir de las conclusiones generales que se podían extraer de la información empírica obtenida y contrastarlas con los fundamentos teóricos que eran revisados a través de la investigación.

Métodos del nivel empírico

Los métodos del nivel empírico permitieron obtener información directamente de la realidad objeto de estudio. Para ello se emplearon la encuesta, aplicada a los pequeños productores del sitio Los Naranjos, con el propósito de recopilar información cuantitativa relacionada con las variables investigadas, y la entrevista semiestructurada, dirigida a actores clave, con el fin de profundizar en las percepciones, experiencias y criterios relacionados con los procesos organizativos productivos y la propuesta de asociatividad.

Técnicas

Como técnicas de obtención de datos se utilizaron la encuesta y la entrevista semiestructurada, debido a que permitieron recopilar información tanto cuantitativa como cualitativa, favoreciendo la complementariedad de ambos enfoques y la triangulación de la información obtenida durante el trabajo de campo.

Instrumentos

Para la aplicación de las técnicas se empleó un cuestionario de encuesta, adaptado del instrumento elaborado por Jazmine Beatriz Ricapa Cadillo y Karla Tatiana Ruiz García (2022), y una guía de entrevista semiestructurada, adaptada del instrumento desarrollado por Patricio Oswaldo Monteros Olmedo. Adicionalmente, para la revisión documental se utilizó un protocolo de revisión sistemática de la literatura, sustentado en búsquedas realizadas en Scopus y repositorios institucionales, con apoyo de Mendeley para la gestión bibliográfica y VOSviewer para el análisis bibliométrico.

Tabla 2.

Resumen de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos

Nivel metodológico	Método	Técnica	Instrumento
Nivel teórico	Analítico– sintético	Revisión documental	Matriz de revisión bibliográfica
	Inductivo– deductivo	Análisis documental	Fichas de análisis documental
Nivel empírico	Encuesta	Aplicación de encuestas	Cuestionario de encuesta, adaptado del instrumento elaborado por Jazmine Beatriz Ricapa Cadillo y Karla Tatiana Ruiz García (2022).
	Entrevista	Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista semiestructurada, adaptada del instrumento elaborado por Patricio

Nivel metodológico	Método	Técnica	Instrumento
Apoyo documental	Revisión sistemática de la literatura	Búsqueda y selección documental	Oswaldo Monteros Olmedo.
			Protocolo de revisión basado en Scopus y repositorios institucionales; gestión bibliográfica mediante Mendeley y análisis bibliométrico con VOSviewer.

Nota. Elaboración propia.

3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos

Con base en los métodos y técnicas definidos para la presente investigación, se seleccionaron instrumentos de obtención de datos acordes con el enfoque metodológico mixto y con los objetivos del estudio. La selección de dichos instrumentos respondió a la necesidad de recopilar información documental, cuantitativa y cualitativa que permitiera caracterizar la situación de los pequeños productores del sitio Los Naranjos y fundamentar la propuesta del modelo asociativo. Los instrumentos utilizados se describen a continuación.

Protocolo de revisión de la literatura

Se empleó un protocolo de revisión sistemática de la literatura con el propósito de identificar, seleccionar y analizar la producción científica relacionada con las variables objeto de estudio. Este instrumento permitió organizar la búsqueda de información en bases de datos científicas y repositorios académicos, garantizando la

incorporación de evidencia científica actual y pertinente para la construcción del estado del arte y del marco teórico. El protocolo de revisión se presenta en los anexos de la investigación.

Guía de entrevista semiestructurada

Se utilizó una guía de entrevista semiestructurada para obtener información cualitativa proveniente de actores clave relacionados con el objeto de estudio. El motivo que justificó la elección de este instrumento radicó en la necesidad de dar cuenta de las percepciones, de las experiencias y de los criterios que los participantes tenían para aproximarse desde una óptica en particular hacia los procesos organizativos productivos y también hacia las condiciones de asociatividad que confluían en el autodenominado como sitio Los Naranjos. La guía de entrevista utilizada queda plasmada en los anexos correspondientes.

La información que el método de la entrevista semiestructurada permitió recoger fue trascrita de forma íntegra a fin de garantizar la fidelidad de los discursos de los/las participantes. Finalmente, un procedimiento posterior de codificación abierta permitió reconocer unidades de significado relacionadas con las variables objeto de estudio, las cuales finalmente fueron agrupadas en categorías temáticas que sirvieron para organizar e interpretar las percepciones, experiencias y criterios manifestados por los actores clave. Por último, los resultados cualitativos fueron confrontados con los resultados cuantitativos que favorecieron la triangulación de la información propia del enfoque metodológico mixto.

Cuestionario de encuesta

Para la obtención de información cuantitativa se empleó un cuestionario de encuesta adaptado del instrumento desarrollado por Ricapa y Ruiz (2023), el cual fue seleccionado por su correspondencia con las variables analizadas en la investigación. El cuestionario estuvo conformado por preguntas cerradas con escala tipo Likert y fue aplicado a la totalidad de los pequeños productores que conformaron la población de estudio. Su propósito fue recopilar información relacionada con el acceso a recursos, la

capacidad de gestión y las condiciones de mercado, proporcionando evidencia para el diagnóstico y la formulación de la propuesta de transformación. El instrumento aplicado se presenta en los anexos de la tesis.

Ambos instrumentos fueron seleccionados por su pertinencia metodológica y por haber sido utilizados y validados previamente en investigaciones relacionadas con la temática de estudio. El cuestionario de encuesta fue empleado para obtener información cuantitativa y medir las variables definidas en la investigación, mientras que la guía de entrevista semiestructurada permitió profundizar en las percepciones, experiencias y criterios de los actores clave respecto a los procesos organizativos productivos y las condiciones de asociatividad, complementando la información obtenida mediante la encuesta.

La información obtenida mediante los cuestionarios de encuesta fue codificada, organizada y sistematizada en una base de datos elaborada en Microsoft Excel, donde se efectuó el cálculo de frecuencias absolutas, frecuencias relativas y porcentajes. Posteriormente, los resultados fueron presentados mediante tablas y gráficos para facilitar su análisis e interpretación

3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección.

Población

La población de estudio estuvo conformada por los pequeños productores agrícolas del sitio Los Naranjos, perteneciente al cantón Tosagua, provincia de Manabí, Ecuador. Esta población estuvo integrada por 20 productores, quienes desarrollan actividades agrícolas de pequeña escala orientadas principalmente a la producción y comercialización de cultivos destinados al mercado local.

La selección de esta población respondió a su relación directa con el objeto de estudio, debido a que sus integrantes comparten características productivas, organizativas y socioeconómicas que permiten analizar las condiciones de acceso a recursos, la capacidad de gestión y las condiciones de mercado que inciden en sus

procesos organizativos productivos. Al constituir la totalidad de los pequeños productores existentes en el sitio Los Naranjos durante el período de estudio, esta población representa el universo de análisis de la investigación y proporciona el contexto adecuado para el diseño de la propuesta de un modelo asociativo.

La conceptualización de la población y la muestra se llevó a cabo tomando como referente los criterios que mencionan los autores Arias, Villasís y Miranda (2016), quienes definen que, para delimitar correctamente el universo de estudio, se deben tener en cuenta aspectos como la homogeneidad y la temporalidad, que permiten saber si los sujetos participantes comparten ciertas características o en qué periodo o año corresponde la población.

Muestra

Para establecer la muestra fue necesario determinar el tipo de universo al que corresponde este estudio. Según Arias, Villasís y Miranda (2016), los universos pueden clasificarse como finitos, infinitos, hipotéticos o como población diana. En este caso, el universo es finito, ya que fue posible identificar y cuantificar con precisión a los pequeños productores del sitio Los Naranjos, así como conocer las cantidades que siembran y cosechan.

Muestra cuantitativa

Para la fase cuantitativa de la investigación no fue necesario realizar un procedimiento de muestreo, debido a que la población estuvo conformada únicamente por 20 pequeños productores agrícolas del sitio Los Naranjos, número que permitió trabajar con la totalidad de los integrantes del universo de estudio. En consecuencia, se aplicó un censo poblacional, mediante el cual el cuestionario de encuesta fue administrado a los 20 productores, garantizando la obtención de información representativa de toda la población objeto de estudio.

La selección de los participantes respondió al criterio de inclusión de todos los pequeños productores que desarrollaban actividades agrícolas en el sitio Los Naranjos

durante el período de la investigación y que aceptaron participar voluntariamente en el estudio.

Muestra cualitativa

Para la fase cualitativa se empleó un muestreo no probabilístico de tipo intencional, orientado a seleccionar participantes que, por su experiencia y conocimiento de los procesos organizativos productivos, pudieran aportar información relevante para comprender la problemática estudiada y sustentar la propuesta de transformación.

La cantidad de personas que participaron en la muestra cualitativa fue de un total de 25 integrantes. Esta muestra estuvo integrada por la totalidad de los 20 pequeños productores a los que se les aplicó la encuesta, así como también 5 informantes clave. Los informantes clave fueron miembros directivos de asociaciones, líderes o presidentes comunales y otros actores que formaban parte del proceso de organización y desarrollo de la actividad productiva en el lugar de estudio, Los Naranjos. La inclusión de estos informantes clave fue, por la cantidad de enfoques y perspectivas que se obtuvieron respecto de la asociatividad, la capacidad de gestión y las condiciones de mercado y por tanto fue enriquecedora para este análisis cualitativo que se realizaba como parte del proceso de investigación.

3.3. Trabajo de Campo

El trabajo de campo constituyó la fase operativa de la investigación en la que se obtuvo la información empírica necesaria para dar respuesta al problema de investigación y alcanzar los objetivos planteados. Su ejecución se desarrolló en el sitio Los Naranjos del cantón Tosagua, siguiendo una planificación previamente establecida y respetando los principios éticos de participación voluntaria, confidencialidad y uso académico de la información recopilada.

Durante esta etapa se aplicaron los instrumentos de obtención de datos definidos en el diseño metodológico y posteriormente se realizó el procesamiento de la

información cuantitativa y cualitativa obtenida. El procedimiento seguido para cada una de estas fases se describe en los apartados siguientes.

3.3.1. Aplicación de los instrumentos

La aplicación de los instrumentos de obtención de datos se desarrolló conforme al enfoque metodológico mixto adoptado en la investigación, permitiendo recopilar información cuantitativa y cualitativa necesaria para el análisis de los procesos organizativos productivos de los pequeños productores del sitio Los Naranjos del cantón Tosagua.

En la fase cuantitativa se aplicó un cuestionario de encuesta conformado por 18 preguntas cerradas con escala tipo Likert, cuyas opciones de respuesta fueron: *totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo*. La aplicación del cuestionario se realizó de forma presencial a los 20 pequeños productores que conforman la totalidad de la población de estudio, constituyendo un censo poblacional. Las encuestas fueron desarrolladas en las fincas, parcelas y, en algunos casos, en los hogares de los participantes, tratando en todo momento de tratar de adaptarse a sus horarios y su forma de desarrollar sus actividades productivas para tratar de facilitar su participación y la calidad de la información que se obtuviese. El tiempo medio de aplicación fue de unos 30 minutos por participante.

El cuestionario de encuesta fue adaptado del instrumento elaborado por Ricapa y Ruiz (2023), debido a su correspondencia con las variables analizadas en la presente investigación y a su aplicación previa en estudios relacionados con estrategias de asociatividad para pequeños productores.

En la fase cualitativa se aplicó una guía de entrevista semiestructurada con el propósito de profundizar en las percepciones, experiencias y criterios de los participantes respecto a la asociatividad, la organización productiva, la capacidad de gestión y las condiciones de mercado presentes en el sitio Los Naranjos. La entrevista fue aplicada a los 20 pequeños productores que participaron en la encuesta y a cinco informantes clave, entre ellos miembros directivos de asociaciones, dirigentes o

presidentes comunales y otros actores vinculados con el desarrollo de la actividad productiva en la comunidad.

La guía de entrevista fue adaptada del instrumento desarrollado por Monteros (2024), debido a su pertinencia para abordar aspectos relacionados con la asociatividad rural y los procesos organizativos de pequeños productores. La naturaleza semiestructurada del instrumento permitió mantener una secuencia de temas previamente definidos, favoreciendo al mismo tiempo la profundización en aquellos aspectos considerados relevantes por los entrevistados durante el desarrollo de las conversaciones.

La aplicación conjunta del cuestionario de encuesta y de la guía de entrevista semiestructurada permitió integrar información cuantitativa y cualitativa, fortaleciendo el análisis del fenómeno investigado mediante la triangulación de los datos obtenidos y proporcionando una comprensión más amplia de la realidad organizativa y productiva de los pequeños productores del sitio Los Naranjos.

3.3.2 Procesamiento de la información

El procesamiento de la información se realizó de manera diferenciada para los datos cuantitativos y cualitativos, en correspondencia con el enfoque metodológico mixto asumido en la investigación. Este procedimiento garantizó la posibilidad de organizar, sistematizar e interpretar la información obtenida a partir de los instrumentos aplicados, cumpliendo de este modo con la coherencia entre los objetivos del estudio, las variables analizadas y la propuesta de transformación.

En la fase cuantitativa, la información que fue facilitada por el cuestionario de encuesta se revisó, codificó y registró en una base de datos creada con Microsoft Excel, donde se organizó y sistematizó la información que había sido devuelta.

Seguidamente, se realizó el procesamiento estadístico de la información obtenida, calculando las frecuencias absolutas, frecuencias relativas y los porcentajes de este tipo de información social. A continuación, los resultados posteriores fueron presentados en tablas y gráficos estadísticos para facilitar su análisis e interpretación.

En la fase cualitativa, la información obtenida de las entrevistas semiestructuradas fue transcrita en cumplimiento con el principio de la integridad, para no perder la fidelidad de los discursos dados por los participantes y, después, fue organizado el proceso de codificación y categorización temática, donde también se recogieron unidades de significado vinculadas con las variables de la investigación y los objetivos de la misma.

Las categorías recogidas permitieron interpretar las percepciones, experiencias y criterios de los participantes, en relación a los procesos organizativos productivos, la asociatividad, la capacidad de gestión y la situación del mercado existente en el sitio de Los Naranjos.

Finalmente, los resultados de la investigación que dan cuenta de la fase cuantitativa y cualitativa fueron trabajados en un proceso de triangulación de la información de contraste, combinando la evidencia cuantitativa con las resultantes cualitativas y con los referentes teóricos analizados durante la investigación; lo que permitió robustecer la validez de los resultados entregados y justificar en su conjunto la propuesta de transformación planteada para el fortalecimiento de los procesos organizativos productivos de los pequeños productores.

3.4 Análisis de los resultados en los datos obtenidos

Caracterización de los pequeños productores

De los 20 productores encuestados:

- 100% son pequeños productores agrícolas, la mayoría con cultivo de plátano.
- El promedio de años dedicados a la actividad es de 10 años.
- El tamaño promedio de las parcelas cultivadas es de 1.6 hectáreas.
- Un 75% trabaja en núcleo familiar, y el 60% no pertenece actualmente a una asociación formal o informal.
- El 95% manifestó interés en asociarse, reconociendo posibles beneficios en producción y comercialización.

- Las principales necesidades identificadas son: acceso a créditos, asistencia técnica, semillas mejoradas y maquinaria agrícola

3.4.1 Caracterización diagnóstica de la población

Tabla 3.

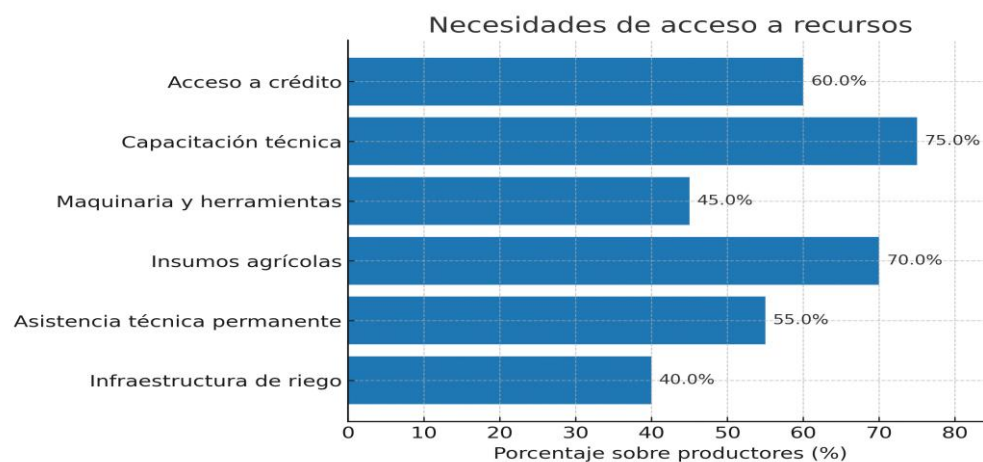
Necesidades de acceso a recursos identificadas por los pequeños productores

Recurso necesario	Frecuencia (n)	Porcentaje sobre productores (%)
Acceso a crédito	12	60,00%
Capacitación técnica	15	75,00%
Maquinaria y herramientas	9	45,00%
Insumos agrícolas	14	70,00%
Asistencia técnica permanente	11	55,00%
Infraestructura de riego	8	40,00%
Total, de productores	20	—

Nota. Los encuestados podían seleccionar más de una opción; por lo tanto, la suma de porcentajes excede el 100%. El cálculo porcentual se realizó sobre el total de productores encuestados (n = 20) y no sobre el total de respuestas.

Gráfico 1.

Necesidades de acceso a recursos identificadas por los pequeños productores



Nota. Elaboración propia de la autora, 2025.

Los datos del gráfico indican que las necesidades que poseen los pequeños productores se centran prioritariamente en el proceso de formación técnica (75 %), el acceso a los insumos agrícolas (70 %) y el acceso al crédito (60 %). En cuanto a las necesidades que tiene este sector de la agricultura (pequeños productores), también resaltan como importantes la asistencia técnica permanente (55 %), la maquinaria y herramientas (45 %) y la infraestructura de riego (40 %). Las evidencias que surgen reflejan limitaciones estructurales claras en el acceso a recursos productivos que intervienen en la productividad y competitividad de los productores, y en consecuencia, ello justifica la necesidad de implementar un modelo asociativo integral que reúna la formación, acceso a los mecanismos de financiamiento y recursos técnicos que privilegien la acción colectiva.

Tabla 4

Productores que reciben algún tipo de ayuda

Condición	Frecuencia	Porcentaje
Recibe ayuda	8	40%
No recibe ayuda	12	60%
Total	20	100%

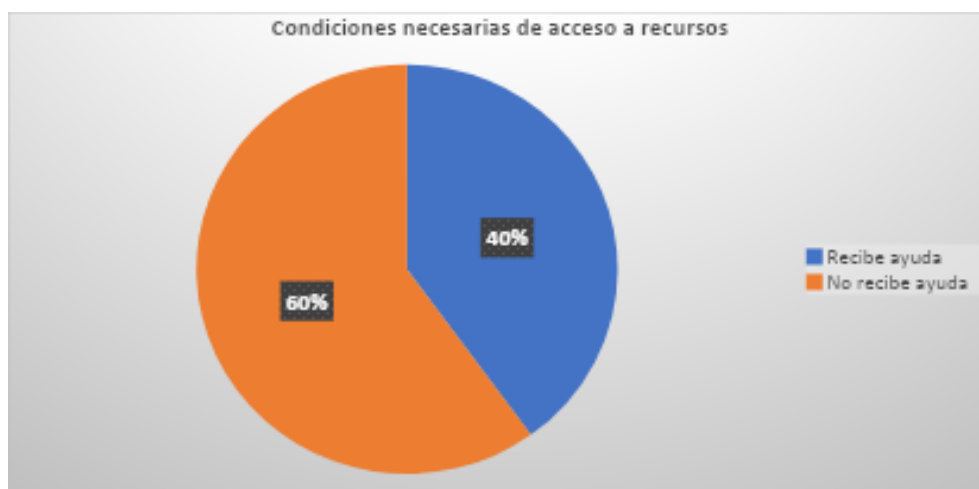
Nota. Datos obtenidos del trabajo de campo

La información presentada en la Tabla 4 muestra la proporción de pequeños productores que reciben algún tipo de apoyo externo. Los datos hacen referencia a que son 8 productores (40%) los que disponen de ayuda, siendo la mayoría de ellos, 12 (60%), los que no reciben en la actualidad ayuda (técnica, económica, productiva o institucional). Esta situación pone de manifiesto la existencia de una brecha importante en el acceso a programas o servicios que permitan mejorar la capacidad productiva o la capacidad organizativa de los mismos. La ausencia de acompañamiento por el exterior limita las capacidades de mejora y dificulta la incorporación de mejores prácticas productivas en el marco de la actividad agrícola.

Estos resultados sustentan la necesidad de implementar un modelo asociativo que permita gestionar de manera colectiva el acceso a programas de apoyo, financiamiento y asistencia técnica, fortaleciendo la sostenibilidad de los procesos productivos.

Gráfico 2.

Productores que reciben algún tipo de ayuda



Nota. Datos obtenidos del trabajo de campo

Tabla 5.

Modalidad de trabajo de los pequeños productores

Modalidad de trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Familiar	14	70%
Individual	6	30%
Total	20	100%

Nota. Datos obtenidos del trabajo de campo

Gráfico 3.*Modalidad de trabajo de los pequeños productores*

Nota. Datos obtenidos del trabajo de campo

El gráfico muestra que el 70 % de los pequeños productores desarrolla su actividad productiva bajo una modalidad familiar, mientras que el 30 % trabaja de manera individual. Esta predominancia del trabajo familiar evidencia una estructura productiva basada en relaciones de confianza y cooperación, lo cual constituye una base favorable para el desarrollo de procesos asociativos.

No obstante, también se identifican limitaciones en términos de organización formal y planificación, lo que refuerza la necesidad de fortalecer la gestión colectiva y la articulación organizativa mediante un modelo asociativo estructurado.

Tabla 6.*Disposición a asociarse*

Desea asociarse	Frecuencia	Porcentaje
Sí	20	100%
No	0	0%
Total	20	100%

Nota. Datos obtenidos del trabajo de campo**Gráfico 4.***Disposición de asociarse**Nota.* Datos obtenidos del trabajo de campo

El gráfico pone de manifiesto que el 100 % de los pequeños productores muestra una gran disposición para asociarse, lo que pone de manifiesto una cierta alta apertura hacia la organización colectiva como estrategia para mejorar las condiciones productivas y comerciales. Este resultado indica que la asociatividad tiene viabilidad social en el lugar Los Naranjos, pero los resultados cualitativos del estudio han evidenciado que esta disposición está condicionada por experiencias previas de desconfianza y falta de acompañamiento técnico, los cuales son aspectos que deben ser tratados como prioritarios de cara a poder concretar el diseño del modelo propuesto.

Tabla 7.*Resultado de las encuestas a pequeños productores*

NOMBRE	NÚMERO DE INTEGRANTES (Composición de su familia)	SEGMENTO DE PRODUCCIÓN (Producto de siembra)	AÑOS DEDICADO A LA ACTIVIDAD	HECTÁREAS DE SIEMBRA	TRABAJA SOLO O CÓMO REALIZA LA ACTIVIDAD	¿ESTÁ ASOCIADO FORMAL O INFORMALMENTE? SI/NO ESPECIFIQUE	¿LE GUSTARÍA ASOCIARSE PARA MEJORAR LAS CONDICIONES DE SUS PROCESOS?	¿RECIBE ALGÚN TIPO DE AYUDA? ESPECIFIQUE	¿CUÁL/CUÁLES SON SUS NECESIDADES?
Productor 1	4	Pequeño productor	10	1,5	Familiar	No	Sí	Capacitación básica	Acceso a créditos y comercialización
Productor 2	5	Pequeño productor	12	2	Familiar	No	Sí	Ninguna	Asistencia técnica y semillas
Productor 3	3	Pequeño productor	8	1,2	Familiar	Sí	Sí	Asistencia técnica	Maquinaria y capacitación
Productor 4	6	Pequeño productor	15	2,5	Individual	No	Sí	Ninguna	Infraestructura y transporte
Productor 5	5	Pequeño productor	7	1,8	Familiar	No	Sí	Capacitación básica	Créditos y capacitación
Productor 6	4	Pequeño productor	9	2,1	Familiar	No	Sí	Ninguna	Semillas certificadas y apoyo técnico
Productor 7	3	Pequeño productor	11	1,7	Individual	Sí	Sí	Asistencia técnica	Acceso a mercados
Productor 8	4	Pequeño productor	10	2,3	Familiar	No	Sí	Ninguna	Maquinaria agrícola
Productor 9	5	Pequeño productor	13	1,6	Familiar	No	Sí	Organización comunitaria y asesoría legal	Ninguna
Productor 10	6	Pequeño productor	6	1,9	Familiar	No	Sí	Asistencia técnica permanente	Ninguna
Productor 11	3	Pequeño productor	12	1,4	Individual	No	Sí	Capacitación básica	Acceso a fertilizantes y agua
Productor 12	4	Pequeño productor	10	2,2	Familiar	Sí	Sí	Ninguna	Infraestructura de riego

Productor 13	5	Pequeño productor	8	1,3	Familiar	No	Sí	Asistencia técnica	Comercialización justa
Productor 14	3	Pequeño productor	9	2	Individual	No	Sí	Ninguna	Capacitación técnica
Productor 15	4	Pequeño productor	11	1,8	Familiar	No	Sí	Capacitación básica	Asociatividad y asesoría
Productor 16	5	Pequeño productor	10	2,4	Familiar	Sí	Sí	Ninguna	Tecnificación de cultivos
Productor 17	6	Pequeño productor	14	1,5	Individual	No	Sí	Asistencia técnica	Mejorar canales de venta
Productor 18	3	Pequeño productor	7	1,7	Familiar	No	Sí	Ninguna	Acceso a insumos agrícolas
Productor 19	5	Pequeño productor	12	1,9	Familiar	Sí	Sí	Capacitación básica	Semillas mejoradas y capacitación
Productor 20	4	Pequeño productor	8	2,1	Familiar	No	Sí	Ninguna	Créditos y asistencia técnica

Nota. Elaboración propia – Realizada con los insumos del trabajo de investigación.

El análisis de la información presentada en la tabla anterior, evidencia que los 20 pequeños productores encuestados desarrollan su actividad agrícola en condiciones similares, caracterizadas por unidades productivas de pequeña escala, con extensiones de siembra que oscilan entre 1,2 y 2,5 hectáreas, y una trayectoria en la actividad que, en la mayoría de los casos, supera los 8 años. Predomina el trabajo familiar, lo que implica una organización productiva basada en la economía de la casa y en el uso intensivo de la propia mano de obra. Igualmente, la mayoría de los productores carece de vinculación con otros productores a nivel formal o informal; la mayoría de ellos no participa en esquemas asociativos de ningún tipo. También se observa que, en general, la mayoría de los pequeños productores no se encuentra bajo asistencia permanente, muy escasa en algunos casos y limitada más bien a capacitaciones individuales y a asistencia técnica que sólo corresponde a un momento puntual. Finalmente, las principales necesidades que surgen están relacionadas con mejorar el acceso a créditos, acceso a una asistencia técnica de tipo continua, tecnificación, comercialización y fortalecimiento organizativo, lo que permite vislumbrar la oportunidad de diseñar un modelo asociativo que permita mejorar la eficiencia productiva, mejorar el acceso a recursos y mejorar la sostenibilidad económica de los pequeños productore

Tabla 8.*Resultado de las entrevistas a pequeños productores*

Entrevistado/a	¿Asociado?	Experiencia	Ingreso a Asociación	Contribución
Productor 1	No	Sin experiencia directa	No aplica	Sí, difícil de pagar
Productor 2	Sí	Inicialmente buena, luego desorganizada	Invitación de un técnico	Sí, cuota mensual
Productor 3	Sí	Aprendieron, pero faltó seguimiento	Proyecto de la prefectura	Solo una vez
Productor 4	Sí	Mala experiencia, sin rendición	Por crédito grupal	Sí, mensual
Productor 5	No	No tiene experiencia, interés futuro	No aplica	Sí, aporte mensual
Productor 6	Sí	Bien al inicio, luego se desarmó	MAG	Gratis al inicio
Productor 7	No	Trabajo en grupo con vecinas	Idea de su comadre	Aporte para transporte
Productor 8	Sí	Aprendizaje sin continuidad	Primo	Mensual
Productor 9	No	Interés en beneficios	No invitada aún	Miedo al aporte sin garantías
Productor 10	Sí	Apoyo técnico inicial	Vecinos del recinto	Aporte en trabajo
Productor 11	No	Nunca ha estado, pero tiene interés	No aplica	No sabe, depende del grupo
Productor 12	Sí	Buena experiencia con mujeres rurales	Proyecto de ONG	Solo al inicio
Productor 13	No	No tiene experiencia	No aplica	Le gustaría si es accesible
Productor 14	Sí	Experiencia regular	Invitación de amigo	Sí
Productor 15	No	Escuchó de asociaciones, pero no confía	No aplica	No lo haría si hay cuota
Productor 16	Sí	Participó en una iniciativa local	Llamado del MAG	Sí, simbólico
Productor 17	No	Nunca invitada	No aplica	No sabe
Productor 18	Sí	Fue positiva mientras duró	Capacitación de gobierno local	Sí
Productor 19	No	No conoce asociaciones en su zona	No aplica	No tiene medios
Productor 20	Sí	Buena experiencia	Asistencia técnica previa	Sí

Nota. Elaboración propia – Realizada con los insumos propios del trabajo de investigación.

Paralelamente, se realizaron entrevistas semiestructuradas a actores clave que complementan la visión integral del contexto productivo del sitio. Estas entrevistas se llevaron a cabo con la directora de un centro de acopio cercano, un productor mediano que ha demostrado una evolución destacable en sus procesos, el dirigente comunitario del sitio Los Naranjos, un representante de los pequeños productores y un ciudadano que, aunque no es productor, trabaja para una empresa proveedora de insumos agrícolas, y cuenta con una mirada externa pero muy valiosa sobre la dinámica del sector.

Las entrevistas fueron realizadas en espacios convenidos con cada uno de los participantes. En un ambiente de diálogo para la vida, ocasionó no solo recoger la información relevante en el sentido de la investigación sino también darle la confianza educada con respecto a la comunidad. Este acercamiento humano ha representado la pieza clave para identificar con mayor conocimiento las realidades y expectativas de los pequeños productores, desde las condiciones del entorno que surten sus procesos.

Tabla 9.

Resultado de las entrevistas a Actores Clave del Proyecto

Entrevistado/a	Pregunta	Respuesta
Directora del Centro de Acopio	Propósito organizacional	Brindar espacio de acopio, facilitar comercialización
	Éxitos o fracasos observados	Más fracasos por falta de apoyo
	Casos conocidos	Caso de asociación de cítricos en Santa Ana
	Factores clave	Liderazgo participativo, educación financiera
	Estrategia de sostenibilidad	Compromiso de socios
	Etapas críticas	Inicio: estatutos, liderazgos, procesos
	Recomendaciones	Metas claras, empezar pequeño
	Importancia del compendio	Fundamental para mantener orden
	Impacto en calidad de vida	Sí, da estabilidad y autoestima
Productor mediano	Incentivos propuestos	Visibilizar casos reales.
	Propósito organizacional	Aprender juntos, compartir recursos
	Éxitos o fracasos observados	Participó en ambas experiencias, una exitosa
	Casos conocidos	Asociación en Palenque – banano
	Factores clave	Confianza, transparencia

	Estrategia de sostenibilidad	Reglas claras
	Etapas críticas	Consolidación de la primera venta grupal
	Recomendaciones	Unirse entre conocidos, evitar líderes improvisados
	Importancia del compendio	Muy importante
	Impacto en calidad de vida	Sí, permite ahorrar e invertir
	Incentivos propuestos	Con el ejemplo
Dirigente comunitario	Propósito organizacional	Unión y fuerza colectiva
	Éxitos o fracasos observados	Depende del liderazgo
	Casos conocidos	Caso de Bolívar con transporte propio
	Factores clave	Unidad, responsabilidad, no politizar
	Estrategia de sostenibilidad	Dar voz a los socios
	Etapas críticas	Elección de la directiva
	Recomendaciones	Capacitación previa
	Importancia del compendio	Fundamental
	Impacto en calidad de vida	Sí, mejora calidad de vida
Representante de productores	Incentivos propuestos	Talleres prácticos y mostrar resultados
	Propósito organizacional	Respaldo y fuerza negociadora
	Éxitos o fracasos observados	Algunos grupos duran, otros no
	Casos conocidos	Rocafuerte, hortalizas y ONG
	Factores clave	Compromiso, liderazgo, adaptabilidad
	Estrategia de sostenibilidad	Reuniones y rendición de cuentas
	Etapas críticas	Integración de nuevos socios
	Recomendaciones	Honestidad y buena elección de líderes
	Importancia del compendio	Sí
Empleado empresa insumos	Impacto en calidad de vida	Sí, acceso a recursos
	Incentivos propuestos	Comunicación clara y realista
	Propósito organizacional	Acceso colectivo a mejores precios y asesoría
	Éxitos o fracasos observados	Productores desorganizados pierden oportunidades
	Casos conocidos	Charapotó, convenio comercializador
	Factores clave	Formalización y liderazgo técnico
	Estrategia de sostenibilidad	Metas claras, no depender de donaciones
	Etapas críticas	Inicio estructurado
	Recomendaciones	Asesoramiento desde el inicio
Empleado empresa insumos	Importancia del compendio	Sí, evita malentendidos
	Impacto en calidad de vida	Sí, mejores precios y menos pérdidas
	Incentivos propuestos	Mostrar casos exitosos

Nota. Elaboración propia a partir de los insumos del trabajo de investigación

La observación de las entrevistas realizadas con actores claves logra mostrar cierto consenso respecto de la relevancia de la acción asociativa como vía de fortalecer la capacidad organizativa, mejorar el poder de negociación y facilitar el acceso a mercados y recursos productivos; se confirma este planteamiento entre los encuestados que sostienen que los factores que más condicionan el éxito o no de las asociaciones son el liderazgo participativo, la confianza, la transparencia y el compromiso de los socios.

Al mismo tiempo, se considera crítico también el desarrollo del proceso de organización asociativa en sus primeras etapas: definición de estatutos, elección de directivas y establecimiento de procedimientos de trabajo, para su sostenibilidad. Las recomendaciones que surgen en relación a la capacitación previa, a la rendición de cuentas y a la construcción de un objetivo compartido destacan la conveniencia de construir un modelo asociativo estructurado, gradual y contextualizado, con un potencial efecto sobre la calidad de vida de los productores.

3.5 Redacción de resultados y discusión

3.5.1 Resultados de las encuestas

A partir de los ítems aplicados mediante la escala Likert (ver Anexo 2), se identificaron tendencias claras respecto a la situación actual de los pequeños productores encuestados. Los resultados generales se agrupan en cuatro ámbitos centrales: acceso a mercados, recursos productivos, capacitación y rentabilidad.

a) Acceso y factibilidad de los mercados: La mayoría de los productores reconoce la importancia de organizar y medir su producción: el 85% considera que este proceso es fundamental para mejorar su desempeño comercial. No obstante, hay limitaciones logísticas, dado que el 80% de las personas dice que el transporte de productos hacia centros de acopio es problemático hasta el punto que lo identifican como un paso necesario para mejorar sus ingresos. Finalmente, lo que también vemos, en este caso es que el 70% señala que hay crecimiento del mercado, pero no todos han podido aprovechar dicho crecimiento generado por la demanda, lo cual evidencia que hay brechas en acceso y competitividad.

b) Recursos para la producción: Los resultados nos indican que el 90% de los entrevistados considera fundamental tener un sistema de riego; un dato que evidencia la necesidad de mejorar la infraestructura para la producción. El acceso a tecnología agrícola es escaso, pues solo el 15% de las personas entrevistadas dan cuenta de contar con algún tipo de herramienta o innovación; por otra parte, la mayoría menciona no generar una planificación formal, menos aún un control estructurado de costos. Todo esto dificulta la toma de decisiones y la sostenibilidad productiva.

c) Capacitación y conocimientos: La necesidad de capacitación se vuelve evidente; el 95% manifestó el deseo de recibir capacitación técnica, tanto en lo productivo como en lo administrativo, para optimizar el rendimiento. Sin embargo, solo la mitad ha realizado algún tipo de capacitación y, por otro lado, estas se hacen de forma discontinua y no continua, lo cual podría interpretarse como que si bien existe disposición para aprender, no accede a un proceso de formación de calidad sistemático.

d) Rentabilidad y entorno: En cuanto a la rentabilidad, el 60% de las personas considera que su actividad es rentable en la actualidad, pero las expectativas son más moderadas; menos del 40% considera que la producción se sostendrá en la rentabilidad durante los próximos diez años si no se realizan mejoras en la organización, en el acceso a mercados o en la innovación. Todos los encuestados, coinciden unánimemente en que la apertura a otros mercados, bien sean locales o nacionales, es una necesidad urgente y prioritaria.

3.5.2 Resultados de las entrevistas

Gracias a las entrevistas, se pudo dar cuenta de una serie de percepciones y experiencias en común de los actores de la comunidad ante la propia comunidad. Estos actores han expresado, desde su propia experiencia, qué aspectos les preocupan, cuáles son los conocimientos acumulados a lo largo del tiempo y cuál es la visión realista que tienen sobre las posibilidades de organización en el territorio. Desde sus propios discursos se fueron identificando los aspectos centrales que proponen de la siguiente manera:

- Desconfianza histórica hacia los modelos asociativos por falta de experiencias o fallidas: Los participantes indicaron que existen antecedentes de iniciativas organizativas que no han prosperado o que estuvieron mal conducidas. Estas experiencias han generado desconfianza y temores frente a asociarse.
- Poco acompañamiento en la parte técnica para consolidar la asociación: Las narrativas coinciden en que sí ha habido esfuerzos de trabajo colectivo, pero que no han contado con el asesoramiento pertinente en tareas administrativas, de producción y comerciales. La escasez de acompañamiento específico ha desencadenado que las asociaciones no dichas continuidad ni fortalecimiento.
- Reglas explícitas de participación, transparencia y reparto de beneficios: Los entrevistados insisten en la importancia de definir explícitamente las reglas de participación e ir FB del otra. Creen necesario que la toma de decisiones sea transparente, y que el reparto de los beneficios no sea desigual, para generar confianza en la base del grupo.
- Reconocimiento de la asociatividad, pero con algo que la sostenga: Los liderazgos locales valoran la asociatividad como un determinante que puede agitar el desarrollo productivo. Sin embargo, reconocen que, sin gestión, sin un financiamiento accesible y sin planificación estratégica que indique el camino del trabajo colectivo, la permanencia de las organizaciones tenderá a la descomposición, o a desaparecer con el tiempo.

Tal percepción fue confirmada en las entrevistas a los productores, quienes nuevamente denunciaron la falta de asistencia técnica continuada y de inversiones que pudieran potenciar las infraestructuras que serían necesarias para el mantenimiento de su actividad. Muchos refirieron que si bien puntual y, en ocasiones, habían recibido apoyo de instituciones públicas o privadas, estos apoyos no habían podido cambiar y/o modificar las prácticas agrícolas de los productores.

La lectura por parte de los actores clave se encuentra plenamente en línea con este diagnóstico. La directora del Centro de Acopio expresó que “los fracasos de experiencias asociativas previamente habidas han ido de la mano con la falta de apoyo estructural y de inversión en recursos básicos”. De la misma manera los representantes

comunitarios y técnicos expresaron que factores como el acceso al riego, la mecanización y la capacitación financiera son elementos mediadores para llegar a una producción más estable y sostenible.

Estos hallazgos están en línea con lo que proponen las lecturas integradas. Ander-Egg (2003) expresaba que la capacidad de los productores para articular procesos colectivos depende de que existan condiciones materiales mínimas que reduzcan su exposición a los riesgos productivos y de mercado. A su vez, los trabajos realizados en economías rurales también han remarcado que el acceso a infraestructura y a servicio técnico son condiciones necesarias para la puesta en marcha de modelos de asociatividad viables (Hernández et al., 2022).

En síntesis, de los datos se puede concluir que una baja disponibilidad de recursos productivos constituye una condición de tipo estructural para pequeños agricultores del lugar llamado Los Naranjos. La alta dependencia de las condiciones climáticas, la falta de abastecimiento de infraestructura para el riego, las dificultades, en este sentido, del transporte y la baja incorporación tecnológica forman un paisaje poco propicio para su desarrollo económico. Por tanto, en cualquier modelo asociativo que se proponen tiene o debe tener como prioridad la provisión y gestión colectiva de recursos productivos para garantizar así la viabilidad y la sostenibilidad del proceso a mediano y largo plazo.

3.5.3 Triangulación de los hallazgos

Para integrar de manera coherente la información recolectada a través de los diferentes instrumentos aplicados: encuestas a los pequeños productores, entrevistas individuales y entrevistas a actores clave del territorio, se realizó un proceso de triangulación. Este procedimiento permitió contrastar y relacionar las percepciones provenientes de distintas fuentes, identificando puntos de coincidencia, matices diferenciados y posibles tensiones entre los testimonios.

La triangulación fortaleció la validez del análisis al permitir una lectura más completa y rigurosa de la realidad estudiada, tal como recomiendan Hernández, et al. (2022) en investigaciones de enfoque mixto.

Tabla 10.

Triangulación de los hallazgos

Dimensión	Encuesta (20 productores)	Entrevistas (20 productores)	Actores clave (5 entrevistados)	Síntesis
Acceso a recursos	90% considera fundamental el riego; 85% identifica transporte y acceso a mercados como limitantes. Solo 15% tiene tecnología agrícola.	Se nota que no ha habido una inversión sostenida y que no ha habido un acompañamiento técnico permanente	Indican que la ausencia de infraestructura, planificación y apoyo institucional limitan la productividad	Coinciden en la gran necesidad de riego, tecnología y apoyo técnico permanente como base para mejorar los rendimientos.
Capacidad de gestión	La mayor parte de responder sin planificación estratégica ni control del coste de las asociaciones	El 60 % opina que es rentable a la fecha de hoy, aunque el futuro les preocupa	Las experiencias pasadas no tienen roles claros ni organización de las asociaciones. Insisten en la importancia de contar con un liderazgo participativo y con reglas claras y rendiciones de cuentas.	Hay una debilidad estructural en la gestión productiva y de las asociaciones que requiere de capacitación y liderazgo técnico.
Apertura a la asociatividad	El 95% mostró interés en asociarse para mejorar condiciones.	Aunque existe interés en la asociatividad, persiste la desconfianza por experiencias de	Reconocen que la asociatividad es posible, solo si además de trabajar juntos hay liderazgo claramente definido, con metas	Existen posibilidades de asociatividad, pero siempre apuntadas a que haya confianza, transparencia, y, al final,

desorganizaci n y por falta de beneficios claros.	claras de antemano y posibilidades de acompañamiento institucional.	acompañamiento técnico.
--	--	----------------------------

Nota. Elaboración propia

La triangulación pone de manifiesto una elevada coherencia de los datos conseguidos en las encuestas y los testimonios de los pequeños productores y el modo en que estos se perciben los actores claves del territorio. En las tres fuentes emergen patrones consistentes, sobre todo lo referido al acceso a los recursos de los medios de producción, a la capacidad de gestión y a la actitud hacia la asociatividad.

Este procedimiento permitió consolidar los hallazgos y, al mismo tiempo, identificar elementos estructurales que explican la dinámica productiva y organizativa del sitio Los Naranjos. Tal como recomiendan Hernández et al. (2022), la triangulación fortalece la validez interna del estudio y brinda una lectura más integral de la realidad analizada.

En lo que respecta al acceso a recursos productivos, los hallazgos coincidieron de forma contundente. El 90% de los encuestados declara que el agua de riego es un recurso esencial para mantener o incrementar su producción; más de un 85% señala que el transporte y el acceso a mercados constituyen limitantes comunes, y dichas percepciones se complementan mediante las entrevistas, donde los productores apuntan la falta de inversión sostenida y la falta de transferencia técnica sostenida. Los actores clave, a su vez, afirman que dichas limitantes se explican por déficit en infraestructura, planificación y apoyo institucional.

La teoría señala que la asociatividad puede ser un vehículo para mejorar el acceso a recursos; sin embargo, en este territorio la base mínima aún no está garantizada, lo que obliga a fortalecer primero las condiciones productivas.

En el aspecto de la capacidad de gestión, la información también señala un claro camino. Las encuestas evidencian que la mayoría de los productores no tiene

planificación estratégica ni controles formales del costo. Un 60 % tiene en cuenta que la actividad que despliegan en este momento es rentable, aunque la posibilidad de mantenerse en el tiempo es incierta. Las entrevistas profundizan en este diagnóstico: hay experiencias de asociaciones fracasadas ante falta de roles asignados, problemas de organización y ausencia de un liderazgo técnico. Los actores clave señalan en coincidencia que cualquier modelo asociativo requiere de un liderazgo participativo, con reglas claras, y la ejecución de mecanismos de rendición de cuentas. Esta situación se enlaza directamente con la teoría de la acción colectiva de Ostrom (2010) quien sostiene que la sostenibilidad de las organizaciones locales depende de normas bien definidas, de un control interno y un liderazgo legítimo.

En contraste con modelos exitosos reportados en la literatura, en los cuales la gobernanza interna es el eje de la sostenibilidad, en el sitio Los Naranjos se observa una fragilidad organizativa que limita la capacidad de coordinación y de toma de decisiones. Esto sugiere que el fortalecimiento de las capacidades de gestión no es un complemento opcional, sino un componente central del modelo propuesto.

Por último, en torno a la apertura a la asociatividad, las fuentes también coinciden en que hay una mayoritaria disponibilidad para un modelo asociativo. De hecho, el 95 % de los productores que han respondido al formulario mostraban apertura al asociarse, pero las entrevistas matizan esta intención a través de un persistente recuerdo importante de experiencias pasadas en las que la asociación estaba marcada por la desorganización y por la ausencia de beneficios concretos. Los actores principales, por su parte, también nos marcan una línea de continuidad, en el sentido de que creen que la asociatividad es viable en la medida en la que aseguran la honestidad, las reglas de funcionamiento, la rendición de cuentas y el acompañamiento técnico institucional. Este hallazgo tiene cierta consonancia con los planteamientos de Kaplinsky (2018), de donde se expresa que la confianza y la claridad de los acuerdos son garantías esenciales para la permanencia de las relaciones económicas. A través de las evidencias, se manifiesta que a pesar de que el interés es notable, la asociatividad no responde a la motivación sino la construcción de confianza y mecanismos de gestión.

En el sitio Los Naranjos, estas condiciones siguen estando en un proceso de construcción y por lo tanto el modelo asociativo evidenciado debe contemplar alguna estrategia para su fortaleza.

En conjunto, la triangulación confirma la consistencia entre el marco teórico, los hallazgos empíricos y la propuesta metodológica planteada. Los datos permiten concluir que la viabilidad del modelo asociativo en el sitio Los Naranjos depende de atender simultáneamente tres frentes: mejorar la dotación de recursos productivos, fortalecer la capacidad de gestión y consolidar la confianza hacia la asociatividad mediante reglas claras y acompañamiento técnico. Solo así los pequeños productores podrán avanzar hacia procesos más sostenibles y familiarizarse con la comercialización directa de sus productos.

Tabla 11.

Síntesis de la triangulación

Dimensión	Evidencia empírica	Coincidencia teórica	Implicación práctica
Acceso a recursos	Limitado acceso a crédito e insumos	Acción colectiva (Ostrom, 2010)	Fondo de ahorro comunitario
Capacidad de gestión	Falta de planificación y liderazgo	Acción colectiva (Ostrom, 2010)	Formación en gestión y gobernanza
Condiciones de mercado	Dependencia de intermediarios	Cadenas de valor sostenibles (Kaplinsky, 2018)	Comercialización directa asociativa

Nota. Elaboración propia de la autora.

3.5.4 Discusión

Discusión sobre el acceso a recursos

Los resultados del estudio evidencian que las principales limitaciones de los pequeños productores del sitio Los Naranjos se relacionan con el acceso a crédito, capacitación técnica, insumos agrícolas e infraestructura para la producción. Esta situación confirma que las restricciones productivas no dependen exclusivamente de la disponibilidad de tierra o mano de obra, sino también de la capacidad para acceder de manera oportuna a recursos financieros, tecnológicos y de asistencia técnica.

Estos resultados son acordes a lo que reportan Burbano (2019), quien comenta que los pequeños productores ecuatorianos presentan dificultades para el acceso al financiamiento, a la innovación tecnológica y a los programas permanentes de capacitación, factores que limitan el fortalecimiento de sus procesos productivos. En el mismo sentido, la FAO (2020) argumenta que la disponibilidad de bienes físicos, financieros y técnicos es uno de los principales determinantes del incremento de la productividad y sostenibilidad de la agricultura familiar.

Desde lo organizativo, Ostrom (2010) manifiesta que la acción colectiva puede reducir los límites individuales, a partir de la utilización conjunta de recursos, a partir de la coordinación de esfuerzos y las condiciones de los mecanismos comunitarios para gestionar bienes comunes. En esta línea, los resultados analizados promovieron la incorporación, dentro del modelo asociativo, de estrategias que faciliten el acceso al crédito, la asistencia técnica y la compra de insumos agrícolas.

En consecuencia, el diagnóstico realizado evidencia que el fortalecimiento del acceso a recursos constituye una condición indispensable para mejorar la competitividad de los pequeños productores y representa uno de los pilares fundamentales sobre los cuales se estructura la propuesta de transformación desarrollada en la presente investigación.

Discusión sobre la capacidad de gestión

Los resultados evidencian que los pequeños productores tienen debilidades en la planificación, en la organización de las actividades productivas que realizan y en cómo gestionan la administración. Las entrevistas también muestran que las experiencias asociativas que se desarrollaron anteriormente no lograron afianzarse por falta de reconocimiento de un liderazgo que condujera las actividades, por la falta de reglas claras en el funcionamiento y en los mecanismos de seguimiento.

Los resultados son coincidentes con los conceptos esbozados por Ostrom (2010), puesto que el éxito y continuidad de las organizaciones depende de reglas de gobernanza bien definidas, del liderazgo legitimado, de mecanismos de control o de seguimiento y de los procesos de toma de decisión en forma participativa. Cuando estos elementos no se encuentran, las organizaciones tienden a perder cohesión y sostenibilidad.

Los resultados son asimismo coincidentes con lo que a González-Alegría y Torres-Reátegui (2023) les permitió mostrar que el fortalecimiento de la gestión organizacional a partir de los procesos de capacitación, de la planificación estratégica y del liderazgo participativo permitieron una mejora del funcionamiento de las asociaciones de pequeños productores agrícolas.

En esta línea, la investigación muestra que la asociatividad por sí misma no garantiza mejores resultados productivos, sino que su efectividad depende de las capacidades organizativas que se desarrollen para gestionar los recursos, coordinar la acción colectiva y fortalecer la confianza entre quienes la componen.

Discusión sobre las condiciones de mercado y la asociatividad

Los resultados logrados corroboran que los pequeños productores poseen un importante grado de voluntad para participar en un proceso de asociatividad, aunque esta voluntad resulta condicionada por experiencias anteriores de desconfianza y por la percepción de escaso acompañamiento institucional. De igual forma, pudo identificarse que las dificultades para acceder de forma directa al mercado continúan favoreciendo la

dependencia de intermediarios y la limitada capacidad de negociación de los productores.

Estos resultados son coherentes con lo que indica Kaplinsky (2018), quien establece que la competitividad de los pequeños productores depende en gran medida de su capacidad de incorporación a cadenas de valor de forma organizada, incrementando así su poder de negociación y estableciendo relaciones comerciales más fuertes y duraderas. Por su parte, Ríos Trujillo et al. (2024) indican que los procesos asociativos favorecen el acceso a mercados y la mejora de las condiciones de comercialización mediante negociaciones colectivas, economías de escala y mayor capacidad de respuesta a las exigencias comerciales.

También, los resultados se relacionan con los indicados por Landaburú-Mendoza et al. (2024), quienes mencionan que la participación activa de los productores y la construcción de confianza son cuestiones fundamentales a consolidar en procesos de asociatividad dentro de la economía social y solidaria. En consecuencia, los hallazgos obtenidos corroboran que la voluntad de los productores constituye una bona fortaleza a la hora de implementar el modelo asociativo propuesto; no obstante, su sostenibilidad depende de poder establecer mecanismos claros de gestión, acompañamiento técnico constante y estrategias que apunten al fortalecimiento de la confianza organizacional.

Discusión integradora

La integración de los diferentes resultados tanto cuantitativos como cualitativos permite comprender que las limitaciones detectadas no funcionan de manera individual, sino que dan forma a un sistema de factores que se interrelacionan entre sí y determinan el desempeño organizativo y productivo de los pequeños productores/as de Los Naranjos. La falta de recursos, las debilidades en la gestión y los problemas de acceso al mercado se retroalimentan entre sí, cerrando las posibilidades de desarrollo en la medida en que los/las productores/as actúan por separado.

Desde la perspectiva del diseño mixto explicativo secuencial adoptado en la investigación, los resultados cuantitativos permitieron identificar las principales

necesidades y tendencias presentes en la población, mientras que la información cualitativa aportó una comprensión más profunda de las causas que explican dichos resultados, particularmente en aspectos relacionados con la confianza, el liderazgo y las experiencias previas de organización. Esta integración fortalece la validez de los hallazgos y proporciona una base sólida para la formulación del modelo asociativo.

En conjunto, la discusión confirma que los planteamientos de Ostrom (2010) sobre la acción colectiva, de Kaplinsky (2018) respecto a las cadenas de valor y de Burbano (2019) sobre las limitaciones estructurales de los pequeños productores encuentran respaldo en la realidad del sitio Los Naranjos. Asimismo, los resultados amplían estas contribuciones al evidenciar que el fortalecimiento de la asociatividad requiere una intervención integral que combine acceso a recursos, desarrollo de capacidades de gestión y estrategias de articulación comercial. Esta comprensión constituye el fundamento científico que sustenta la propuesta de transformación presentada en el capítulo siguiente.

Reflexión crítica del proceso

El desarrollo de la investigación realizada con el que se examina y se analiza como limitaciones a los pequeños productores del sitio Los Naranjos no se puede considerar en función de los resultados cuantitativos porque el tipo de perspectiva que se puede utilizar no se puede formular sólo desde la interpretación de los participantes en este estudio. La lógica del diseño mixto explicativo secuencial permite ir uniendo ambas visiones de los aspectos estudiados, ya que, en primer lugar, los resultados también interpretados como cuantitativos, obtenidos a partir de la encuesta desarrollada y aplicada a los 20 pequeños productores, muestran que las limitaciones vinculadas con el acceso a recursos, capacidad de gestión, las condiciones de mercado y la disposición hacia la asociatividad son las principales líneas de investigación del contexto.

Luego, la fase cualitativa, realizada a partir de entrevistas semiestructuradas a los mismos productores y a cinco actores relevantes del territorio, se ocupó de explicar los motivos de los resultados, especialmente en lo que tiene que ver con la desconfianza

asociada con experiencias asociativas pasadas, la falta de acompañamiento técnico y el ausente liderazgo y falta de gobernanza organizativa.

La interdependencia de ambas fases a través del proceso de triangulación serviría para corroborar la estabilidad de los resultados. Mientras la información cuantitativa sirvió para dimensionar la importancia de las necesidades detectadas, las evidencias cualitativas proporcionaron elementos de interpretación para llegar a comprender algunas de las dinámicas sociales, organizativas e institucionales que condicionan la forma en que operan los pequeños productores. Esta interdependencia ayudó a sostener la validez del estudio e hizo posible construir la propuesta desde un enfoque completo y coherente con el enfoque metodológico implicado.

Entre los aportes más relevantes de la investigación llamarían la atención tres dimensiones estratégicas que son requeridas conjuntamente para fortalecer los términos de vuelta de organización productiva: acceso a recursos, capacidad de gestión y condiciones de mercado, necesidades que fueron reveladas como prioritarias a través de la capacitación técnica, el acceso a insumos y financiamiento, así como algunas debilidades relacionadas con planificación y organización de la actividad productiva y una condición alta de disposición de los productores en procesos asociativos, mientras estos se desarrollan partiendo de principios de transparencia, de liderazgo y de acompañamiento institucional. Estos hallazgos constituyeron la base empírica sobre la cual se estructuró el modelo asociativo propuesto.

Desde el punto de vista científico, la investigación aporta evidencia empírica que confirma la utilidad de integrar información cuantitativa y cualitativa para comprender fenómenos complejos relacionados con la organización de pequeños productores rurales. Desde el ámbito práctico, ofrece un modelo asociativo contextualizado a la realidad del sitio Los Naranjos, estructurado sobre las necesidades efectivamente identificadas durante el trabajo de campo y sustentado tanto en la evidencia obtenida mediante los instrumentos aplicados como en los referentes teóricos analizados.

En consecuencia, la investigación demuestra que el empleo del diseño mixto explicativo secuencial permitió no solo identificar las principales limitaciones que

afectan a los pequeños productores, sino también comprender sus causas y orientar el diseño de una propuesta de transformación ajustada a las características del territorio. La correspondencia entre los resultados cuantitativos, la interpretación cualitativa y la propuesta desarrollada confirma el cumplimiento de los objetivos de investigación y proporciona sustento para aceptar la hipótesis planteada, al evidenciar que un modelo asociativo integral, contextualizado y basado en las necesidades reales de los productores constituye una alternativa viable para fortalecer sus procesos organizativos y productivos.

Capítulo IV: Propuesta de Transformación

El presente capítulo expone la propuesta de transformación derivada de los resultados obtenidos durante la investigación. La propuesta se fundamenta en el diagnóstico realizado mediante el diseño metodológico mixto explicativo secuencial y responde a las necesidades identificadas en relación con el acceso a recursos, la capacidad de gestión y las condiciones de mercado que afectan a los pequeños productores del sitio Los Naranjos del cantón Tosagua. En este capítulo se presentan la fundamentación científica de la propuesta, su descripción, objetivos, componentes, fases de implementación, recursos requeridos, mecanismos de evaluación y los aportes innovadores que sustentan su aplicabilidad como alternativa para fortalecer los procesos organizativos y productivos de la población objeto de estudio.

4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación.

La propuesta de transformación presentada en esta investigación surge como respuesta a las necesidades identificadas durante el proceso de investigación y se fundamenta en la integración de los aportes teóricos, conceptuales, contextuales y empíricos obtenidos a través de la revisión documental y del trabajo de campo desarrollado con los pequeños productores del sitio Los Naranjos del cantón Tosagua.

La evidencia obtenida permitió establecer que las limitaciones presentes en el territorio no responden a un único factor, sino a la interacción de debilidades relacionadas con el acceso a recursos productivos, la capacidad de gestión, las condiciones de mercado y los procesos de organización colectiva, situación que demanda una respuesta integral y sistémica.

La sistematización teórica desarrollada en el Capítulo II permitió identificar que la asociatividad constituye uno de los mecanismos más utilizados para fortalecer la competitividad de pequeños productores rurales. No obstante, el análisis crítico de la literatura evidenció que buena parte de las investigaciones revisadas se orientan hacia estrategias específicas de comercialización, programas de fortalecimiento organizacional o metodologías de intervención institucional, las cuales atienden dimensiones

particulares del problema, pero no integran de manera articulada los componentes organizativos, productivos, financieros y comerciales requeridos para responder a las necesidades detectadas en el contexto de estudio.

Los diferentes autores, como Ostrom (2010), Kaplinsky (2018), Schejtman y Berdegú (2004), Sanabria (2023) y lo relativo a estudios recientes en el estado del arte, parecen estar en línea, ya que para el fortalecimiento de organizaciones rurales se requerirán la articulación de mecanismos de gobernanza, el desarrollo de capacidades, el acceso a los recursos y el fortalecimiento de los mercados. De este modo, se va entendiendo que la asociatividad debe ser considerada como un sistema organizado de relaciones y de procesos en función de los objetivos que se han de conseguir, y no como acciones o actividades sueltas.

Los resultados obtenidos durante el trabajo de campo confirmaron dicha necesidad. La aplicación de las encuestas permitió identificar limitaciones relacionadas con el acceso a crédito, asistencia técnica, insumos, infraestructura de riego, planificación productiva y comercialización, mientras que las entrevistas realizadas a productores y actores clave evidenciaron que las principales barreras para consolidar procesos asociativos se relacionan con experiencias previas de desorganización, ausencia de liderazgo, escaso acompañamiento institucional y limitada confianza entre los productores.

En consecuencia, desde el posicionamiento científico asumido en esta investigación, se considera que la alternativa de transformación más pertinente corresponde al diseño de un modelo asociativo, debido a que un modelo constituye una representación estructurada e integrada de componentes, relaciones, procesos y mecanismos de funcionamiento orientados a transformar una realidad determinada.

A diferencia de una estrategia, cuyo propósito principal consiste en definir acciones para alcanzar determinados objetivos, o de una metodología, orientada a establecer procedimientos para ejecutar actividades, el modelo propuesto integra principios, componentes organizativos, procesos operativos y mecanismos de

articulación que permiten intervenir simultáneamente sobre las dimensiones identificadas como críticas durante la investigación.

De conformidad con el criterio adoptado, la propuesta no establece sugerencias generales o acciones ajenas, sino que se articula como un dispositivo articulado de funcionamiento, orientado por tres ejes fundamentales: acceso a recursos, fortalecimiento de la gestión y mejora de las condiciones de mercado, mediante un fondo de ahorro comunitario que actúa como un dispositivo de sostenibilidad económica y organizativa. Esto le permite configurar una respuesta integral a las necesidades sistemáticamente recogidas en el diagnóstico, a la vez que ofrece una alternativa, enriquecida por las experiencias de los pueblos, que es susceptible de ser adecuadamente adaptada y replicada en otros contextos rurales con características similares.

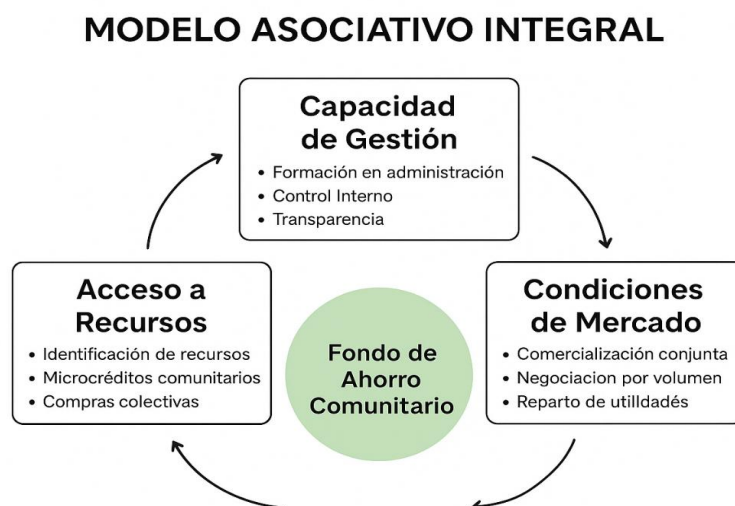
En este sentido, la propuesta constituye una respuesta científicamente fundamentada al problema de investigación, ya que integra los referentes teóricos sistematizados, la evidencia empírica obtenida mediante el diseño mixto explicativo secuencial y las particularidades del contexto estudiado, garantizando coherencia entre el problema planteado, los objetivos de investigación y la solución propuesta.

Asimismo, la formulación de la propuesta se concreta en el diseño de un Modelo Asociativo para minimizar las limitaciones de acceso a recursos, fortalecer la capacidad de gestión, mejorar las condiciones de mercado y consolidar los procesos organizativos de los pequeños productores del sitio Los Naranjos del cantón Tosagua durante el período 2024–2025, con el propósito de fortalecer sus procesos productivos y de comercialización.

La representación esquemática del modelo se presenta en la Figura 5, donde se visualiza la articulación sistémica de sus componentes y la relación funcional entre los ejes que sustentan la propuesta de transformación.

Figura 5.

Representación del Modelo Asociativo Integral de Pequeños Productores del sitio Los Naranjos.



Nota. Elaboración propia de la autora, 2025.

4.2. Descripción de la propuesta de transformación.

La propuesta es un modelo integral asociativo que se desarrolla para poder complementar los procesos organizativos y productivos de los pequeños productores del lugar Los Naranjos, del cantón Tosagua. Está compuesto para poder indistintamente cumplir con lo que emergió como necesidades de los reconocidos en la investigación, articulando de forma sistémica tres componentes estratégicos: acceso a recursos, fortalecimiento de la capacidad de gestión y mejora de las condiciones de mercado, los cuales se integran a través de un fondo de ahorro comunitario que constituyeron el eje de la sostenibilidad financiera y organizativa.

El modelo se presenta como un sistema dinámico de interacción de todos sus componentes, donde las acciones a desarrollar en cada uno de ellos fortalecen el funcionamiento del todo. Su implementación tiene procesos de organización interna, capacitaciones, gestión de recursos, fortalecimiento del liderazgo, comercialización asociativa y establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación que favorezcan el fortalecimiento de procesos asociativos sostenibles.

En comparación a propuestas que sólo trabajan la comercialización o el acceso a financiamiento, este modelo incluye dimensiones organizativas-productivas, técnicas y comerciales, donde se interviene simultáneamente a los factores que limitan el desarrollo de los pequeños productores; esta mirada sistémica establece la vinculación entre los actores que intervienen, optimiza los recursos disponibles y fortalece la capacidad de gestión colectiva.

La propuesta fue diseñada para poder ser implementada de manera gradual a través de fases sucesivas que favorecen la apropiación por parte de los productores para poder ajustar su desarrollo a las características del territorio, al mismo tiempo que fue incorporando los mecanismos de seguimiento e indicadores que pueden contribuir a evaluar su funcionamiento e ir realizando procesos de mejora continua.

Por tanto, el modelo asociativo planteado no surge como una propuesta teórica abstracta ni como la simple adaptación de experiencias desarrolladas en otros contextos. Su diseño constituye una respuesta construida a partir de la integración entre la evidencia científica revisada y los resultados obtenidos durante el trabajo de campo, los cuales permitieron identificar que las limitaciones de los pequeños productores no obedecen a una única causa, sino a la interacción de factores relacionados con el acceso a recursos, la capacidad de gestión, las condiciones de mercado y la organización colectiva. A partir de esta visión, un modelo asociativo se entiende como la alternativa de transformación más apropiada ya que permite el encadenamiento de estos componentes de forma organizada, continua y flexible al contexto local. En contraste, el modelo articula principios, elementos, procesos y mecanismos de funcionamiento

orientados en la transformación de la realidad objeto de estudio y facilita la aplicación y la posible replicabilidad en otros contextos territoriales de características similares.

La estructura general del modelo se presenta en la Figura 5, donde se visualizan los componentes que lo integran, las relaciones existentes entre ellos y la secuencia lógica para su implementación.

4.3. Objetivos de la propuesta.

4.3.1. Objetivo General de la propuesta.

Fortalecer los procesos productivos, organizativos y comerciales de los pequeños productores del sitio Los Naranjos del cantón Tosagua, con el fin de mejorar su competitividad, sostenibilidad económica y contribuir al desarrollo local mediante la implementación del modelo asociativo propuesto.

4.3.2. Objetivos Específicos de la propuesta.

- Fortalecer la organización interna de los pequeños productores mediante mecanismos de participación, liderazgo, gobernanza y toma de decisiones colectivas que consoliden el funcionamiento del modelo asociativo.
- Mejorar el acceso a recursos productivos, técnicos y financieros mediante la articulación con instituciones públicas y privadas, el fortalecimiento del fondo de ahorro comunitario y la gestión colectiva de recursos.
- Promover procesos de comercialización asociativa que faciliten el acceso a mercados, reduzcan la dependencia de intermediarios e incrementen la competitividad y los ingresos de los pequeños productores.

4.4. Actividades, fases y/o etapas

El Modelo Asociativo para los pequeños productores del sitio Los Naranjos se estructura a partir de cinco componentes estratégicos diseñados para responder

directamente a las debilidades identificadas durante el diagnóstico y el análisis de resultados. Dichos componentes tienen como objetivo fortalecer integralmente la sostenibilidad del componente productivo, organizativo y comercial de la comunidad. Cada uno de los componentes se vincula a la problemática analizada que son: acceso a los recursos, capacidad de gestión, condiciones de mercado y asociatividad, y se implementa de manera paulatina en función de las fases demostrativas que permiten tener un proceso de consolidación paulatino y adaptado a la realidad local.

La disposición por componentes y fases ofrece la posibilidad de que la transformación que se propone no sea una mera serie de intervención de forma aislada, sino que suponga un proceso de fortalecimiento continuo colectivo; al mismo tiempo, la estructura tiene el objetivo de garantizar que los productores vayan adquiriendo capacidades, liderazgo, confianza y herramientas operativas al largo del proceso lo que permite evitar las fallas asociativas observadas en experiencias previas.

4.4.1 Componentes del modelo

El modelo asociativo propuesto se estructura en cinco componentes estratégicos que orientan el fortalecimiento organizativo, productivo, financiero y comercial de los pequeños productores del sitio Los Naranjos. Cada componente responde a las necesidades identificadas durante el diagnóstico y se articula con los objetivos de la investigación, buscando ofrecer una alternativa viable para superar las limitaciones relacionadas con el acceso a recursos, la capacidad de gestión y las condiciones de mercado. La integración de estos componentes favorece el desarrollo de una organización más sólida, participativa y sostenible, capaz de generar beneficios colectivos y mejorar la competitividad de los productores.

a) Organización y gobernanza

La organización y gobernanza constituyen el eje central del modelo asociativo, ya que proporcionan la estructura necesaria para coordinar las acciones colectivas y fortalecer la capacidad de gestión de los pequeños productores. Los resultados obtenidos

durante el diagnóstico evidenciaron debilidades relacionadas con la limitada organización interna, la escasa participación en los procesos de toma de decisiones y la inexistencia de mecanismos formales que orienten el funcionamiento del grupo. En consecuencia, este componente busca consolidar una estructura organizativa que promueva el compromiso de los asociados y garantice la sostenibilidad del modelo en el tiempo.

La constitución legal de una asociación formalmente reconocida representa el punto de partida para fortalecer la capacidad institucional del grupo, al otorgarle personalidad jurídica, representación legal y mayores oportunidades de acceder a programas de apoyo, financiamiento y proyectos de desarrollo impulsados por entidades públicas y privadas. La formalización organizativa también incrementa la credibilidad de la asociación frente a potenciales aliados estratégicos y facilita la celebración de convenios orientados al fortalecimiento de la actividad productiva.

Como parte de este proceso, la elaboración de estatutos internos permitirá establecer normas claras de funcionamiento, definir los derechos y responsabilidades de los asociados y regular los procedimientos para la toma de decisiones, el ingreso de nuevos miembros y la resolución de posibles conflictos. La existencia de reglas previamente consensuadas contribuye a fortalecer la convivencia organizacional y genera mayor confianza entre los integrantes.

Asimismo, la conformación de comités especializados en producción, comercialización y finanzas favorecerá una distribución más equilibrada de las responsabilidades, promoviendo una gestión participativa y evitando la concentración de funciones en un reducido número de personas. Esta organización interna permitirá aprovechar las capacidades individuales de los productores y mejorar la coordinación de las actividades desarrolladas por la asociación.

Como complemento, la implementación de mecanismos de transparencia y rendición de cuentas permitirá fortalecer la confianza entre los socios mediante la presentación periódica de informes sobre el manejo de los recursos y el cumplimiento de las actividades planificadas. Estos mecanismos favorecen la participación, fortalecen la

credibilidad de la organización y contribuyen a consolidar un modelo de gestión basado en la responsabilidad compartida y la mejora continua.

b) Gestión técnica, productiva

El componente de gestión técnica y productiva tiene como finalidad fortalecer los procesos de producción mediante la incorporación de prácticas que permitan mejorar la eficiencia, optimizar el uso de los recursos disponibles e incrementar la calidad de los productos obtenidos. Durante el diagnóstico se identificaron limitaciones relacionadas con la planificación de la producción, el uso de tecnologías apropiadas y el aprovechamiento de los recursos productivos, aspectos que afectan directamente la competitividad de los pequeños productores.

En este contexto, el diseño e implementación de planes colectivos de producción permitirá coordinar las actividades agrícolas de manera organizada, estableciendo cronogramas de siembra, cosecha y abastecimiento de insumos de acuerdo con las necesidades del grupo. Esta planificación facilitará una mejor utilización de los recursos disponibles y contribuirá a disminuir pérdidas ocasionadas por la descoordinación entre los productores.

La instalación y optimización de sistemas de riego compartidos constituye otra de las acciones prioritarias del modelo, debido a que el acceso oportuno al agua representa un factor determinante para garantizar la continuidad de la producción y reducir los efectos derivados de las variaciones climáticas. El uso compartido de esta infraestructura permitirá optimizar los costos de inversión y beneficiar colectivamente a los integrantes de la asociación.

De igual manera, la promoción del uso de semillas certificadas, tecnologías apropiadas y prácticas agroecológicas contribuirá a incrementar el rendimiento de los cultivos, mejorar la calidad de la producción y favorecer un manejo más sostenible de los recursos naturales. La incorporación de estas prácticas permitirá responder a las exigencias actuales del mercado, fortaleciendo la competitividad de los productores y generando mejores oportunidades de comercialización.

Por otra parte, el establecimiento de mecanismos para el control de costos y la planificación estratégica facilitará el seguimiento de los gastos e ingresos derivados de la actividad productiva, permitiendo tomar decisiones sustentadas en información confiable. Esta gestión contribuirá a optimizar los recursos disponibles, mejorar la rentabilidad de la producción y fortalecer la sostenibilidad económica de la asociación.

c) Acceso a financiamiento y recursos

El acceso a financiamiento y recursos constituye uno de los factores más determinantes para fortalecer la capacidad productiva de los pequeños productores, ya que la disponibilidad de capital influye directamente en la adquisición de insumos, la incorporación de tecnologías y la mejora de los procesos de producción. Durante el diagnóstico se identificó que una de las principales limitaciones del grupo está relacionada con las dificultades para acceder a fuentes de financiamiento formales, situación que restringe las posibilidades de inversión y crecimiento de las unidades productivas. En respuesta a esta problemática, el modelo incorpora estrategias orientadas a ampliar las alternativas de financiamiento y promover una gestión más eficiente de los recursos disponibles.

En este contexto, la formulación de proyectos comunitarios permitirá presentar iniciativas de desarrollo ante instituciones públicas, organismos de cooperación, organizaciones no gubernamentales y programas de fomento productivo que disponen de recursos destinados al fortalecimiento del sector agropecuario. La elaboración conjunta de estos proyectos incrementará las posibilidades de obtener financiamiento para inversiones relacionadas con infraestructura, adquisición de equipos, asistencia técnica y mejoramiento de los procesos productivos.

Además de lo expuesto y como complemento, se propone la creación de un fondo rotatorio interno, concebido como un mecanismo solidario de ahorro y apoyo financiero entre los miembros de la asociación. Este fondo permitirá atender necesidades inmediatas de los productores mediante préstamos internos en condiciones más accesibles, reduciendo la dependencia de fuentes de financiamiento informales que, en muchos casos, representan mayores costos y limitan el desarrollo de la actividad

productiva. Además, fortalecerá la cultura del ahorro, la corresponsabilidad y el compromiso colectivo con el crecimiento de la organización.

De igual manera, el establecimiento de alianzas estratégicas con cooperativas de ahorro y crédito, instituciones financieras y organismos gubernamentales facilitará el acceso a programas de financiamiento, asistencia técnica y recursos productivos. Estas relaciones institucionales permitirán ampliar las oportunidades de inversión y fortalecer la capacidad de respuesta de la asociación frente a las necesidades de sus integrantes, favoreciendo un desarrollo económico más sostenible.

d) Capacitación y fortalecimiento de capacidades

Este componente busca generar capacidades técnicas, administrativas y organizativas en los productores. El fortalecimiento de las capacidades constituye un componente esencial del modelo asociativo, debido a que el desarrollo organizacional no depende únicamente de la disponibilidad de recursos, sino también de los conocimientos, habilidades y competencias que poseen sus integrantes para gestionar de manera eficiente las actividades productivas y administrativas. Los resultados del diagnóstico evidenciaron la necesidad de fortalecer aspectos relacionados con la gestión organizacional, la planificación, el liderazgo y la comercialización, por lo que este componente busca generar un proceso permanente de aprendizaje orientado al mejoramiento continuo.

En este sentido, se plantea el desarrollo de programas de formación técnica y administrativa diseñados de acuerdo con las necesidades reales de los pequeños productores. Estos procesos de capacitación estarán dirigidos al fortalecimiento de competencias relacionadas con la planificación de la producción, el manejo adecuado de cultivos, la administración de recursos, el control de costos y la gestión asociativa, contribuyendo a mejorar el desempeño individual y colectivo de la organización.

De igual forma, la capacitación en liderazgo, trabajo colaborativo y resolución de conflictos favorecerá la consolidación de relaciones basadas en la cooperación, el respeto y la participación democrática. El fortalecimiento de estas habilidades permitirá

mejorar los procesos de toma de decisiones, incrementar el compromiso de los asociados y prevenir situaciones que puedan afectar la estabilidad y continuidad de la organización.

Como parte de este componente, también se propone establecer convenios de cooperación con universidades, instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales y centros especializados que puedan brindar asistencia técnica permanente. La articulación con estas entidades facilitará la actualización continua de conocimientos, el acceso a nuevas metodologías de producción y el acompañamiento durante la implementación del modelo, fortaleciendo las capacidades organizativas y productivas de los pequeños productores.

e) Comercialización y marca colectiva

El componente de comercialización y marca colectiva tiene como propósito fortalecer la capacidad competitiva de los pequeños productores mediante el desarrollo de estrategias que mejoren el posicionamiento de sus productos en el mercado y reduzcan la dependencia de los canales tradicionales de comercialización. El diagnóstico realizado evidenció que gran parte de la producción se comercializa a través de intermediarios, situación que limita el margen de rentabilidad y reduce las posibilidades de negociación de los productores. Frente a esta realidad, el modelo plantea acciones orientadas a generar mayor valor agregado y ampliar las oportunidades de acceso a nuevos mercados.

Una de las principales estrategias consiste en la creación de una marca colectiva que identifique la producción del sitio Los Naranjos y contribuya a fortalecer su reconocimiento comercial. Además de diferenciar los productos frente a la competencia, esta marca permitirá consolidar una identidad común entre los productores, promoviendo el sentido de pertenencia y proyectando una imagen de calidad, organización y compromiso con el desarrollo local.

Asimismo, el establecimiento de convenios con centros de acopio, mercados mayoristas, ferias agrícolas y otros canales de comercialización facilitará el acceso a

espacios de venta más estables y competitivos. Estas alianzas permitirán reducir la dependencia de los intermediarios, mejorar las condiciones de negociación y generar mayores oportunidades para la comercialización directa de los productos.

El modelo también incorpora el uso de herramientas digitales como una alternativa para fortalecer la promoción y comercialización de la producción. La utilización de plataformas digitales, redes sociales y aplicaciones de comercio electrónico permitirá ampliar la visibilidad de los productos, establecer una comunicación más directa con potenciales compradores y diversificar los canales de venta, adaptándose a las nuevas dinámicas del mercado.

Los componentes estratégicos descritos constituyen una propuesta integral e interdependiente, cuyo funcionamiento articulado permite atender las principales limitaciones identificadas en el diagnóstico y orientar el fortalecimiento de los procesos organizativos productivos de los pequeños productores del sitio Los Naranjos. La interacción entre la organización y gobernanza, la gestión técnica y productiva, el acceso a financiamiento y recursos, el fortalecimiento de capacidades y la comercialización mediante una marca colectiva configura una estructura de intervención que favorece la sostenibilidad del modelo asociativo.

En este sentido, la implementación progresiva de estos componentes permitirá consolidar una organización con mayor capacidad de gestión, mejorar la competitividad de los productores, fortalecer su posicionamiento en el mercado y generar condiciones que promuevan un desarrollo económico y social sostenible en el territorio.

4.4.2 Fases de implementación

El modelo se estructura bajo un enfoque gradual que busca garantizar la consolidación organizativa y minimizar los riesgos de fracaso observados en experiencias asociativas previas.

La implementación se organiza en cuatro fases progresivas, cada una con objetivos claros y actividades orientadas a fortalecer las dimensiones organizativas, productivas y comerciales de los pequeños productores del sitio Los Naranjos.

Tabla 12

Fases de implementación del modelo

Fase	Actividad principal	Duración estimada	Resultados esperados
1. Sensibilización y organización inicial	Convocatoria comunitaria, socialización del modelo, identificación de líderes y compromiso de participación.	3 meses	Productores informados, base organizativa inicial conformada.
2. Constitución legal y planificación interna	Registro legal de la asociación, elaboración de estatutos, conformación de comités internos, definición de plan estratégico.	2 meses	Asociación formalmente reconocida y con estructura organizativa.
3. Implementación productiva y capacitación	Puesta en marcha de planes colectivos de producción, instalación de riego, capacitación técnica y administrativa.	6 meses	Mejora en productividad y capacidades técnicas de los productores.
4. Fortalecimiento comercial y evaluación participativa	Desarrollo de marca colectiva, apertura de canales de comercialización, monitoreo participativo de resultados.	2 meses	Acceso a nuevos mercados, confianza organizativa y validación del modelo.

Nota. Elaboración propia

4.4.3 Operativización del modelo asociativo por fases

La implementación del modelo asociativo se desarrolla mediante cuatro fases secuenciales e interrelacionadas, las cuales permiten ejecutar de manera progresiva los componentes estratégicos definidos anteriormente. Cada fase contempla un objetivo específico, actividades articuladas, responsables, recursos necesarios y productos esperados, garantizando que la propuesta pueda implementarse de forma organizada, participativa y adaptada a las condiciones del sitio Los Naranjos.

La secuencia propuesta favorece el fortalecimiento gradual de la organización, la consolidación de capacidades y la sostenibilidad del modelo asociativo.

a) Fase 1. Sensibilización y organización inicial

La fase primera tiene como finalidad trabajar el establecimiento de las condiciones organizativas necesarias para dar inicio al modelo asociativo. El objetivo de esta fase consiste en fomentar la participación comunitaria, generar la explicación acerca de los beneficios de la asociatividad, y establecer un primer contacto de confianza entre los pequeños productores. Para ello se desarrollan procesos de convocatoria comunitaria, socialización de la propuesta e identificación de liderazgos locales que permitan conformar el grupo promotor de la asociación.

Las actividades previstas se desarrollan mediante reuniones participativas, espacios de diálogo y jornadas de sensibilización orientadas a fortalecer el compromiso de los productores con la iniciativa. Durante este proceso también se establecen los primeros acuerdos de participación, se identifican expectativas y se promueve la construcción de una visión compartida sobre el futuro de la organización.

El acompañamiento del equipo técnico y de los líderes comunitarios resulta fundamental para facilitar la apropiación del modelo y generar condiciones favorables para las fases posteriores.

Tabla 13*Operativización de la Fase 1. Sensibilización y organización inicial*

Elemento	Descripción
Fase	Sensibilización y organización inicial
Objetivo	Sensibilizar a los pequeños productores sobre los beneficios de la asociatividad y conformar la base organizativa inicial para la implementación del modelo.
Desarrollo	Convocatoria comunitaria, socialización del modelo, reuniones participativas, identificación de líderes locales, establecimiento de acuerdos iniciales de participación y conformación del grupo promotor.
Responsables	Equipo técnico del proyecto, líderes comunitarios, representantes de instituciones de apoyo y pequeños productores participantes.
Recursos	Espacios comunitarios, material didáctico, equipos audiovisuales, material impreso, recursos logísticos y tiempo de los participantes.
Producto esperado	Productores sensibilizados, grupo promotor conformado y base organizativa inicial fortalecida.

Nota. Elaboración propia.

b) Fase 2. Constitución legal y planificación interna

La fase dos del proceso está orientada a la formalización de la organización mediante la constitución legal de la misma y la fijación de la estructura de funcionamiento. Permite, por lo tanto, darle a la organización una personalidad jurídica, un marco normativo interno e información de los mecanismos de participación, administración y toma de decisiones.

En esta fase, se lleva a cabo el proceso de elaboración y aprobación de los estatutos, conformación de los comités de trabajo, definición de funciones y

responsabilidades y la construcción participativa del plan estratégico que dará las pautas de funcionamiento de la organización. Al mismo tiempo que esto se desarrolla, comienza a gestarse la relación con instituciones públicas y privadas que ayuden a fortalecer el modelo con asistencia técnica, financiación y programas de desarrollo rural.

Tabla 14

Operativización de la Fase 2. Constitución legal y planificación interna

Elemento	Descripción
Fase	Constitución legal y planificación interna
Objetivo	Formalizar la organización y establecer la estructura administrativa y estratégica que orientará el funcionamiento del modelo asociativo.
Desarrollo	Constitución legal de la asociación, elaboración de estatutos, conformación de comités, definición de funciones, elaboración del plan estratégico y gestión de alianzas institucionales.
Responsables	Directiva provisional, asesores legales, equipo técnico, representantes institucionales y productores asociados.
Recursos	Documentación legal, asesoría jurídica, espacios de reunión, equipos informáticos y recursos administrativos.
Producto esperado	Asociación legalmente constituida, estatutos aprobados, estructura organizativa definida y plan estratégico elaborado.

Nota. Elaboración propia.

c) Fase 3. Implementación productiva y fortalecimiento de capacidades

La tercera fase corresponde a la puesta en marcha de los procesos técnicos y productivos del modelo. En esta etapa se desarrollan acciones orientadas al fortalecimiento de las capacidades de los productores, la incorporación de tecnologías apropiadas, la planificación colectiva de la producción y la gestión de recursos para mejorar la eficiencia productiva.

De forma paralela se implementan programas de capacitación técnica y administrativa, se promueve el funcionamiento del fondo rotatorio comunitario y se establecen mecanismos de seguimiento para garantizar la aplicación de buenas prácticas agrícolas, la planificación de la producción y el control de los procesos organizativos.

Tabla 15

Operativización de la Fase 3. Implementación productiva y fortalecimiento de capacidades

Elemento	Descripción
Fase	Implementación productiva y fortalecimiento de capacidades
Objetivo	Fortalecer las capacidades técnicas, organizativas y productivas de los pequeños productores mediante la ejecución de acciones colectivas previstas en el modelo.
Desarrollo	Ejecución de planes colectivos de producción, implementación de sistemas de riego, funcionamiento del fondo rotatorio, capacitación técnica y administrativa, asistencia técnica permanente y seguimiento de procesos productivos.
Responsables	Comités de producción y capacitación, técnicos agrícolas, instituciones de apoyo y productores asociados.
Recursos	Recursos financieros, insumos agrícolas, sistemas de riego, materiales de capacitación, asistencia técnica y herramientas tecnológicas.
Producto esperado	Productores capacitados, incremento de capacidades técnicas, mejora de la productividad y fortalecimiento de la gestión organizativa.

Nota. Elaboración propia.

d) Fase 4. Fortalecimiento comercial y evaluación participativa

El objetivo de la etapa final es consolidar la sostenibilidad del modelo en virtud de reforzar los procesos de comercialización y la evaluación participativa de los

resultados de la intervención. Se desarrollarán estrategias de posicionamiento de la producción asociativa, abrir los canales de comercialización y establecer los procedimientos de evaluación y mejora continua para asegurar los resultados obtenidos.

Asimismo, se desarrolla la marca colectiva, se fortalecen las relaciones comerciales con centros de acopio y potenciales compradores, y se realiza una evaluación participativa que permita valorar el cumplimiento de los objetivos propuestos, identificar oportunidades de mejora y garantizar la continuidad del modelo en el largo plazo.

Tabla 16

Operativización de la Fase 4. Fortalecimiento comercial y evaluación participativa

Elemento	Descripción
Fase	Fortalecimiento comercial y evaluación participativa
Objetivo	Consolidar la sostenibilidad del modelo mediante el fortalecimiento de la comercialización asociativa y la evaluación continua de su funcionamiento.
Desarrollo	Creación de la marca colectiva, apertura de canales de comercialización, establecimiento de convenios comerciales, promoción digital, monitoreo de resultados y evaluación participativa para la mejora continua.
Responsables	Comité de comercialización, directiva de la asociación, instituciones aliadas, compradores estratégicos y productores asociados.
Recursos	Material publicitario, herramientas digitales, recursos financieros, espacios de comercialización, instrumentos de evaluación y apoyo institucional.
Producto esperado	Modelo asociativo consolidado, fortalecimiento de la comercialización, acceso a nuevos mercados y sistema permanente de evaluación y mejora continua.

Nota. Elaboración propia.

4.5 Recursos necesarios para la aplicación de la propuesta

La implementación del modelo asociativo requiere la articulación de diversos recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos e institucionales que permitan ejecutar de manera eficiente las actividades previstas en cada una de las fases del modelo. La disponibilidad y adecuada gestión de estos recursos constituyen un factor determinante para garantizar la viabilidad, sostenibilidad y cumplimiento de los objetivos propuestos. En este sentido, los recursos descritos a continuación representan los elementos esenciales para la puesta en marcha de la propuesta de transformación.

4.5.1. Recursos humanos

Los pequeños productores constituyen el principal recurso humano del modelo, ya que son los actores directamente beneficiados y quienes asumirán la responsabilidad de participar en los procesos organizativos, productivos y comerciales propuestos. Junto a ellos, la directiva de la asociación tendrá la responsabilidad de coordinar las actividades, promover la participación de los socios y velar por el cumplimiento de los acuerdos establecidos. Su liderazgo facilitará la organización interna y contribuirá a fortalecer la confianza y el compromiso de los integrantes.

El acompañamiento de técnicos especializados también representa un recurso fundamental durante la implementación del modelo ya que permitirá brindar asesoría en aspectos relacionados con la producción agrícola, la gestión organizativa y la comercialización, favoreciendo la incorporación de buenas prácticas y el fortalecimiento de las capacidades de los productores. Además de los técnicos mencionados, el apoyo de profesionales en el ámbito jurídico y administrativo será importante, ya que facilitará el proceso de constitución legal de la asociación, la elaboración de documentos internos y el cumplimiento de los requisitos establecidos por la normativa vigente. Junto a ellos, la participación de representantes de universidades, instituciones públicas y organizaciones de apoyo permitirá desarrollar procesos de capacitación, asistencia técnica y vinculación con programas de fortalecimiento productivo que contribuyan al desarrollo sostenible de la organización.

Tabla 17*Recursos humanos para la implementación del modelo asociativo*

Recurso humano	Función dentro del modelo
Pequeños productores	Participar activamente en la implementación del modelo y en la ejecución de las actividades organizativas, productivas y comerciales.
Directiva de la asociación	Coordinar las actividades, gestionar la organización y representar legalmente a la asociación.
Técnicos agrícolas	Brindar asistencia técnica y acompañamiento en los procesos productivos.
Asesor jurídico	Apoyar la constitución legal de la asociación y la elaboración de documentos normativos.
Instituciones públicas	Facilitar programas de apoyo, capacitación y fortalecimiento productivo.
Universidades y organizaciones de apoyo	Proporcionar asistencia técnica, capacitación e investigación aplicada.

Nota. Elaboración propia.**4.5.2. Recursos materiales**

Entre los principales recursos materiales se consideran los espacios comunitarios destinados a reuniones y capacitaciones, mobiliario básico, equipos audiovisuales para los procesos de formación, materiales impresos, herramientas de oficina y equipos informáticos que faciliten la organización administrativa de la asociación. De igual manera, el modelo contempla la disponibilidad de herramientas agrícolas, sistemas de riego compartidos e insumos necesarios para fortalecer las actividades productivas previstas durante su implementación.

Tabla 18*Recursos materiales para la implementación del modelo asociativo*

Recurso material	Finalidad
Espacios comunitarios	Desarrollo de reuniones, capacitaciones y actividades organizativas.
Mobiliario y equipos de oficina	Apoyo a la gestión administrativa de la asociación.
Equipos audiovisuales	Desarrollo de procesos de capacitación y socialización.
Material didáctico e impreso	Fortalecimiento de los procesos de formación.
Herramientas agrícolas	Apoyo a las actividades productivas.
Sistemas de riego compartido	Mejorar la eficiencia de la producción agrícola.

Nota. Elaboración propia.**4.5.3. Recursos financieros**

La aplicación del modelo asociativo requiere la disponibilidad de fuentes de financiamiento que permitan desarrollar las actividades previstas durante las diferentes fases de implementación. Aunque parte de las acciones podrán ejecutarse mediante el trabajo colaborativo de los productores y el apoyo de instituciones aliadas, será necesario gestionar recursos económicos que garanticen la continuidad de la propuesta y faciliten el fortalecimiento organizativo, productivo y comercial de la asociación.

La obtención de estos recursos podrá realizarse mediante diferentes mecanismos, entre ellos las aportaciones de los propios asociados, la conformación de un fondo rotatorio, el acceso a programas de financiamiento público, los créditos otorgados por entidades financieras y los recursos provenientes de proyectos de cooperación o convenios institucionales. La combinación de estas fuentes permitirá disminuir las limitaciones económicas identificadas durante el diagnóstico y favorecerá la sostenibilidad financiera del modelo en el mediano y largo plazo.

Tabla 19*Recursos y fuentes de financiamiento para la implementación del modelo asociativo*

Fuente de financiamiento	Finalidad dentro del modelo
Aportes de los asociados	Respaldar el funcionamiento inicial de la organización y fortalecer el compromiso de sus integrantes.
Fondo rotatorio	Facilitar apoyo financiero interno para atender necesidades productivas de los asociados.
Créditos de entidades financieras	Financiar inversiones destinadas al mejoramiento de la producción y la comercialización.
Programas gubernamentales	Apoyar el desarrollo de proyectos productivos y organizativos mediante recursos públicos.
Convenios de cooperación	Complementar el financiamiento del modelo mediante alianzas con universidades, ONG e instituciones de desarrollo.

Nota. Elaboración propia.**4.5.4. Recursos tecnológicos**

El uso de equipos informáticos, acceso a internet, aplicaciones de mensajería y redes sociales contribuirá a mantener una comunicación permanente entre los productores y facilitará la difusión de información relacionada con las acciones que se desarrollen, inclusive las de promoción de los productos y el fortalecimiento de la presencia de la asociación en nuevos mercados.

Los recursos tecnológicos que se gestionen permitirán apoyar las diferentes actividades contempladas en el modelo asociativo. Su utilización facilitará la elaboración de documentos, la búsqueda y organización de información, la comunicación entre los actores involucrados y la coordinación de las actividades previstas. Asimismo, servirán como apoyo para la promoción y comercialización de los productos a través de medios digitales, contribuyendo a una gestión más organizada y eficiente de la asociación.

4.5.5. Recursos institucionales

La articulación con organismos públicos, entidades financieras, universidades y organizaciones de apoyo permitirá ampliar las oportunidades de capacitación, acceder a programas de financiamiento y recibir asistencia técnica durante las diferentes fases de implementación.

La participación de estas instituciones no implica sustituir la gestión de los productores, sino complementar sus capacidades mediante procesos de cooperación que favorezcan el desarrollo de la asociación. Este trabajo conjunto permitirá consolidar alianzas estratégicas orientadas a fortalecer la sostenibilidad del modelo y facilitar el acceso a recursos que difícilmente podrían obtenerse de manera individual.

Tabla 20

Recursos tecnológicos para la implementación del modelo asociativo

Institución	Aporte esperado
Ministerio de Agricultura y Ganadería	Asistencia técnica y programas de apoyo productivo.
Gobierno Autónomo Descentralizado	Coordinación y apoyo para proyectos de desarrollo local.
BanEcuador y cooperativas de ahorro y crédito	Acceso a financiamiento y servicios financieros.
Universidades	Capacitación, investigación y asistencia técnica.
Organizaciones no gubernamentales	Acompañamiento técnico y fortalecimiento organizativo.

Nota. Elaboración propia.

4.6 Resultados

La implementación del modelo asociativo propuesto permitirá generar resultados concretos orientados al fortalecimiento de los procesos organizativos, productivos y comerciales de los pequeños productores del sitio Los Naranjos. Estos resultados se expresan mediante productos verificables e indicadores que facilitarán el seguimiento y la evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos de la propuesta.

4.6.1. Resultados o productos a obtener.

La aplicación del modelo asociativo permitirá consolidar una organización formalmente estructurada y fortalecer las capacidades de los pequeños productores para gestionar de manera colectiva los recursos, la producción y la comercialización. Los principales productos esperados se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 21

Productos esperados de la implementación del modelo asociativo

Producto esperado	Descripción
Asociación legalmente constituida	Organización formalmente registrada con personalidad jurídica y estructura administrativa definida.
Estatutos y reglamento interno aprobados	Instrumentos normativos que regulan el funcionamiento, los derechos y las responsabilidades de los asociados.
Comités de trabajo conformados	Equipos responsables de las áreas de producción, comercialización, finanzas y capacitación.
Fondo rotatorio comunitario implementado	Mecanismo financiero para promover el ahorro, facilitar el acceso a recursos y fortalecer la sostenibilidad económica de la asociación.

Producto esperado	Descripción
Productores capacitados	Desarrollo de competencias técnicas, administrativas, organizativas y comerciales mediante programas permanentes de formación.
Plan colectivo de producción en funcionamiento	Organización coordinada de las actividades productivas bajo criterios de planificación y eficiencia.
Marca colectiva desarrollada	Identidad comercial que fortalece el posicionamiento de los productos y facilita su diferenciación en el mercado.
Convenios de comercialización establecidos	Acuerdos con instituciones, centros de acopio y compradores para mejorar las condiciones de comercialización.
Sistema de seguimiento y evaluación implementado	Procedimientos para monitorear el funcionamiento del modelo y promover la mejora continua.

Nota. Elaboración propia.

4.6.2. Indicadores, criterios de evaluación o de instrumentación.

Con el propósito de verificar el cumplimiento de los resultados previstos, se establecen los siguientes indicadores de seguimiento, los cuales permitirán evaluar el nivel de implementación del modelo asociativo y facilitar la toma de decisiones para su fortalecimiento continuo.

Tabla 22

Indicadores para el seguimiento de la implementación del modelo

Resultado esperado	Indicador	Meta esperada	Medio de verificación
Asociación legalmente constituida	Asociación registrada	1 asociación constituida	Acta constitutiva y registro legal

Resultado esperado	Indicador	Meta esperada	Medio de verificación
Productores incorporados	Productores asociados	100 % de los productores del sitio	Registro de socios
Productores capacitados	Participación en programas de capacitación	≥ 90 %	Registros de asistencia y certificados
Fondo rotatorio implementado	Fondo comunitario en funcionamiento	1 fondo operativo	Informes financieros
Plan colectivo de producción	Plan ejecutado	100 %	Plan de producción e informes técnicos
Marca colectiva desarrollada	Marca implementada	1 marca colectiva	Registro e imagen institucional
Convenios comerciales	Convenios suscritos	Al menos 3 convenios	Convenios firmados
Comercialización conjunta	Incremento de ventas colectivas	Tendencia creciente	Registros comerciales
Funcionamiento del modelo	Cumplimiento de actividades programadas	≥ 90 %	Informes de seguimiento

Nota. Elaboración propia.

4.7 Valoración/evaluación/validación de la propuesta de transformación.

La valoración de la propuesta tiene como propósito determinar su pertinencia, viabilidad, eficacia y potencial de sostenibilidad para fortalecer los procesos organizativos y productivos de los pequeños productores del sitio Los Naranjos. La evaluación permitirá verificar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados e identificar oportunidades de mejora durante su implementación.

La evaluación será concebida como un proceso continuo y participativo, en el que intervendrán los miembros de la asociación, los responsables de la implementación del modelo y las instituciones de apoyo vinculadas al desarrollo rural. Para ello se utilizarán los indicadores definidos en el apartado anterior, complementados con reuniones de seguimiento, revisión documental, observación del funcionamiento organizativo y espacios de retroalimentación con los productores.

La validación de la propuesta radica en la existencia de una coherencia entre las respuestas que ofrece el diagnóstico, los referentes teóricos que avalan el modelo y las exigencias emergentes del trabajo de campo. Asimismo, el diseño del modelo da cabida a evidencia empírica adquirida a partir del enfoque mixto explicativo secuencial, gracias a ella se puede concebir cada uno de sus componentes como una respuesta directa a las problemáticas que se han evidenciado respecto al acceso a los recursos, a la capacidad de gestionar, a las condiciones de poder acceder a los mercados.

Como criterios de valoración de la propuesta se entienden la pertinencia en relación al contexto local, la viabilidad técnica, organizativa de su implementación, la eficacia en cuanto a contribuir al refuerzo de la capacidad para el fortalecimiento de los procesos asociativos, la sostenibilidad de los mecanismos propuestos y la participación de los productores cuando se ejecuta. La evaluación periódica de estos criterios hará posible ir realizando los reajustes que se vayan derivando para que aseguren la mejora continua del modelo y, al mismo tiempo, favorezca su replicabilidad en otras comunidades rurales que se encuentren en situaciones similares.

4.7.1. Procedimiento para la utilización de los indicadores y productos de la propuesta

Con el propósito de garantizar un seguimiento sistemático de la propuesta, los indicadores y productos definidos en la Tabla 22 serán utilizados como instrumentos para verificar el cumplimiento de las actividades previstas y valorar el avance de los resultados esperados durante la implementación del modelo asociativo. Su aplicación

permitirá disponer de información objetiva para orientar la toma de decisiones y realizar los ajustes que sean necesarios en cada una de las fases de ejecución.

El procedimiento iniciará con la recopilación de la información correspondiente a cada uno de los indicadores, utilizando los medios de verificación establecidos, entre ellos actas de constitución, registros de socios, informes financieros, registros de asistencia a las capacitaciones, informes técnicos, convenios suscritos y documentos relacionados con los procesos de comercialización. Esta información será generada y organizada por la directiva de la asociación con el apoyo de los responsables de cada comité de trabajo y de las instituciones que acompañen la implementación del modelo.

La información recopilada será revisada de acuerdo con la periodicidad definida para el seguimiento del modelo, comparando los resultados alcanzados con las metas establecidas para cada indicador. Este análisis permitirá identificar el nivel de cumplimiento de las actividades programadas, reconocer los avances obtenidos y detectar oportunamente posibles limitaciones que requieran la adopción de medidas correctivas. Como parte del proceso de evaluación, los resultados serán presentados y analizados conjuntamente con los productores durante reuniones periódicas de seguimiento. Estos espacios facilitarán la retroalimentación de la propuesta, la revisión de las acciones ejecutadas y la definición de estrategias orientadas al fortalecimiento de los procesos organizativos, productivos y comerciales.

Por último, los productos obtenidos durante la implementación del modelo, servirán como evidencias del cumplimiento de los objetivos planteados y como insumos para valorar la efectividad de la propuesta. De esta manera, la utilización sistemática de los indicadores permitirá que la evaluación trascienda el control de actividades y se convierta en una herramienta para la mejora continua y la sostenibilidad del modelo asociativo.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió analizar la problemática relacionada con los procesos organizativos productivos de los pequeños productores del sitio Los Naranjos del cantón Tosagua, desde un enfoque metodológico mixto explicativo secuencial que integró evidencia cuantitativa y cualitativa para comprender las principales limitaciones existentes y fundamentar una propuesta de transformación contextualizada. Los resultados obtenidos permitieron dar cumplimiento a los objetivos planteados y comprobar la pertinencia de un modelo asociativo como alternativa para fortalecer el desarrollo productivo y organizativo de la comunidad.

El análisis de los referentes teóricos, conceptuales, contextuales y normativos logró comprobar que la asociatividad es uno de los medios más utilizados para mejorar la competitividad de los pequeños productores rurales. La sistematización de los procesos, con las que trabajaron los casos exitosos en la asociatividad, mostraba que sus componentes se organizaban desde la organización, la producción, las finanzas y el mercado, pero bajo principios básicos como la cooperación, la gobernanza y el desarrollo territorial. Eran las bases que permitieron comprender científicamente el problema de investigación y orientar la forma de construir la propuesta de transformación.

El diagnóstico que se llevó a cabo atendiendo las encuestas y la entrevistas mostró que los pequeños productores tienen limitación para acceder a recursos productivos, financiación, asistencia técnica y comercialización, así como también limitaciones de la gestión organizativa. A pesar de que la mayoría de los participantes mostró disposición para participar en procesos asociativos, información cualitativa reflejó persistencia de factores de desconfianza propios de experiencias organizativas pasadas y de escasa intervención institucional. La superposición de ambas fases validó que la problemática tiene un carácter multidimensional que exige una intervención adecuada.

Para responder a las necesidades identificadas se elaboró un modelo asociativo estructurado que comprende cinco componentes estratégicos que son: organización y gobernanza, gestión técnica y productiva, acceso a financiamiento y recursos, capacitación y fortalecimiento de capacidades, comercialización con marca colectiva. La propuesta fue elaborada de una manera contextualizada a las características del lugar Los Naranjos y sugiere fases de implementación, mecanismos de seguimiento, recursos e indicadores para favorecer su viabilidad y sostenibilidad;

Los resultados obtenidos permitieron dar cumplimiento al objetivo general de la investigación al elaborar un modelo asociativo orientado a fortalecer los procesos organizativos productivos de los pequeños productores del sitio Los Naranjos del cantón Tosagua. Además, la evidencia empírica obtenida a través del diseño mixto explicativo secuencial permitió aceptar la hipótesis planteada al demostrar que un modelo asociativo integral, elaborado a partir de las necesidades reales de los productores y sustentado en fundamentos teóricos y metodológicos, es una alternativa viable para mejorar el acceso a recursos, fortalecer la capacidad de gestión, mejorar las condiciones de comercialización y contribuir al desarrollo económico y social del territorio.

RECOMENDACIONES

Los resultados de la investigación realizada en este trabajo permiten hacer recomendaciones para la implementación del modelo asociativo, recomendando, a su vez, futuras líneas de investigación en lo que respecta al fortalecimiento organizativo en los pequeños productores rurales; siendo estas recomendaciones de carácter metodológico, académico y práctico, teniendo en cuenta los principales hallazgos extraídos del desarrollo de la investigación.

En lo que se refiere a la parte metodológica

Se recomienda realizar investigaciones longitudinales que permitan conocer el comportamiento del modelo asociativo en el proceso de implementación y efectivamente medir su impacto en la productividad, la capacidad de gestión y las condiciones de comercialización en diferentes momentos. También resulta adecuado incorporar metodologías participativas de seguimiento y evaluación en las que intervenir con la propia metodología de los actores involucrados y el ajuste permanente del modelo a las necesidades del contexto.

Desde el punto de vista académico

Se sugiere ampliar las investigaciones relacionadas con modelos asociativos rurales incorporando variables complementarias como innovación tecnológica, transformación digital, sostenibilidad ambiental, resiliencia organizacional y cadenas de valor agroalimentarias. De igual manera, resulta pertinente promover estudios comparativos entre asociaciones agrícolas de diferentes territorios que permitan fortalecer el conocimiento científico sobre los factores que favorecen la sostenibilidad de los procesos asociativos en el ámbito rural.

Desde el punto de vista práctico

La recomendación es abastecer lentamente el modelo asociativo propuesto con un plan piloto que asegure su funcionamiento en condiciones reales de operación. Para ello, resulta fundamental fortalecer la articulación entre pequeños productores y las

instituciones públicas, privadas y académicas que les permita acceder a asistencia técnica, capacitación, financiamiento y capacitación permanente. De la misma manera, se propone consolidar mecanismos de gobernanza y de comunicación interna con transparencia que permitan aumentar la confianza entre los asociados y favorecer la sostenibilidad del modelo. Finalmente, se plantea, como alternativa, la promoción de surge una marca colectiva y de los canales de comercialización conjunta con vistas a aumentar su competitividad y generar mayores oportunidades de desarrollo económico para los pequeños productores del sitio Los Naranjos.

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Registro Oficial Suplemento 443.
https://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_ecu_ley_organica_economia.pdf
- Alonso, F., & Chávez, P. (2021). *Impacto de la asociatividad en la competitividad de los pequeños productores cacaoteros de la provincia de El Oro-Ecuador* (Póster). Universidad Politécnica de Cartagena, Cartagena, España.
<https://doi.org/10.31428/10317/10541>.
- Altieri, M. A., & Nicholls, C. I. (2012). Agroecología: única esperanza para la soberanía alimentaria y la resiliencia socioecológica. **Agroecología**, 7(2), 65–83.
<https://revistas.um.es/agroecologia/article/view/182861>
- Ander-Egg, E. (2003). *Métodos y técnicas de investigación social*. (Vols. 1-4). Lumen-Hvmanitas.
- Arias Gómez, J., Villasís Keever, M., Miranda Novales, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2).
<https://drive.google.com/file/d/1AyoBKLvbRZFGIM-6ncN98IWY-ja7jC82/view>
- Aroca, A., Guerrero Casado, J., Fernández Gallardo, J. A., & Rodríguez Ulcuango, O. M. (2020). Caracterización socioeconómica del agricultor maicero en la Provincia de Manabí mediante técnicas de análisis multivariantes. *Podium*, (38).
<https://doi.org/10.31095/podium.2020.38.1>

Burbano, J. (2019). *La situación y el fomento de los emprendimientos rurales: aspectos que determinan la creación de agronegocios en Ecuador*. (Tesis de grado). La Universidad de Valencia.

https://dialnet.unirioja.es/buscar/tesis?query=Dismax.DOCUMENTAL_TODO=La+situaci%C3%B3n+y+el+fomento+de+los+emprendimientos+rurales

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2017). *Evaluación de los efectos y necesidades derivadas del terremoto de abril de 2016 en Ecuador*.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/41075-evaluacion-efectos-necesidades-derivadas-terremoto-abril-2016-ecuador>

Chafloque Gastulo, R., Tuesta Bardález, S. E., & Chafloque Gastulo, E. (2024). Políticas públicas agrarias y desarrollo de la asociatividad: Análisis bibliométrico del contexto global y Latinoamérica. *Quipukamayoc*, 32(68).
<https://doi.org/10.15381/quipu.v32i68.28896>

Chele Chávez, C. J. (2022). *Asociatividad y fortalecimiento comercial de los productores de la parroquia el anegado, cantón Jipijapa, periodo 2015-2019*. Tesis de grado. Universidad Estatal del Sur de Manabí.
https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3810/1/TESIS%20COMPLETA_DE_CHELE_JAVIER%20.pdf

Ekos Negocios. (2021). *Panorama económico de Manabí*.
<https://www.ekosnegocios.com>

Ekos (2022). *Manabí Productivo*. <https://ekosnegocios.com/articulo/manabi-productivo>.

Espin, A. (2022). *El sistema agropecuario y el emprendimiento como factores del desarrollo rural de la zona de Cadrul-Alausí*. (Tesis de posgrado). Universidad

Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.

<http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/8933>

Flores Carvajal, L. (2021). Gestión de la cadena de suministro en la comercialización de productos agrícolas en Ecuador. SUMMA. *Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1-23. DOI: www.doi.org/10.47666/summa.3.2.38.

<https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/view/224>

Gestión, (2020). *Manabí la tierra más fértil del país donde la pobreza aún galopa*.

<https://revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/manabi-la-tierra-mas-fertil-del-pais-donde-la-pobreza-aun-galopa/>

Gonzales-Alegría, L., & Torres-Reátegui, W. (2023). Propuesta de asociatividad para mejorar la gestión en comités de productores de zonas de amortiguamiento del parque Cordillera Azul. *Revista Amazónica de Ciencias Sociales*, 2(2), e322.

<https://doi.org/10.55873/racs.v2i2.322>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2022). *Metodología de la investigación* (7.^a ed.). McGraw-Hill.

https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/metodologia-de-la-investigaci%C3%83%C2%B3n_sampieri.pdf

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

<https://bibliotecadigital.uce.edu.ec/s/L-D/item/793#?c=&m=&s=&cv=>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). *Estadísticas agropecuarias del Ecuador*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-agropecuarias>

- Jurado, P. (2022). *Emprendimiento rural como estrategia de desarrollo territorial: una revisión documental*. *Económicas CUC*, 43(1), 257–280. DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022>. Org.7
- Landaburú-Mendoza, J., Arguello, L., Montalván-Burbano, N., Chunga-Montalván, L., & Pico-Saltos, R. (2024). Development of community and agricultural associations through social and solidarity economy with collaboration of university. *Social Sciences*, 13(6), 306. <https://doi.org/10.3390/socsci13060306>
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. (2011). Segundo Suplemento del Registro Oficial 29, 25-III-2022. Recuperado de: <https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Ley-Organica-de-Economia-Popular-y-Solidaria.pdf>
- Lino, A. (2021). “*Asociatividad y su impacto socioeconómico en las Actividades agrícolas de la asociación los laureles Parroquia julcuy, año 2020*”. Tesis de grado. <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3172/1/TESIS%20ANDREA%20LINO.pdf>
- Manabí Produce EP, (2020). *Manabí Produce*. Recuperado el 13 de marzo de 2020, de <https://www.manabiproduce.gob.ec/2020/manabi-produce-antecedentes/>
- Mata, L. (2019). *El enfoque de investigación: la naturaleza del estudio*. <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-de-investigacion-la-naturaleza-del-estudio/>
- Mendoza, Jesica. (sf). *Métodos empíricos en la investigación científica*. (video). 06 de julio de 2018. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=QJ8whm5A4y8&t=44s>

- Meza, C., Cisneros, T., & Meza, C. (2019). *Experiencia de asociatividad en Ecuador: Caso Apovinces*. Sotavento M.B.A., 30.
<https://doi.org/10.18601/01233734.n30.04>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (2023). *Asociaciones agropecuarias se convertirán en cooperativas para fortalecer la producción*. Ministerio de Agricultura y Ganadería. <https://www.agricultura.gob.ec/asociaciones-agropecuarias-se-convertiran-en-cooperativas-para-fortalecer-la-produccion/>
- Monteros Olmedo, P. O. (2024). *Propuesta de estrategia de asociatividad para los pequeños productores de leche de la parroquia Flavio Alfaro-Manabí Ecuador*. (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar.
<http://hdl.handle.net/10644/9802>
- Morales, A., Chamba, L., Moreno, J., & Morales, G. (2020). El nuevo modelo económico establecido en el Ecuador. *Visionario Digital*, 4(1).
<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v4i1.1107>
- Mota L. (2002). El capital social: Un paradigma en el actual debate sobre el desarrollo. *Espiral*, 9(25). <https://www.redalyc.org/pdf/138/13802502.pdf>
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. (2009). *Agricultura Urbana Participativa AGRUPAR*. CIDEU. <https://www.cideu.org/wp-content/uploads/2019/12/0283ecuadorproyectoagriculturaurbana.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2012). *El estado mundial de la agricultura y la alimentación 2012*. FAO.
<https://www.fao.org/4/i3028s/i3028s.pdf>

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2020). *The State of Food and Agriculture 2020: Overcoming water challenges in agriculture*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
<https://doi.org/10.4060/cb1447en>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2021). *Estrategias de asociatividad para el desarrollo rural sostenible*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
<https://www.fao.org/>
- Ostrom, E. (2010). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
https://base.socioeco.org/docs/el_gobierno_de_los_bienes_comunes.pdf
- Parrales M., Basurto, C., Cruz, M., & Ponce, J. (2021). Asociatividad, cadena de valor e impacto de ambas. *Revista Publicando*, 8(31).
<https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2259>
- Paspuel Güel, S. F. (2020). *La memoria biocultural en los agroecosistemas del Pueblo Pasto: el caso de la Comuna La Esperanza, en la provincia del Carchi, Ecuador* (Trabajo de Fin de Máster). Universidad Internacional de Andalucía.
<https://dspace.unia.es/entities/publication/3451de85-7ce7-40fb-87b9-b9756914b514>
- Porter, ME (1991) La estrategia verde de Estados Unidos. *Científico estadounidense*, 264, 168.
<http://dx.doi.org/10.1038/scientificamerican0491-168>

- Porter, M. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3199161>
- Prefectura de Manabí, (2020). *36 asociaciones productivas de 10 cantones reciben semillas de maíz*. Blog de la Prefectura de Manabí. Recuperado de:
<https://www.manabi.gob.ec/index.php/36-asociaciones-productivas-de-10-cantones-reciben-semillas-de-maiz/>
- República del Ecuador, (1991). *Plan Integral de Desarrollo de los Recursos Hídricos de la Provincia de Manabí*.
<https://www.oas.org/DSD/publications/Unit/oea40s/begin.htm#Contents>
- Ricapa Cadillo, Jazmine Beatriz Ruiz García, Karla Tatiana. (2023). *La estrategia de asociatividad y su influencia para el desarrollo de una oferta exportable de los pequeños productores de maíz del Valle Río Huaura, Lima, 2022*. Universidad de San Martín de Porres. <https://orcid.org/0000-0002-4361-5780>
- Rico, L., Gutiérrez, M., & Mendoza, J. (2022). *Asociatividad y desarrollo productivo: Un análisis en pequeños productores rurales*. *Revista de Estudios Agrarios*, 45(2), 33-52.
- Rincón, N, Segovia, E, Aguilera, G, López, A, Zavarce, E, & Leal, M. (2004). *Los pequeños productores y su participación en el proceso de comercialización agrícola*. *Revista de la Facultad de Agronomía*, 21(2), 172-185.
http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-78182004000200007&lng=es&tlng=es.

- Ríos Trujillo, J., Gutiérrez-Collao, J. E., Palomino Santos, E. R., Meza Mitma, P. M., & Pariona Durán, S. Z. (2024). *La asociatividad para el acceso al mercado por los productores de papa nativa en Perú. Revista Alfa*, 8(24), 779–787.
<https://doi.org/10.33996/revistaalfa.v8i24.302>
- Rojas Crotte, I. R., (2011). *Elementos para el diseño de técnicas de investigación: Una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. Tiempo de Educar*, 12(24), 277-297.
- Sanabria, N. (2023). Aproximación al Concepto de Asociatividad Agropecuaria Como Desarrollo Rural. *Revista Vértice Universitario* 25(94).
DOI:10.36792/rvu.v25i94.68. Recuperado el 13 de marzo de 2024, de
https://www.researchgate.net/publication/367661642_Aproximacion_al_Concepto_de_Asociatividad_Agropecuaria_Como_Development_Rural
- Schejtman, A., & Berdegú, J. (2004). Desarrollo territorial rural. RIMISP.
https://www.rimisp.org/wp-content/files_mf/1363093392schejtman_y_berdegue2004_desarrollo_territorial_rural_5_rimisp_CArduen.pdf
- Ureta, M., Mera, R., Faria de Sousa, S., y Vera, Juan. (2023). Factores culturales en la producción de cacao en Manabí-Ecuador. *ReHuSo*, 8(2), 60-74.
<https://doi.org/10.33936/rehuso.v8i2.5744>.
https://www.researchgate.net/publication/372095817_Factores_culturales_en_la_produccion_de_cacao_en_Manabi-Ecuador
- Zeng, R., Abate, M. C., Baozhong, C., et al. (2024). Rendering smallholders social: A social relations approach to understanding smallholder persistence in the Global

South. *Journal of Rural Studies*, 111, 103432.

<https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103432>

ANEXOS

Anexo 1: Protocolo de Revisión de la Literatura

Para el ejercicio de búsqueda y procesamiento de información, se tomaron en consideración las variables identificadas en el estudio, para lo cual se realizó el análisis sobre las producciones científicas durante el período comprendido desde el año 2020 hasta el año 2024, en el cual, por la variable de Modelo Asociativo, se realizó la búsqueda de la información, y de 8007 trabajos, 314 abarcan los estudios de modelos asociativos; para la variable condiciones necesarias del entorno, se encontraron 7614 estudios, de los cuales 246 abordan la variable; de igual manera para la variable capacidad de gestión, se encontraron 2070 producciones científicas, de las cuales 1000 abordan la variable de capacidad de gestión; y para la variable situaciones favorables de mercado, se encontraron 1524 producciones científicas, de las cuales 26 abordan la variable.

Tabla A1
Análisis de producciones científicas

Variables de estudio	Trabajos de investigación	Relación de trabajos vs variable
Modelo Asociativo	8007	314
Condiciones necesarias del entorno	7614	246
Capacidad de gestión	2070	1000
Situaciones favorables de mercado	1524	26

Nota. Elaboración propia

El análisis bibliométrico con empleo de la herramienta VOSviewer, fue una verdadera experiencia, ya que se pudo organizar la información y con la ayuda de las palabras claves visualizar de manera gráfica los mapas bibliométricos de red y de densidad, conforme a la ocurrencia de las palabras, tal como se pueden observar en las ilustraciones anteriores, para cada una de las variables de estudio.

Anexo 2. Cuestionario de la Encuesta

Tabla 24

Cuestionario de la Encuesta

INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE DATOS								
Nombre del Instrumento:	Cuestionario preguntas cerradas en escala de Likert							
Autores del Instrumento:	Ricapa Cadillo, Jazmine y Ruiz García, Karla							
Población:	20 pequeños productores							
Tema: Diseño de un Modelo Asociativo para Mejorar el Acceso a Recursos, Capacidad de Gestión y Competitividad de los Pequeños Productores del sitio Los Naranjos, cantón Tosagua, Manabí. Estimado(a) participante: En el marco de una investigación, se le invita a participar en esta encuesta cuyo objetivo es recopilar información esencial para diseñar un modelo asociativo que beneficie a los pequeños productores de las zonas rurales. Su colaboración es fundamental para entender las necesidades, limitaciones y perspectivas de quienes forman parte de este proceso productivo. Instrucciones: 1. Esta encuesta es completamente confidencial; sus respuestas serán tratadas de manera anónima y únicamente con fines de investigación. 2. No existen respuestas correctas o incorrectas; agradecemos su honestidad y precisión al contestar cada pregunta. 3. El tiempo estimado para responder este cuestionario es de aproximadamente 20-30 minutos.								
Variable	Dimensión	Indicador	Preguntas	ESCALAS				

				uy en Desa cuerd o	n Desac uerdo	ndife rente	e acuer do	uy de acuerd o
Asociatividad	Factibilidad de entrada al mercado extranjero - D1	I1 - KPI - Indicadores de gestión	¿Cree usted que es importante la medición y análisis de la producción de cosecha de los productores de su localidad?					
		I2 - Tiempo de retraso en el proceso productivo	¿Considera usted sencillo e importante el proceso de transportar su producción un establecimiento como un centro de acopio?					
		I3 - Histórico de datos de crecimiento del mercado	¿Cree usted que ha sido creciente el desarrollo del mercado de pequeños productores de en los últimos 10 años?					
	Desarrollo y Crecimiento de Mercado	I1 - Escala de Ventaja Competitiva	¿Considera usted que su producto es competitivo en					

			relación con otros agricultores de su localidad?					
Condiciones necesarias de acceso a recursos	Infraestructura y Equipamiento	I2 - Tecnologías y sistemas utilizados	¿Considera necesario el sistema de riego en la mejora de su proceso de siembra y cosecha?					
			¿Cree usted que sería beneficioso la implementación de un sistema de riego manejado mediante la tecnología?					
	Recursos Financieros	I1 - Presupuesto disponible o asignado	¿Considera usted que su negocio cuenta con un flujo de efectivo que le permita hacer frente a sus obligaciones o pasivos?					
	Capacitación y conocimientos	I2 - Acceso a Capacitación	¿Es beneficioso para usted realizar capacitaciones en materia de los procesos de producción?					

Capacidad de Gestión	Planificación Estratégica	I1 - Calidad y claridad de los planes de producción	¿Estima beneficioso el pertenecer a una asociación de productores?					
	Organización	I2 - Eficiencia en la asignación de tareas y recursos	¿Considera que usted es eficiente al llevar a cabo la producción en sus tierras?					
	Control	I3 - Uso de Herramientas de control	Es importante para usted conocer los costos de producción?					
			¿Considera eficiente la gestión de gastos de sus procesos productivos?					
Situaciones favorables de mercado	Costos	I1 - Margen de Producción	Es importante para usted conocer los costos de producción?					
			¿Considera usted que ha realizado un adecuado manejo de sus costos?					

	Rentabilidad	I2 - Nivel de demanda de productos o servicios	¿Considera usted que su negocio es rentable en la actualidad?					
			¿Cree usted que su negocio seguirá siendo rentable en 10 años?					
	Entorno Competitivo	I3 - Barreras de comercialización	¿Es importante para usted que su producción se pueda comercializar en mercados locales y nacionales?					
			¿Considera usted necesaria la comercialización de sus productos en otros mercados de la localidad?					

Nota. Elaboración propia tomando de referencia el instrumento de Ricapa, J. & Ruiz, K.

(2023) en su trabajo de investigación titulado “*La estrategia de asociatividad y su influencia para el desarrollo de una oferta exportable de los pequeños productores de maíz del valle río Huaura, Lima, 2022*”.

Anexo 3. Guía de entrevista aplicado a informantes calificados

(Aplicado a informantes calificados: miembros directivos de las asociaciones, dirigente/presidente comunal – Instrumento validado utilizado en el trabajo de maestría de Monteros P. (2024))

Mi nombre es Ibeth Párraga Solórzano, estudiante del Doctorado en Dirección de Proyectos con la Universidad de Investigación e Innovación de México.

La presente guía tiene por objeto, entender las condiciones que influyen en la creación de un modelo de asociatividad entre los pequeños productores para mejorar sus procesos productivos.

Para ello se asegura total confidencialidad de la información proporcionada, por lo que se solicita su consentimiento para el uso de la información para fines estrictamente académicos.

Tema: Asociatividad

1. ¿Cuál es el propósito de la organización?
2. ¿De su experiencia existen más casos de éxito o fracaso en modelos de asociación?
3. ¿Conoce Usted casos de éxito o fracaso famosos, que nos pudiera comentar?
4. ¿Cuáles considera Usted que son los factores clave que podrían llevar al éxito o fracaso de modelos de asociación)
5. ¿Cómo incentivan la sostenibilidad de las asociaciones?
6. ¿Hay alguna etapa en la que considere que es necesario el acompañamiento de personal especializado en modelos asociativos? ¿Por qué?
7. ¿Qué recomendaría Usted a las personas que tienen la iniciativa de formar una asociación, para que llegue a cristalizarse y existir y sobre todo mantenerse en el tiempo?
8. ¿Considera que es importante establecer un compendio de derechos y obligaciones que deben cumplir los miembros de asociaciones?

9. ¿Cree Usted que en las para miembros de las comunidades el pertenecer a alguna asociación mejora sus condiciones de vida?

10. ¿Cómo incentivar a los miembros de comunidades para que trabajen bajo modelos asociativos?

11. Otras según respuestas del entrevistado

Anexo 4. Guía de entrevista a pequeños productores

(Aplicado a pequeños productores de la zona - Instrumento validado utilizado en el trabajo de maestría de Monteros P. (2024))

Mi nombre es Ibeth Párraga Solórzano, estudiante del Doctorado en Dirección de Proyectos con la Universidad de Investigación e Innovación de México.

La presente guía tiene por objeto, entender las condiciones que influyen en la creación de un modelo de asociatividad entre los pequeños productores para mejorar sus procesos productivos.

Para ello se asegura total confidencialidad de la información proporcionada, por lo que se solicita su consentimiento para el uso de la información para fines estrictamente académicos.

- 1) ¿Pertenece actualmente o ha pertenecido a alguna asociación?
- 2) ¿Cómo es o ha sido su experiencia como miembro de la asociación?
- 3) ¿Cómo entró a formar parte de la asociación?
- 4) ¿Hay o hubo algún tipo de contribución para pertenecer a la asociación?
- 5) ¿Hay un compendio de derechos y obligaciones que deben cumplir para ser miembro de la asociación?
- 6) ¿Cómo se organiza para cumplir con las exigencias de la asociación para
- 7) entregar su producción?
- 8) ¿Cuáles han sido los problemas más comunes que han tenido y que han
- 9) afectado la asociación?
- 10) ¿Cómo solucionan generalmente este tipo de problemas?
- 11) ¿Cuáles considera Usted que han sido los factores clave para mantenerse
- 12) activos en la producción y entrega de los productos que usted produce?
- 13) ¿Cuáles considera Usted, que son los factores que no deben suscitarse en la
- 14) asociación y que podrían según su percepción dañar la reputación, el

15) producto, etc.?

16) Otras según respuestas del entrevistado

DATOS DEMOGRÁFICOS Y GENERALES:

● **Edad:**

- () Menos de 25 años
- () 25-40 años
- () 41-60 años
- () Más de 60 años

● **Género:**

- () Masculino
- () Femenino

● **Estado civil:**

- () Soltero(a)
- () Casado(a)
- () Unión libre
- () Viudo(a)
- () Divorciado(a)

● **Número de miembros en el hogar:**

- () 1-3
- () 4-6
- () Más de 6

● **Principal fuente de ingresos del hogar:**

- () Agricultura

- ☐ () Comercio
 - ☐ () Empleo formal
 - ☐ () Empleo informal
 - ☐ () Otros: _____
- **Extensión de la tierra que posee (en hectáreas):**
 - ☐ () Menos de 1
 - ☐ () 1-5
 - ☐ () 6-10
 - ☐ () Más de 10
- **Tipo de cultivo predominante:**
 - ☐ () Naranjas, otros cítricos
 - ☐ () Maní
 - ☐ () Maíz
 - ☐ () Yuca
 - ☐ () Otros: _____
- **Tiempo dedicado a la agricultura (por semana):**
 - ☐ () Menos de 10 horas
 - ☐ () 10-20 horas
 - ☐ () 21-40 horas
 - ☐ () Más de 40 horas
- **Nivel educativo:**
 - ☐ () Primaria incompleta
 - ☐ () Primaria completa

- () Secundaria incompleta
- () Secundaria completa
- () Superior incompleta
- () Superior completa

- **Tiempo de dedicación a la actividad productiva (años):**

- () Menos de 5
- () 5-10
- () 11-20
- () Más de 20

Anexo 5. Producción anual por productos

Tabla 25

Producción anual por productos

Producto	Área Cultivada (hectáreas)	Producción Anual (toneladas)
Cacao	1.5	3.0
Plátano	2.0	15.0
Maíz	1.0	5.0
Maní	0.5	2.0
Limón	0.5	1.5
Tamarindo	0.3	0.8
Naranja	0.7	2.5
Yuca	1.0	4.0

Nota. Elaboración propia

Anexo 6. Cronograma de Actividades de Campo

Tabla 26

Cronograma de Actividades de Campo

Actividad	Fecha de ejecución	Responsables	Participantes	Recursos utilizados
Diseño y validación de instrumentos	Marzo - abril 2024	Investigador principal, asesores metodológicos	Expertos en asociatividad y desarrollo rural	Computadora, software de diseño de encuestas, revisión bibliográfica
Coordinación con actores locales	1/4/2024	Investigador principal	Representantes de asociaciones, líderes comunitarios	Documentos de autorización, reuniones virtuales y presenciales
Aplicación de encuestas	Mayo - junio 2024	Investigador principal, asistentes de campo	Pequeños productores de El sitio Los Naranjos	Formularios físicos y digitales, dispositivos móviles
Entrevistas a actores clave	jun-24	Investigador principal	Representantes de asociaciones productivas y autoridades locales	Grabadoras de voz, guías de entrevista
Desarrollo de grupos focales	jul-24	Investigador principal, facilitadores de discusión	Productores de la zona	Salón comunal, grabadora, rotafolios, material didáctico
Observación en campo	Julio - agosto 2024	Investigador principal	Productores y asociaciones	Cuaderno de notas, cámara fotográfica

Procesamiento y análisis de datos	Agosto - septiembre 2024	Investigador principal, equipo de análisis	N/A	Software estadístico (SPSS, Excel), software de análisis cualitativo (Atlas.ti)
<i>Nota.</i> Elaboración propia				

