



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA CON ENFOQUE SOCIAL EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS “SAN JOSÉ” PARA IMPULSAR EL DESARROLLO ECONÓMICO EN LA PARROQUIA MATUS DEL CANTÓN PENIPE, EN EL AÑO 2017.**

**NATASHA RAFAELA CRIOLLO ZURITA**

Trabajo de Titulación modalidad: Proyectos de Investigación y Desarrollo, presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH, como requisito parcial para la obtención del grado de:

**MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO**

Riobamba-Ecuador

Agosto 2017

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**CERTIFICACIÓN:**

**EL TRIBUNAL DEL TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:**

El Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo, denominado: **“Estructura Administrativa con enfoque social en la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” para impulsar el desarrollo económico en la Parroquia Matus del Cantón Penipe, en el año 2017”**, de responsabilidad de la señorita Natasha Rafaela Criollo Zurita, ha sido minuciosamente revisado y se autoriza su presentación .

Ing. Fredy Proaño Ortiz; PhD

**PRESIDENTE**

---

Ing. Roberto Carlos Villacrés Arias; Mgs.

**DIRECTOR DE TESIS**

---

Ing. José Fernando López Aguirre; Mgs.

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema; Mgs.

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

Riobamba, Agosto 2017

## **DERECHOS INTELECTUALES**

Yo, Natasha Rafaela Criollo Zurita soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en este trabajo de titulación y el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

---

**NATASHA RAFAELA CRIOLLO ZURITA**

Nº Cédula: 060402402-6

© 2017, Natasha Rafaela Criollo Zurita

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Natasha Rafaela Criollo Zurita, declaro que el presente proyecto de investigación, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación de Maestría.

---

**NATASHA RAFAELA CRIOLLO ZURITA**

Nº Cédula: 060402402-6

## **DEDICATORIA**

A Dios y a mi Amada Madre Gladys, quien ha sido el principal apoyo en todos los momentos de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por guiar mi camino, a mi madre por ser mi ejemplo de fortaleza, perseverancia y éxito.

Natasha.

## INDICE GENERAL

RESUMEN.....	xv
SUMMARY .....	xvi

### CAPITULO I

<b>1.</b>	<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1</b>	<b>Planteamiento del Problema.....</b>	<b>3</b>
<i>1.1.1</i>	<i>Titulo .....</i>	<i>3</i>
<i>1.1.2</i>	<i>Situación Problemática.....</i>	<i>3</i>
<i>1.1.3</i>	<i>Formulación del Problema.....</i>	<i>6</i>
<b>1.2</b>	<b>Preguntas directrices o específicas de la investigación.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3</b>	<b>Justificación .....</b>	<b>7</b>
<b>1.4</b>	<b>Objetivos de la investigación.....</b>	<b>8</b>
<b>1.5</b>	<b>Hipótesis .....</b>	<b>9</b>
<i>1.5.1</i>	<i>Hipótesis general.....</i>	<i>9</i>
<i>1.5.2</i>	<i>Hipótesis específicas.....</i>	<i>9</i>
<i>1.5.3</i>	<i>Identificación de variables .....</i>	<i>9</i>
<i>1.5.4</i>	<i>Operacionalización de variables .....</i>	<i>10</i>
<i>1.5.5</i>	<i>Matriz de consistencia.....</i>	<i>12</i>
<b>1.6</b>	<b>Marco teórico .....</b>	<b>15</b>
<i>1.6.1.</i>	<i>Antecedentes del problema .....</i>	<i>15</i>
<i>1.6.2</i>	<i>Bases teóricas .....</i>	<i>22</i>
<i>1.6.3</i>	<i>Marco Conceptual .....</i>	<i>27</i>
<b>1.7</b>	<b>Metodología de la Investigación .....</b>	<b>30</b>
<i>1.7.1</i>	<i>Tipo y diseño de investigación .....</i>	<i>30</i>
<i>1.7.2</i>	<i>Métodos de investigación .....</i>	<i>30</i>
<i>1.7.3</i>	<i>Enfoque de la investigación .....</i>	<i>30</i>
<i>1.7.4</i>	<i>Alcance de la investigación .....</i>	<i>31</i>
<i>1.7.5</i>	<i>Población de estudio.....</i>	<i>31</i>
<i>1.7.6</i>	<i>Unidad de análisis .....</i>	<i>31</i>
<i>1.7.7</i>	<i>Selección de la muestra.....</i>	<i>31</i>
<i>1.7.8</i>	<i>Técnicas de recolección de datos primarios y secundarios.....</i>	<i>32</i>

1.7.9	<i>Instrumentos de recolección de datos primarios y secundarios</i> .....	32
1.7.10	<i>Instrumentos para procesar datos recopilados</i> .....	32

## CAPITULO II

<b>DIAGNOSTICO SITUACIONAL</b> .....	41
<b>2.1</b> <b>Antecedentes y estructura de la Asociación</b> .....	41
<b>2.2</b> <b>Análisis organizacional</b> .....	47
<b>2.3</b> <b>Ubicación Geográfica</b> .....	57
<b>2.4</b> <b>Elementos de empresa Clásica</b> .....	59
<b>2.5</b> <b>Elementos de Empresa Social</b> .....	62

## CAPITULO III

<b>PROPUESTA</b> .....	64
<b>3.1</b> <b>Estructura de empresa social</b> .....	64
<b>3.1.1</b> <b>Modelo de Empresa Social</b> .....	64
3.1.1.1 <i>Propuesta de Modelo Operativo de Empresa Social</i> .....	72
3.1.2 <i>Estructura Organizacional</i> .....	75
3.1.2.1 <i>Propuesta de Estructura Organizacional</i> .....	85
3.1.3 <b>Organización Estratégica</b> .....	93
3.1.3.1 <i>Principios corporativos</i> .....	94
3.1.3.1.1 <i>Propuesta de Principios Corporativos</i> .....	94
3.1.3.2 <i>Misión</i> .....	98
3.1.3.2.1 <i>Propuesta de Misión</i> .....	99
3.1.3.3 <i>Visión</i> .....	99
3.1.3.3.1 <i>Propuesta de Visión</i> .....	100
3.1.3.4 <i>Objetivos Corporativos</i> .....	101
3.1.3.4.1 <i>Propuesta de objetivos corporativos</i> .....	102
<b>3.2</b> <b>Estrategias de Trabajo</b> .....	102
<b>3.3</b> <b>Plan de Negocios</b> .....	105
3.3.1 <i>Propuesta de Mini Plan de Negocios</i> .....	110
3.3.1.1 <i>Concepto o idea de la empresa o negocio</i> .....	110
3.3.1.2 <i>Modelo de la empresa o negocio</i> .....	110

<b>3.3.1.3</b>	<b><i>Perfil de mercado objetivo</i></b> .....	111
<b>3.3.1.4</b>	<b><i>Información del entorno que pudiera influir en el modelo de negocio y desempeño de la organización</i></b> .....	124
<b>3.3.1.5</b>	<b><i>Disponibilidad y acceso a recursos naturales o físicos</i></b> .....	124
<b>3.3.1.6</b>	<b><i>Disponibilidad y acceso a recursos humanos calificados</i></b> .....	124
<b>3.3.1.7</b>	<b><i>Tecnología que se empleará para el desarrollo de productos o servicios</i></b> .....	125
<b>3.3.1.8</b>	<b><i>Redes empresariales</i></b> .....	125
<b>3.3.1.9</b>	<b><i>Recursos financieros</i></b> .....	126
<b>3.3.1.10</b>	<b><i>Cronograma para la puesta en marcha de la idea del negocio</i></b> .....	135

## **CAPITULO IV**

<b>4.1</b>	<b>Resultados y Discusión</b> .....	136
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	140
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	141
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
	<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b> Formulación del problema.....	6
<b>Tabla 2-1:</b> Pregunta específica de investigación.....	6
<b>Tabla 3-1:</b> Pregunta específica de investigación.....	7
<b>Tabla 4-1:</b> Operacionalización de variables.....	10
<b>Tabla 5-1:</b> Matriz de consistencia Hipótesis General .....	12
<b>Tabla 6-1:</b> Matriz de consistencia Hipótesis Específicas .....	13
<b>Tabla 7-1:</b> Criterios de Empresas Sociales para Organizaciones.....	25
<b>Tabla 8-1:</b> Herramientas de análisis y procesamiento de datos .....	32
<b>Tabla 1-2:</b> Inversión: Constitución legal de la organización .....	46
<b>Tabla 2-2:</b> Inversión: Aporte mensual de capital por socio .....	46
<b>Tabla 3-2:</b> Inversión: Etapa productiva.....	46
<b>Tabla 4-2:</b> Población integrante de la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” ..	47
<b>Tabla 5-2:</b> MATRIZ FODA: Asociación de Productores Agropecuarios “San José” .....	48
<b>Tabla 6-2:</b> MATRIZ MEFI: Asociación de Productores Agropecuarios “San José”.....	49
<b>Tabla 7-2:</b> MATRIZ MEFE: Asociación de Productores Agropecuarios “San José” .....	51
<b>Tabla 8-2:</b> DIAGNOSTICO INTERNO PCI: Capacidad Directiva .....	53
<b>Tabla 9-2:</b> DIAGNÓSTICO INTERNO PCI: Capacidad Productiva o tecnológica .....	54
<b>Tabla 10-2:</b> DIAGNÓSTICO INTERNO PCI: Capacidad de Talento Humano .....	55
<b>Tabla 11-2:</b> DIAGNÓSTICO INTERNO PCI: Capacidad Competitiva .....	56
<b>Tabla 12-2:</b> DIAGNÓSTICO INTERNO PCI: Capacidad Financiera .....	56
<b>Tabla 1-3:</b> Análisis de factores.....	73
<b>Tabla 2-3:</b> Descripción de puestos de trabajo: “Asociación de Productores Agropecuarios San José” .....	89
<b>Tabla 3-3:</b> Valores y Principios de la asociación.....	94
<b>Tabla 4-3:</b> Grupos de referencia de la Empresa Social .....	96
<b>Tabla 5-3:</b> Matriz Axiológica de Principios de la Asociación .....	96
<b>Tabla 6-3:</b> MATRIZ MAFE: Asociación de productores agropecuarios “San José” .....	103
<b>Tabla 7-3:</b> Industrias de Procesamiento de Maíz .....	112
<b>Tabla 8-3:</b> Unidades Municipales de Comercialización de Productos Agrícolas.....	112
<b>Tabla 9-3:</b> Producción agrícola actual de maíz en la parroquia.....	113
<b>Tabla 10-3:</b> Producción actual de maíz toneladas/ha Asociación de Productores Agropecuarios .....	114
<b>Tabla 11-3:</b> Producción de maíz en toneladas/ha con semilla certificada año 2017.....	114
<b>Tabla 12-3:</b> Proyección anual de maíz en toneladas/ha con semilla certificada .....	115
<b>Tabla 13-3:</b> Consumo per cápita nacional kg/ persona año 2016 .....	116

<b>Tabla 14-3:</b> Demanda de maíz suave choclo en el Cantón Riobamba por edades aptas para el consumo 1 a 84 años de edad (año 2017) .....	116
<b>Tabla 15-3:</b> Proyeccion de demanda en toneladas de maíz suave choclo en el Cantón Riobamba por edades aptas para el consumo 1 a 84 años de .....	116
<b>Tabla 16-3:</b> Demanda Insatisfecha.....	117
<b>Tabla 17-3:</b> Identificación de organizaciones aliadas .....	126
<b>Tabla 18-3:</b> Costo de Producción de Maíz Suave Choclo (Situación sin intervención) .....	127
<b>Tabla 19-3:</b> Rendimiento por tonelada de maíz cultivado por hectárea (Situación sin intervención) .....	127
<b>Tabla 20-3:</b> Costo total de cultivo de maíz por ciclo (Situación sin intervención).....	127
<b>Tabla 21-3:</b> Costo de Producción de Maíz Suave Choclo (Situación con intervención) .....	128
<b>Tabla 22-3:</b> Rendimiento por tonelada de maíz cultivado por hectárea (Situación con intervención) .....	128
<b>Tabla 23-3:</b> Costo total de producción de cultivo de maíz por ciclo (Situación con intervención) .....	129
<b>Tabla 24-3:</b> Precio de venta de maíz (Situación sin intervención).....	129
<b>Tabla 25 -3:</b> Precio de venta (Situación con intervención) .....	129
<b>Tabla 26-3:</b> Cuadro de evaluación financiera (Situación antes de la intervención).....	130
<b>Tabla 27-3:</b> Resultado de análisis financiero .....	130
<b>Tabla 28-3:</b> Componentes de la tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR .....	131
<b>Tabla 29-3:</b> Cuadro de evaluación financiera (Situación después de la intervención) .....	132
<b>Tabla 30-3:</b> Resultado de análisis financiero .....	132
<b>Tabla 31-3:</b> Tabla resumen indicadores financieros .....	134
<b>Tabla 32-3:</b> Cronograma de la puesta en marcha para las actividades productivas de la asociación.....	135

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1 Orientación Organizacional.....	35
Figura 2-1 Sistema de Coordinación.....	35
Figura 3-1 Sistema de Evaluación y Control.....	36
Figura 4-1 Planeación Estratégica.....	36
Figura 5-1 Identificación de Valores.....	37
Figura 6-1 Identificación de Valores.....	38
Figura 7-1 Toma de decisiones.....	38
Figura 8-1 Elementos de desarrollo organizacional.....	39
Figura 9-1 Nivel de motivación.....	40
Figura 10-1 Nivel de ventas de productos.....	40
Figura 1-2 Estructura Interna Asociación de Productores Agropecuarios “San José”.....	43
Figura 2-2 Ubicación y Límites de la parroquia Matus.....	57
Figura 3-2 Mapa de recuso de agua de la parroquia Matus.....	59
Figura 4-2 Elementos de empresa Tradicional.....	62
Figura 1-3 Modelo Apoyo Empresarial.....	66
Figura 2-3 Modelo Intermediario de Mercado.....	67
Figura 3-3 Modelo de Empleo.....	67
Figura 4-3 Modelo de Pago por Servicio.....	68
Figura 5-3 Modelo de Subsidio de Servicio.....	68
Figura 6-3 Modelo de vinculación al mercado.....	69
Figura 7-3 Modelo de apoyo organizacional.....	70
Figura 8-3 Modelo de asociación con el sector privado.....	70
Figura 9-3 Modelo de Franquicia.....	71
Figura 10-3 Modelo Complejo.....	71
Figura 11-3 Modelo Empresarial Mixto.....	72
Figura 12-3 Modelo de Empresa Social Incorporada.....	74
Figura 13-3 Modelo de Operativo de Empresa Social.....	75
Figura 14-3 Organigrama.....	78
Figura 15-3 Estructura Funcional.....	79
Figura 16-3 Estructura Funcional con vínculos horizontales.....	79
Figura 17-3 Estructura Divisional.....	80
Figura 18-3 Estructura Geográfica.....	80
Figura 19-3 Estructura Matricial.....	81
Figura 20-3 Estructura Horizontal.....	83
Figura 21-3 Estructura de red virtual.....	84

Figura 22-3 Estructura Híbrida .....	85
Figura 23-3 Estructura Organizacional: “Asociación de Productores Agropecuarios San José” .....	86
Figura 24-3 Número de sacos comercializados por día .....	117
Figura 25-3 Peso adecuado por saco para la comercialización de maíz .....	118
Figura 26-3 Precio de venta de mula de maíz suave choclo .....	118
Figura 27-3 Temporada de mayor demanda de maíz suave choclo .....	119
Figura 28-3 Importancia del precio para el comprador.....	119
Figura 29-3 Canal de distribución para la entrega de productos agrícolas (maíz) destino EP- EMMPA.....	123
Figura 30-3 Canal de distribución para la entrega de productos agrícolas (maíz) destino Plantas Procesadoras.....	124
Figura 31-3: Estructura de la cadena productiva: Asociación de Productores Agropecuarios “San José” .....	126
Figura 32-3: Estructura de la cadena productiva: Productos Agrícolas .....	126

## RESUMEN

Se diseñó una estructura administrativa con enfoque social en la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” que impulse el desarrollo económico en la Parroquia Matus del Cantón Penipe, en el año 2017. Para ello, se analizó la tendencia creciente en los últimos años sobre la creación de organizaciones productivas centradas en la misión social, y cómo esta tendencia ha originado que en el Ecuador se desplieguen estrategias orientadas principalmente a fortalecer la cohesión social, solidaridad, beneficio mutuo y comercio justo, bajo este contexto se crea la asociación objeto de estudio. El análisis requirió la aplicación de herramientas de diagnóstico organizacional como la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas – FODA, la Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE, la Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI, la Matriz de Perfil de Capacidades Internas - PCI y la Matriz Analítica de Formación de Estrategias - MAFE; que evidenciaron ciertas debilidades relacionadas con la sostenibilidad, limitaciones de capacidad administrativa, continuidad de la producción y volumen de ventas. Los resultados que se derivaron de este proceso investigativo se enfocaron en el diseño de una estructura administrativa con enfoque social, encaminada al desarrollo económico asociativo y comunitario. Así mismo, se desarrolló un plan de negocios cuya viabilidad se demostró desde el punto de vista comercial, técnico y financiero mediante indicadores entre los que se destacan el Valor Actual Neto – VAN positivo que alcanzó la cifra de 22400 USD, la Tasa interna de Retorno – TIR del 69% y la Relación Beneficio Costo – RBC de 1,24 USD, con lo cual se concluyó que la funcionalidad de la iniciativa logrará los beneficios e impactos previstos.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS>, <PLAN DE NEGOCIOS>, <EMPRESA SOCIAL>, <DESARROLLO SOCIAL>, <PRODUCTORES AGROPECUARIOS>, <MATUS (PARROQUIA)>.

## SUMMARY

In this final project was designed an administrative structure with social focus in the Association of Agricultural Producers San Jose. Its objective is to boost the economic development of the Matus village of the Penipe canton in the year 2017. To this Purpose, the growing trend has developed in the last years of the creation of productive organizations focused on the social mission. It also focuses on how this trend has led to the development of strategies in Ecuador aimed mainly at strengthening social cohesion, solidarity, mutual benefit and fair trade. Under this concept the organization in created that is object of study.

The analysis required the application of organizational diagnostic tools such as the Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats (FODA), the External Factors Assessment (MEFE) matrix, the Internal Factors Assessment Matrix (MEFI), the Matrix of Internal Capabilities Profile (PCI) and the Analytical Matrix of Strategy Formation (MAFE). These matrix evidenced certain weaknesses related to the sustainability.

The results derived from this research process focused on the design of an administrative structure with a social approach aimed at the economic and associative community development. Likewise, a business plan was developed whose viability was demonstrated from the technical and financial commercial point of view through indicators such as the Net Present Value (NPV), that was positive and reached the figure of USD 22400, the internal (IRR) rate of 69% and the (RBC) cost-benefit ratio of 1.24 USD, which concluded that the project's functionality would achieve the expected benefits and impacts.

**Key words:** <SOCIAL AND ECONOMIC SCIENCES>, <ORGANIZATION OF BUSINESS DIRECTORS>, <BUSINESS PLAN>, <SOCIAL ENTERPRISE>, <SOCIAL DEVELOPMENT>, <AGRICULTURAL PRODUCERS>, <MATUS VILLAGE>.

## CAPITULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

La tendencia creciente en los últimos años de creación de organizaciones productivas sostenibles centradas en el beneficio social, representa un enfoque trascendental para el planteamiento de iniciativas empresariales basadas en el cambio de una visión que pasa de lo tradicional a centrarse en lo social; es decir fundar organizaciones rentables para generar beneficio social.

Este trabajo investigativo aborda las teorías de organización social que representan un medio para lograr el desarrollo individual y colectivo de los sectores sociales y productivos en una dinámica de economía popular y solidaria que prevalece el bienestar del individuo y el uso racional de los recursos para lograr una convivencia armónica con la naturaleza sobre lo material. En relación a esta temática se analiza el caso de la “Asociación de Productores Agropecuarios San José” de Matus, cuyo objeto social es el desarrollo de actividades agropecuaria como un alternativa de progreso y participación comunitaria vinculada al mercado y la generación de beneficios económicos que permita mejorar las condiciones de vida de sus habitantes ante una crisis económica que afecta el bienestar social y origina desempleo, desigualdad, la concentración de las necesidades sociales insatisfechas y la explotación inadecuada de recursos naturales. Sin embargo, la finalidad de constitución de la asociación presenta bajos niveles de desarrollo relacionados con la administración, productividad y comercialización; factores que se originan principalmente por el desconocimiento de sus integrantes respecto a la gestión administrativa, planeación estratégica y de mercado además de la ausencia de una visión, estructura y objetivos organizacionales que guíen a sus integrantes en el desarrollo de sus responsabilidades para fortalecer sus actividades productivas y lograr un beneficio; basado en este análisis se identifican las necesidades existentes en la organización y se propone una alternativa de solución mediante el diseño de una Estructura Administrativa con enfoque social en la Asociación que fortalezca la gestión integral de la organización para mejorar su desempeño productivo y comercial como un aporte de gestión administrativa a la cultura emprendedora, aplicable a organizaciones de economía popular y solidaria que busca complementar los beneficios sociales con las prácticas empresariales.

La propuesta de estructura administrativa pretende impulsar el desarrollo económico asociativo y comunitario a partir del análisis de caso de estudio bajo la aplicación de una metodología de investigación inductiva, los recursos investigativos aplicados fueron la observación directa, encuestas, entrevistas y diarios de notas; que como se describe a lo largo del presente documento

el desarrollo de la propuesta inicia con una revisión bibliográfica de las teorías relacionadas con el tema que permitieron identificar las herramientas para el desarrollo investigativo como la elaboración de un diagnóstico situacional de la organización mediante la construcción de herramientas como la matriz FODA, MEFE, MEFI, PCI, lo que permitió identificar las necesidades administrativas y operacionales y su análisis mediante los principios de empresa social, que recoge las principales características de la organización y en función de los elementos pertenecientes al modelo de empresa social incorporada que integra dos tipos de operación, de apoyo empresarial e intermediario de mercado. Para la correcta gestión de la organización se plantea una estructura organizacional híbrida o mixta que describe las responsabilidades y áreas de trabajo de cada cargo; que a su vez permitió el desarrollo de una organización estratégica que incluye la creación de la visión, misión, y objetivos corporativos que contribuyan a la creación de una cultura organizacional.

Como parte del proceso de fortalecimiento operativo se efectúa un análisis y propuesta estratégica mediante la elaboración de la matriz MAFE que consiste en el desarrollo de estrategias a partir de la identificación de factores determinantes en la matriz FODA. Así también la propuesta de un mini plan de negocios complementa la gestión administrativa y constituye el componente de estudio de viabilidad de la estructura administrativa de forma comercial, técnica y financiera.

Los resultados esperados se proyectan en los beneficiarios directos de la iniciativa identificados en 15 familias (75 personas) que integran la asociación quienes incrementaran su actividad productiva y nivel de ingresos; al analizar la cadena productiva de la asociación se ha determinado que para el desarrollo de sus actividades se necesitarán servicios como el transporte para lo cual se incentivará la organización comunitaria para la oferta del servicio, de igual forma se promoverá el desarrollo productivo de las extensiones de terreno de los habitantes como nuevos socios integrantes o mediante el arriendo de sus parcelas; como efecto de la actividad productiva se logrará también influenciar positivamente el sector comercial de parroquia y beneficiar a la comunidad.

Finalmente se concluye que, las iniciativas sociales cuya finalidad es realizar actividades productivas basadas únicamente en el conocimiento propio de la actividad no garantizará el desarrollo y crecimiento de la organización; se debe considerar que si bien la mayor fortaleza que puede tener una organización radica en el capital social se requiere sin duda de una gran capacidad de liderazgo y flexibilidad para buscar las alternativas que permitan la adquisición de conocimientos y herramientas gerenciales, técnicas y de mercados que complementen y fortalezcan sus operaciones y permitan garantizar su sostenibilidad

## **1.1 Planteamiento del Problema**

### ***1.1.1 Título***

Estructura Administrativa con enfoque social en la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” para impulsar el desarrollo económico en la Parroquia Matus del Cantón Penipe, en el año 2017.

### ***1.1.2 Situación Problemática***

La crisis económica global que afecta desde hace varias décadas al Estado del Bienestar se refleja en el incremento del desempleo, la precariedad laboral, la desigualdad social, la polarización económica y la excesiva explotación de recursos naturales; Mariza Burlastegui, en su “Introducción al concepto de empresa social y su importancia en la construcción de la ciudadanía” (2000) menciona que: esta problemática demanda el planteamiento de nuevas estrategias de desarrollo para la construcción de espacios de participación ciudadana y solidaria como una recomposición del vínculo entre la economía y las personas. (parr.2). Es así que surge la iniciativa de la empresa social como una nueva opción para superar las inequidades provocadas por el actual modelo de mercado. Este nuevo modelo de empresa, parte de los conceptos de asociatividad basados en los principios de identidad, solidaridad, e interacción para el cambio social centrado en la construcción de la dignidad humana, la equidad social, la igualdad de acceso a los recursos y la generación de oportunidades para los ciudadanos.

Consecuentemente, la crisis económica global también afecta a los países de América Latina que en algunos casos ha derivado en que las políticas públicas se orienten hacia el desarrollo de actividades productivas que dinamicen la economía, es así que dentro de esas estrategias se considera al sector empresarial como una área de relevancia económica; según el Informe de Global Entrepreneurship Monitor (2015), en torno a esta actividad en Ecuador para el año 2016 la Actividad Emprendedora Temprana - TEA está constituida por el 25,9% de negocios nacientes y el 9,8% corresponde a negocios nuevos de los cuales el 10,3% afirman haber emprendido por necesidad, se registra que solo el 30,4% de emprendedores tiene formación secundaria, el 36,8% únicamente han culminado los estudios de primaria, estos datos evidencian la creciente tendencia hacia el desarrollo empresarial debido principalmente a las necesidades de la población. Adicionalmente, según el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo – OIT/CINTERFOR, analiza esta información en conjunto con factores políticos, sociales y ambientales con lo cual se reflexiona acerca de modelos empresariales capitalistas generando un debate de sostenibilidad e impacto social que precisa la búsqueda de alternativas de modelos empresariales innovadores que armonicen la productividad con factores sociales en los

que el individuo, la comunicación y el medio ambiente formen parte medular para el rendimiento productivo y el desarrollo social elementos que definen la viabilidad de alternativas comerciales, maximizando el impacto de las iniciativas empresariales al beneficio económico en el desarrollo social (Economía Social y Solidaria: Nuestro Camino Común Hacia El Trabajo Decente, 2011.,p.90; p.101; p.102, Informe de actividad emprendedora en Ecuador 2015, p.10).

En el sector empresarial las empresas interactúan con los clientes, proveedores y la competencia para generar rentabilidad a través del control de sus costos y ventas; no obstante, las estrategias empresariales orientadas a maximizar la rentabilidad generalmente no evidencian los resultados en la medida de lo esperado debido principalmente a que no se aplica un análisis integral político, económico y normativo como factores de negociación en la sociedad. En este sentido, sería conveniente comprender las políticas de acción impulsadas por los gobiernos para transformar e intensificar el ambiente empresarial a nivel nacional como internacional.

En el Ecuador, la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria – SEPS, ha planteado alternativas productivas de gran capacidad basadas en un nuevo modelo económico popular y solidario que impulsa la organización económica individual y colectiva propendiendo a un crecimiento económico basado en ser humano y la igualdad; esto se ha hecho evidente con la creación de unidades económicas en diferentes sectores del país para lograr el llamado buen vivir como base del Plan Nacional de Desarrollo - PNBV (MCPEC, 2014).

Estadísticas del sector agropecuario del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC, dan a relucir que el sector productivo primario del Ecuador comprende actividades como la agricultura y la ganadería, el sector agropecuario constituye una de las principales actividades económicas del país representando el 8% del PIB durante la última década con un crecimiento interanual del 4% en el PIB agropecuario; representa una de las principales fuentes de empleo es así que el año 2015 se registró que el 25% de la Población Económicamente Activa - PEA se dedicaba a este sector productivo (INEC 2015).

En este contexto económico, político y social, centrado en el modelo de desarrollo constitucional social y solidario, emerge el caso de la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” ubicada en la Parroquia Matus del cantón Penipe de la Provincia de Chimborazo. Esta organización fue creada para aprovechar los recursos naturales disponibles en el territorio que se caracteriza por importantes áreas de bosque nativo, un amplio mosaico agropecuario en zonas altas de Páramo.

Desde el punto de vista geomorfológico, en el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Matus 2015 – 2019, se encuentra que la provincia de Chimborazo posee una gran diversidad de mesetas, colinas y cordilleras, la mayor parte de su población se dedica al pastoreo

y la agricultura de autoconsumo que representa una de las principales actividades de económicas; de entre los Cantones que conforman la Provincia ubicado al noreste se encuentra el cantón Penipe constituido por seis parroquias Rurales entre las que se encuentra la Parroquia Matus, que conserva condiciones naturales óptimas que la convierten en una zona potencial para la ganadería y la agricultura el suelo agropecuario representa el 15% de la extensión total del territorio y es la principal actividad económica de su población, que en su mayoría lo utiliza para agricultura y ganadería de autoconsumo. (PDOT Matus 2015-2019, p.13; p.17; p.17; p.19; p.21; p.23; p.27; p.33; p.34).

Como iniciativas de desarrollo de la parroquia se han establecido organizaciones sociales de forma experimental con la finalidad de fortalecer las actividades productivas que beneficien a los habitantes del sector; en torno al contexto económico, social y político se constituye la Asociación de Productores Agropecuarios “San José”, esta organización social se estableció jurídicamente en mayo del 2016 como una asociación popular y solidaria con el objetivo de generar nuevas fuentes de empleo mediante el cultivo de productos y el desarrollo de la ganadería propios de su territorio, fortaleciendo la productividad y mejorando sus ingresos económicos propendiendo al desarrollo social y la preservación del medio ambiente contribuyendo a mitigar el éxodo poblacional a las grandes urbes.

La problemática en torno a la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” radica en su escaso desarrollo organizativo y de limitada capacidad de producción y comercialización agropecuaria para generar beneficios suficientes a sus integrantes, debido principalmente al desconocimiento de los principios de gestión administrativa lo cual a su vez se refleja en la inexistencia de una planeación estratégica, la falta de una visión compartida, así como de la misión y de los objetivos organizacionales que orienten a sus integrantes hacia la identificación y apropiación de sus roles, la carencia de una estructura organizativa y de propuestas estratégicas para potenciar la productividad agropecuaria y la viabilidad comercial de sus productos ponen de manifiesto la necesidad de estrategias de desarrollo, rentables, sostenibles y ambientalmente responsables dentro de la gestión organizacional, productiva y social.

Al ser la asociación una iniciativa con altos niveles de entusiasmo, de desarrollo social y productivo ha tratado de establecer articulaciones con entidades gubernamentales como la Junta Parroquial, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP y el Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Penipe - GAD Penipe, para la puesta en marcha de las actividades agropecuarias para lo cual se han elaborado perfiles de proyectos de acuerdo a sus capacidades productivas y de las potencialidades del sector en los que los integrantes se convierten en la principal fuente de financiamiento para la ejecución de proyectos; sin embargo, debido a los deficientes conocimientos en los campos administrativo, estratégico, y organizacional a lo que se suma la crisis económica actual, se ha hecho evidente que ninguna de

las iniciativas propuestas para generar el desarrollo asociativo se ha logrado plasmar en la realidad originando un estancamiento generalizado de la asociación y la parroquia.

### 1.1.3 Formulación del Problema

¿Cómo una estructura administrativa con enfoque social impulsará el desarrollo económico en la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” de la Parroquia Matus del Cantón Penipe, en el año 2017?

**Tabla 1-1:** Formulación del problema

PREGUNTA BASE	UNIDAD DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN ESPACIAL	DIMENSIÓN TEMPORAL
¿Cómo una estructura administrativa con enfoque social?	Desarrollo económico en la Asociación de Productores Agropecuarios “San José”	Parroquia Matus, cantón Penipe, Provincia de Chimborazo	En el año 2017

Elaborado por: Natasha Criollo

## 1.2 Preguntas directrices o específicas de la investigación

1.- ¿En qué medida la estructura administrativa con enfoque social impulsará el desarrollo económico en la Asociación de Productores Agropecuarios “San José”?

**Tabla 2-1:** Pregunta específica de investigación

PREGUNTA	OBJETO	CUALIDADES	CONTEXTO
En qué medida	La estructura administrativa con enfoque social	Impulsará	El desarrollo económico en la Asociación de Productores Agropecuarios “San José”

Elaborado por: Natasha Criollo

2.- ¿Cómo las alternativas estratégicas de la estructura administrativa con enfoque social beneficiarán el desarrollo económico en la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” de la Parroquia Matus?

**Tabla 3-1:** Pregunta específica de investigación

<b>PREGUNTA</b>	<b>OBJETO</b>	<b>CUALIDADES</b>	<b>CONTEXTO</b>
Cómo	Estrategias de la estructura administrativa con enfoque social	Beneficiarán	El desarrollo económico en la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” de la Parroquia Matus

Elaborado por: Natasha Criollo

### **1.3 Justificación**

Según Kantis et al (2004) El desarrollo de la cultura emprendedora en América Latina es uno de los objetivos de las políticas más difundidas en la región (Desarrollo Emprendedor América Latina y la Experiencia Internacional p.9). Asimismo, acorde al Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (2014) analizando la economía en Ecuador se evidencia un contundente crecimiento orientado al “desarrollo y la innovación hacia el cambio de la matriz productiva” que implica principalmente fortalecer y diversificar la producción interna para mejorar el rendimiento de los sectores productivos que integran la economía del país apuntalando hacia una productividad centrada en el individuo y la sociedad con una visión de inclusión y democracia para lograr un progreso económico y productivo sostenible a través de la aplicación de políticas de desarrollo empresarial que contribuyan a la creación de empleo, desarrollo local, innovación tecnológica, cohesión y equidad social. (MCPEC, 2014).

La presente investigación se justifica dado que pretende entregar una alternativa de solución enfocada en el fortalecimiento de la gestión integral de la Asociación como empresa social para mejorar el desempeño productivo y organizacional de la Asociación de Productores Agropecuarios “San José”. Este aporte a la gestión organizativa, cultura emprendedora y los procesos empresariales es innovador dado que se aplicará en organizaciones constituidas bajo la Ley de Economía Popular y Solidaria en el caso específico de la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” en la Parroquia Matus del Cantón Penipe. Varios expertos en el campo de la empresa social, consideran que esta se debe diseñar en torno a la complementariedad y coexistencia con los principios empresariales normales lo que se puede traducir en transformar una actividad improductiva que genera costos y gastos en una que sea rentable en términos financieros y sociales al incrementar su actividad económica así como en el desarrollo organizacional de sus miembros sin perder su orientación en la comunidad y el medioambiente desde la comprensión del rendimiento financiero como un medio para lograr sus objetivos y la auto-sostenibilidad de la organización para afrontar los retos sociales de manera eficiente enmarcadas en los principios de funcionamiento del mercado actual.

Considerando estos lineamientos, la presente investigación se enfoca en el desarrollo de una estructura administrativa organizacional que contribuya al beneficio de manera directa a las 15 familias que conforman la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” que en total representan alrededor de 75 personas de la comunidad y 5,6 has que se podrían incorporar a la producción del territorio local. Adicionalmente, se han identificado potenciales beneficiarios indirectos de esta iniciativa quienes podrán realizar actividades económicas como el transporte agropecuario y de servicios, debido a la dinámica misma de la organización que serán ofertados los habitantes de la comunidad. Se considera además que esta iniciativa generará una influencia positiva en el incremento de la actividad comercial de la Parroquia Matus y del Cantón Penipe que representa 6739 habitantes.

Haeringen & De Jongh (2010), realizan una aproximación a la empresa social desde la definición que dan a los negocios inclusivos (NI), consideran que el fortalecimiento organizativo como empresa social pretende lograr una mejora de procesos de la asociación como una iniciativa comercialmente viable basada en la optimización de recursos humanos, recursos públicos y los conocimientos de la cultura empresarial. Este criterio se fortalece con los conceptos de Márquez et al. (2009), que proponen el desarrollo de capacidades y potencialidades originadas en la voluntad, autonomía y libertad de decisión que permita crear estructuras sociales con un mayor grado de participación, flexibilidad, democracia y con visión futurista para crear cadenas de valor para romper con el “enfoque asistencialista” que ve a las organizaciones sociales de menor desarrollo y estrato económico como objeto de beneficio y generosidad para convertirlas en entes activos económicos con la capacidad de transformar sus condiciones de vida (p.29).

#### **1.4 Objetivos de la investigación**

##### **Objetivo general**

- Diseñar una estructura administrativa con enfoque social en la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” que impulse el desarrollo económico en la Parroquia Matus del Cantón Penipe, en el año 2017.

##### **Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación organizacional de la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” de Matus con la identificación de los elementos estratégicos clave y la determinación de su nivel de desarrollo social y productivo.
- Determinar la viabilidad de la estructura administrativa con enfoque social en la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” de Matus desde el punto de vista comercial, técnico y financiero.

- Proponer una estructura administrativa con enfoque social que impulse el desarrollo económico de la Asociación de Productores Agropecuarios “San José”.

## **1.5 Hipótesis**

### ***1.5.1 Hipótesis general***

El diseño de una estructura administrativa con enfoque social en la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” impulsará el desarrollo económico de la Parroquia Matus del Cantón Penipe, en el año 2017.

### ***1.5.2 Hipótesis específicas***

- La elaboración del diagnóstico organizacional permitirá identificar los elementos estratégicos clave para conocer la situación actual de desarrollo social y productivo de la asociación
- Los estudios de viabilidad determinarán la factibilidad de la estructura administrativa
- La propuesta de una estructura administrativa con enfoque social hará posible el desarrollo económico de la Asociación de Productores Agropecuarios “San José”.

### ***1.5.3 Identificación de variables***

#### **Variable Independiente**

Estructura administrativa con enfoque social en la Asociación de Productores Agropecuarios “San José”

#### **Variable Dependiente**

Impulsara el desarrollo económico de la parroquia Matus en el año 2017

### 1.5.4 Operacionalización de variables

**Tabla 4-1:** Operacionalización de variables

<b>Hipótesis General:</b> El diseño de una estructura administrativa con enfoque social en la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” impulsará el desarrollo económico en la Parroquia Matus del Cantón Penipe, en el año 2017.				
<b>Tipo de Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
Independiente Cualitativa	El diseño de una estructura administrativa con enfoque social en la Asociación de Productores Agropecuarios “San José”	Componente Organizativo	Nivel de conocimiento administrativo, estratégico y de gestión de los integrantes de la Asociación para producir resultados con un desempeño superior	Entrevista
Dependiente Cuantitativa	Impulsará el desarrollo económico de Parroquia Matus en el año 2017	Componente social	Número de personas que participan activamente en la asociación.	Hoja de registro
		Componente Productivo	Número total de estrategias planteadas a nivel de comercialización de productos e ingreso al mercado	Lista de cotejo
<b>Hipótesis específica 1:</b> La elaboración del diagnóstico organizacional permitirá identificar los elementos estratégicos clave para conocer la situación actual de desarrollo social y productivo de la asociación				
Independiente Cualitativa	La elaboración del diagnóstico organizacional	Componente Estructural	Nivel de organización institucional en términos viables y concretos	Entrevista
Dependiente Cuantitativa	Identificar los elementos estratégicos clave para conocer la situación actual de desarrollo social y productivo de la asociación	Componente Operativo	Número de elementos estratégicos aplicables en la asociación para estructurar la empresa social	Lista de Cotejo
			Porcentaje de Producción Agropecuaria	Documento de registro
<b>Hipótesis específica 2:</b> Los estudios de viabilidad determinarán la factibilidad de la estructura administrativa				
<b>Tipo de variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
Independiente Cuantitativa y	Los estudios de viabilidad	Componente comercial	Índice de comercialidad	Informes contables

cualitativa		Componente Técnico	Índices de productividad: mano de obra, materia prima, tiempo, calidad	Informes técnicos de producción, plan de producción
		Componente Financiero	-Valor Actual Neto -Tasa Interna de Retorno	Estudios de viabilidad financiera y económica
Dependiente Cuantitativa	Determinarán la factibilidad de la estructura administrativa	Componente Social	Número de socios beneficiados con la estructuración de la empresa social	Encuesta
		Componente Productivo	Porcentaje de incremento productivo agropecuario	Documentos de registro de actividades productivas
<b>Hipótesis específica 3:</b> La propuesta de una estructura administrativa con enfoque social hará posible el desarrollo económico de la Asociación de Productores Agropecuarios “San José”.				
<b>Tipo de variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
Independiente Cualitativa	La Propuesta de una estructura administrativa con enfoque social	Desarrollo de estructura organizacional	Nivel de respuesta participativa y cohesión de los integrantes para el desarrollo de acciones en el modelo de empresa social	Encuesta
Dependiente Cuantitativa	Hará posible el desarrollo económico de la Asociación de Productores Agropecuarios “San José”	Componente Social	Medida en el que se fortalece el proceso administrativo y estratégico, para la toma de decisiones	Encuesta
		Componente Productivo	Número de socios que comercializan sus productos	Encuesta

Elaborado por: Natasha Criollo

### 1.5.5 Matriz de consistencia

#### Aspectos generales

**Tabla 5-1:** Matriz de consistencia Hipótesis General

Formulación del problema	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
¿Cómo una estructura administrativa con enfoque social impulsará el desarrollo económico en la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” de la Parroquia Matus del Cantón Penipe, en el año 2017?	Diseñar una estructura Administrativa con enfoque social en la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” que impulse el desarrollo económico en la Parroquia Matus del Cantón Penipe, en el año 2017.	El diseño de una estructura administrativa con enfoque social en la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” impulsará el desarrollo económico en la Parroquia Matus del Cantón Penipe, en el año 2017.	<b>Independiente:</b> El diseño de una estructura administrativa con enfoque social	Nivel de conocimiento administrativo, estratégico y de gestión de los integrantes de la Asociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Investigación Bibliográfica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Hoja de registro</li> <li>• Lista de cotejo</li> </ul>
			<b>Dependiente:</b> Impulsará el desarrollo económico de la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” en la Parroquia Matus en el año 2017	Porcentaje de socios que participan activamente en la asociación  Número total de estrategias para la comercialización de productos e ingreso al mercado		

Elaborado por: Natasha Criollo

## Aspectos específicos

**Tabla 6-1:** Matriz de consistencia Hipótesis Específicas

Formulación del problema	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variables	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
	Diagnosticar la situación organizacional de la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” de Matus con la identificación de los elementos estratégicos clave y la determinación de su nivel de desarrollo social y productivo.	La elaboración del diagnóstico organizacional permitirá identificar los elementos estratégicos clave para conocer la situación actual de desarrollo social y productivo de la asociación	<p><b>Independiente:</b> La elaboración del diagnóstico organizacional</p> <p><b>Dependiente:</b> Identificar los elementos estratégicos clave para conocer la situación actual de desarrollo social y productivo de la asociación</p>	<p>Nivel de organización institucional en términos viables y concretos</p> <p>Número de elementos estratégicos aplicables en la asociación para estructurar la empresa social</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación directa</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Investigación Bibliográfica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> <li>• Documento de registro</li> <li>• Lista de cotejo</li> <li>• Hoja de registro</li> <li>• Informes contables</li> <li>• Informes técnicos de producción, plan de producción</li> <li>• Estudios de viabilidad financiera y económica</li> <li>• Informes de auditoría ambiental, estudios de impacto, plan de manejo ambiental y evaluación ex - post de la propuesta</li> </ul>
	Determinar la viabilidad de la estructura administrativa con enfoque social en la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” de Matus desde el punto de vista comercial, técnico, financiero y ambiental.	Los estudios de viabilidad determinarán la factibilidad de la estructura administrativa	Los estudios de viabilidad	<p>Índice de comercialidad</p> <p>Índices de productividad: mano de obra, materia prima, tiempo, calidad</p> <p>-Valor Actual Neto</p> <p>-Tasa Interna de Retorno</p> <p>Indicadores de impacto ambiental: tipos de cultivo, frontera agrícola,</p>		

				cobertura boscosa, restauración del ecosistema, disminución de procesos de deterioro		
			<b>Dependiente:</b> Determinarán la factibilidad de la estructura administrativa	Número de socios beneficiados con la estructuración de la empresa social Porcentaje de incremento productivo agropecuario		
	Proponer una estructura administrativa con enfoque social para impulsar el desarrollo económico de la Asociación de Productores Agropecuarios “San José”.	La propuesta de una estructura administrativa con enfoque social hará posible el desarrollo económico de la Asociación de Productores Agropecuarios “San José”.	<b>Independiente:</b> La Propuesta de una estructura administrativa con enfoque social	Nivel de respuesta participativa y cohesión de los integrantes para el desarrollo de acciones en el modelo de empresa social		
			<b>Dependiente:</b> Hará posible el desarrollo económico de la Asociación de Productores Agropecuarios “San José”	Medida en el que se fortalece el proceso administrativo y estratégico, para la toma de decisiones Número de socios que comercializan sus productos		

Elaborado por: Natasha Criollo

## **1.6 Marco teórico**

### ***1.6.1 Antecedentes del problema***

Según Muhammad Yunus (2008) una empresa social es aquella organización que tiene la capacidad de solucionar problemas sociales, económicos y ambientales que afectan a un grupo social, se diferencia de las empresas tradicionales en cuanto a la finalidad de su creación que no está enfocada únicamente a la maximización de utilidades y no puede ser considerada como una organización sin fines de lucro porque no depende de donaciones para su sostenibilidad en este contexto en Bangladesh, , que en el año 2007 se funda la primera se funda la primera empresa social denominada Grameen-Danone que es una planta procesadora de yogur enriquecidos vitamínicamente para la nutrición de niños y niñas; este tipo de empresa social tenía como finalidad combatir la malnutrición infantil.

Esta iniciativa requirió el análisis de recursos empresariales que se consideran en las empresas comunes como la ubicación de la empresa, el tamaño de la planta, el número de empleados, bodegas para el almacenamiento del producto final y el análisis de factores empresariales como proveedores de materia prima, mercado y comercialización de producto.

En el proceso de operatividad inicial Grameen-Danone cumplía con el objetivo de combatir la mal nutrición infantil; sin embargo, la empresa presentó una pérdida en cuanto al volumen de ventas que se originaba por tres causas: una red de distribución reducida quienes no disponían del servicio de luz eléctrica para el almacenamiento del yogur afectando la calidad del producto traducido en pérdida, la falta de empoderamiento de las mujeres que participaban en la empresa debido a aspectos culturales que dificultaba la comercialización del producto y la crisis a nivel mundial reflejada en el incremento del precio de la leche que es la materia prima sustancial del yogur; para la solución de estos problemas se utilizó un análisis de expertos quienes identificaron las causas que permitieron la creación de alternativas de solución basadas en el análisis de características territoriales y culturales para la creación de nuevas presentaciones del producto y el planteamiento de estrategias que involucran en mayor grado a las beneficiarias, cambiando el escenario económico de la empresa incrementando la ventas de yogures.

La iniciativa Grameen-Danone actualmente es una empresa social auto sostenible que contribuye extraordinariamente a la sociedad combatiendo la malnutrición infantil y beneficiando a una población que ha aprendido a maximizar sus recursos y beneficios, esta iniciativa de empresa social identificó que la determinación clara de los objetivos y el comprometimiento de su equipo de trabajo son factores claves para su desarrollo. (El Baquero de los Pobres, p.12; p.12; p21; p.22; p.27 - 29)

En la Investigación realizada por el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo en el año 2011, que facilitó la elaboración de un documento de trabajo titulado “Economía Social y Solidaria: Nuestro Camino común hacia el Trabajo decente” se analizan las formas promotoras de economía social y solidaria de por empresas, organizaciones representadas por cooperativas, empresas sociales, asociaciones, sociedad mutuales y fundaciones sus características, valores, principios y objetivos expresados en términos económicos y sociales en los que fundamentados en la solidaridad, satisfacción de necesidades sociales y la sustentabilidad de las iniciativas económicas.

En su enfoque de investigación se aborda el estudio teórico y práctico de empresas sociales por medio del análisis de casos de empresas sociales exitosas “In Concerto, una organización de segundo nivel formada por organizaciones sociales”, iniciativa que emergió en el año 2002 en Italia con el objetivo de establecer redes internas y externas solidarias y de servicios comunitarios a partir de la agrupación de cooperativas dedicadas a la misma actividad y que funcionaban bajo los mismos principios y crear nuevas oportunidades de mercado para las personas desfavorecidas.

La agrupación en consorcio de 5 asociaciones de tipo A que ofertan servicios sociales de salud y educativos y de 15 cooperativas de tipo B que ofertan la inserción de fuentes de trabajo productivo y el consorcio de inmobiliario denominado “*Quartieri della Solidarietà o barrios de solidaridad*”, consolidadas en “Grupos Industriales” y “agencias de empleo sociales” que han logrado establecer vínculos con entidades locales y privadas representando una oportunidad de empleos sociales.

La ejecución de esta iniciativa de agrupación asociativa empleó en el año 2010 a 1350 personas, brindaron atención y rehabilitación a más de 1000 personas incluyendo a personas con discapacidades mentales y físicas así como a individuos que no tienen protección social con un rendimientos financiero representado en 44 millones de euros.

La operatividad de esta iniciativa permitió conocer que las empresas sociales deben cubrir las necesidades identificadas por las entidades públicas y que deben enfocarse principalmente a las necesidades comunitarias que pueden ser satisfechas mediante la asociatividad.

La información presentada para esta investigación fue obtenida de tesis, textos, revistas, folletos y artículos de Internet.

## **Cambios en el modelo de desarrollo del Ecuador**

Según Mayoral (2009) Sin duda el mercado constituye un mecanismo de asignación de recursos en la población pero que también presenta múltiples fallas como aquellas representadas por la concentración productiva de algunas empresas fortaleciendo su oferta para los consumidores y generando una inequidad económica, productiva y social (Estado y mercado en la historia de Ecuador Desde los años 50 hasta el gobierno de Rafael Correa; p.122)

Mayoral (2009) señala que en la década de los 90s y 80s Ecuador se caracterizó por ser un país proveedor de materia prima basado en la exportación de cacao y banano actividades que impulsaron el capitalismo dependiente de la “agroexportación”, que permitió instaurar un modelo desarrollo industrial que en la sustituya las importaciones, no obstante debido las características del mercado el nuevo modelo desarrollo demandó una mayor intervención del estado en el desarrollo económico para regular la inversión en sectores estratégicos, sin embargo el estado presentaba una bajo desarrollo institucional y debilidades en el área empresarial y económica-, esto hizo necesario la creación organizamos de control que promuevan y el desarrollo industrial del país que contribuyeron al crecimiento en la inversión industrial y del gasto público para su desarrollo reflejada principalmente en la infraestructura de vías en las que había mayor actividad económica. Durante el gobierno de Carlos Julio Arosemena el estado adquiere una visión moderna de capitalismo promovida por la alianza estratégica con Estados Unidos, lo que dio paso a programas y políticas como la primera reforma agraria en Ecuador en 1964 que combinada aspectos económicos y sociales por medio de la colonización de terrenos baldíos, así también se impulsa una reforma tributaria para incrementar los recursos del estado y el ingreso del capital extranjero. Además de estos aspectos la explotación del petróleo y el incremento de su precio emanciparon en cierto grado al estado de la actividad agroexportadora; a partir de la explotación más comercial del petróleo reflejada en negociación de renegociación de contratos petroleros se fortalece se la intervención del estado a través de la ley de hidrocarburos y el incremento excesivo del gasto público que al revisar su atmosfera financiera obliga al gobierno a recurrir al financiamiento proveniente de entidades externas que afecto la consolidación comercial productiva y el desarrollo de un mercado interno, en los años 80s la etapa democrática vino acompañada de una inestabilidad política que contribuyo a la concentración de tierras en pocas personas para agricultura, reduciendo los ingresos para los pobladores del área rural, causando una emigración a sectores más productivos fortaleciendo la explotación , el capitalismo y la inequidad social, además debido los conflictos con Perú durante este periodo se redujo el precio del petróleo, la inversión extranjera y las exportaciones y el país sufrió una profunda crisis económica.( Estado y mercado en la historia de Ecuador Desde los años 50 hasta el gobierno de Rafael Correa; p.122; p.123; p.124; 125, p.126)

Ya en la década de los 80s el Ecuador se enfoca hacia una inserción en la economía global como medida de estabilización económica que redujo el gasto público y social, orientado al beneficio del sector privado. En 1999 durante la principal crisis financiera del país la devaluación de la moneda y el bajo control al sector bancario aceleraron la crisis financiera que obligo al estado a privatizar las empresas publicas petroleras de electricidad y telecomunicaciones como una medida de saneamiento económico se impulsó la dolarización de la economía que no se ajustó a la realidad económica dando paso a un mayor empobrecimiento colectivo y el crecimiento capitalista del sector privado (Estado y mercado en la historia de Ecuador Desde los años 50 hasta el gobierno de Rafael Correa p.127, p.128; p.129, p.130)

Para Mayoral (2009, p.131; 132). Durante el periodo comprendido entre 2000 y 2005 Ecuador evidencia una leve mejora económica debida principalmente a la dependencia de las importaciones. Es así que en el año 2007 se promueve un nuevo modelo de desarrollo enfocado a un incremento en la participación del estado y la sociedad en el sistema económico y político con la finalidad de beneficiar a las clases sociales más desfavorecidas, Según Coraggio en su publicación Economía Social y Solidaria: El trabajo antes que el capital (2011, p.10; p11; p.13) con esta propuesta se materializa en la asamblea del 2008 el planteamiento del régimen de Buen Vivir o Sumak kawsay que en su inicio generó discrepancias entre lo neoliberalitas y los grupos sociales que apoyaban la nueva constitución como un perspectiva a largo plazo que en el artículo 283 sección prime5ra del sistema económico y político referido al sistema económico y político en capitulo cuarto establece que:

“El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.”

Para Coraggio (2011). Asumir el sistema económico constituye un proceso que va más allá de la aprobación de una Ley de Economía Popular y Solidaria debe ser tomada por el gobierno y la sociedad como un proceso verdaderamente integral de lo social y lo económico para superar una modalidad empresarial dominante en periodos anteriores. Partiendo del reconocimiento de un “economía mixta” que exige un cambio colectivo y múltiple como parte de una estrategia de desarrollo alternativo que priorice lo social de lo económico (p.13, p.14; p.15)

## **Elementos fundamentales del Buen Vivir**

Para Coraggio En el contexto del Buen Vivir el aspecto fundamental de la economía es la solidaridad, constituye una nueva perspectiva de convivencia social que reconoce la diversidad cultural y el respeto a la naturaleza, se considera al Buen Vivir como un proceso de transición enfocada en trabajo y la democracia para construir un entono productivo, de intercambio y cooperativo sustentado en la solidaridad y la reivindicación de la dignidad humana en todas sus formas. (p.16; p17; p.18; p.28, p.29)

En la investigación de proyectos solidarios de Salinas de Guaranda y su aporte para la construcción de otra economía, realizada por Oswaldo Mata en el año 2014, se analiza el caso de los “emprendimientos solidarios” en sector rural de ese cantón caracterizados por el “asociativismo en forma empresarial” para determinar su potencial y demostrar que existen prácticas que evidencian que diferentes formas económicas de producción, consumo y financiamiento consolidan sectores productivos de forma sostenible en el mercado de una sociedad capitalista; identificando los elementos de éxito que aportan en gran dimensión al desarrollo local como resultado del trabajo comunitario y determinando el alcance real de los emprendimientos a lo largo de cuatro décadas de trabajo bajo un modelo de economía popular y solidaria o economía del trabajo que han alcanzado un desarrollo sustentable social y económico mediante la democracia, equidad y justicia.(p.9)

Esta iniciativa nace como la única alternativa de asociación adaptable a las familias del sector de bajos recursos económicos para crear centros empresariales debido a los deficientes servicios principalmente sociales que constituían una barrera para la productividad y generación de trabajo en una sociedad que tenía intrínsecos en su cultura factores de solidaridad, reciprocidad y beneficio mutuo relevantes para fomentar el cooperativismo en un entorno de permanentes necesidades y las condiciones territoriales juegan un rol fundamental y determinan el tipo de actividades productivas potenciales del sector identificadas en las áreas “agrícola-alimentaria, turística, artesanal y educativa”. El proceso de consolidación de iniciativas productivas ha permitido identificar su aporte al desarrollo comunitario de Salinas de Guaranda fundamentada en la solidaridad; identificando la capacidad de asociatividad y la capacidad empresarial que enlaza el mercado con la productividad y una sociedad democrática, de beneficio mutuo, de solidaridad y justicia, con factores de impulso religiosos, que reivindican la dignidad humana y autoestima de las poblaciones. (p.16, 17)

Lecciones aprendidas:

- 1) La etapa de introducción: inicia como una respuesta a las necesidades básicas mediante la organización social y comunitaria para crear emprendimientos orientados a la

satisfacción de necesidades sociales un claro ejemplo de este tipo de organización representan las mingas comunitarias. (p.72)

- 2) Etapa de crecimiento: se propende a un fortalecimiento organizacional y de estructura cooperativo que permitió diversificar y garantizar la sostenibilidad de las actividades productivas comunitarias. (p.71)
- 3) Etapa de madurez del desarrollo comunitario: se integra a las unidades familiares en los proyectos generando fuentes de empleo que contribuyeron a mitigar la emigración que afectaba al sector. (p.71)
- 4) Etapa de madurez estable de desarrollo: se orientan los procesos “hacia la sostenibilidad y la economía solidaria” integrando como eje del proceso la protección de medio ambiente potenciando nuevas iniciativa económicas basadas en el comercio justo y la implementación de la tecnología en todas sus organizaciones. (p.71)

En la investigación realizada indica el autor que las claves para el éxito de un proyecto solidario se originan asumiendo procesos de cambio de forma colectiva optimizando sus recursos propios desde sus formas de organización hasta la mano de obra de la comunidad; la democracia organizativa constituye una de los factores clave en cuanto a la toma de decisiones productivas para afrontar desafíos y oportunidades.

Uno de los factores clave que consideran los socios es “La pertenencia” que nace en una asociatividad originada en la comunidad y sus necesidades, que beneficia de mejor manera a los productores quienes forman parte del proceso productivo de transformación de materia prima en producto final de calidad y reciben precios justos por sus productos. Otro factor clave importante para el desarrollo es establecer una la organización jurídica específica “por ramas de actividad y servicios” de todas las “organizaciones de base” las mismas que realizan una actividad especializada afianzado su proceso productivo y la comercialización de productos de calidad en el mercado. (p.81)

La sustentabilidad se torna en un factor de importancia en el desarrollo mediante la ejecución de actividades enfocadas a la calidad aplicando principios de ética, desarrollo integral de la comunidad u, procesos de comercialización comprometidos que permita la conservación del medio ambiente y fomentar las habilidades organizativas. (p.82)

La participación interinstitucional es un parámetro de fortalecimiento que en las organizaciones de Salinas de Guaranda refleja beneficios estratégicos derivados de no repartir las utilidades de forma individual entre los socios ya que este fondo incrementa la capacidad y gestión económica-

financiera de la organización y actúa como estrategia de disminución de capitalismo individual y de incremento de asociatividad. (p.82)

Para la diversificación productiva la clave está en la capacitación del recurso humano en el área, que constituye un parámetro de igualdad de derechos obligaciones e incentiva a la participación comunitaria en los nuevos proyectos. (p.82, 83)

El capital de inversión e incremento productivo sectorial se promueven en un encadenamiento o unión económica entre las comunidades, recintos y regiones del Sector de Salinas de Guaranda, que involucra una inversión de recursos, naturales, financieros y sociales. (p.84)

La aplicación de estos elementos considerados claves para el desarrollo social exitoso evidencian el impacto de los emprendimientos sociales de Salinas de Guaranda que se refleja en principio en la satisfacción de necesidades básicas de la población para superar la pobreza resultantes de la inclusión e igualdad de género, el trabajo colectivo organizado, la capacitación y modernización de procesos que han permitido la expansión de mercado hacia el ámbito internacional, debido a la solidez organizacional enmarcada en el beneficio social y el cuidado del medio ambiente; incrementando las fuentes de empleo y el bienestar de los actores sociales mediante el logro de sus propósitos; transformándose en un referente productivo, de autogestión y desarrollo fundamentado en una nueva economía social y solidaria para las diversas formas de asociatividad y cooperativismo de los sectores productivos del país. (p.128, 129)

Se podría concluir que las iniciativas de desarrollo en Salinas de Guaranda son un principio y realidad de economía solidaria de su aplicabilidad y de cómo estas formas de organización económica contribuyen al desarrollo originadas en un cambio social que integra elementos de identidad cultural, de valorización de las capacidades de los individuos, pertenencia y autogestión, trabajo colaborativo voluntario basados en la democracia y la ética con valores como solidaridad, responsabilidad y liderazgo así como de cuidado de la naturaleza; elementos que se encuentran arraigados en el capital social que no puede accionarse aisladamente de la gestión financiera que requiere de vínculos con entidades que provean de recursos como capital, capacitación especializada y tecnológica que fortalezcan los procesos productivos y permitan viabilizar estrategias de comercialización de sus productos que en un principio fueron destinados para el autoconsumo pero que para lograr su sostenibilidad deben operar en contextos de sociedad, mercado, estado y naturaleza como asociaciones y cooperativas sociales con visión de empresas. (p 129,130, 131, 132)

### **1.6.2 Bases teóricas**

Las teorías presentadas contribuirán al análisis del tema de investigación sobre la estructuración de empresas sociales en un sistema económico social y solidario que promueve la estructuración de organizaciones sociales que consolidan el sistema social.

#### **Economía Social**

Según Coraggio (2011 citado en Guerrero (2015) la economía social es el conjunto de prácticas económicas centradas en la sociedad y el individuo bajo un principio de producción, comercialización y consumo que prioriza el trabajo y la propiedad comunitaria sobre el capital y la propiedad privada.

Para Dávalos (2013) El concepto de economía social integra un conjunto de actores que se organizan democrática y participativamente en diferentes tipos de agrupaciones sociales representadas por asociaciones, cooperativas, empresas sociales, ONG y fundaciones con finalidades de beneficio colectivo generando valor agregado que soluciones problemas sociales, factores que la diferencian de las organizaciones públicas y privadas.

#### **Economía Social y Solidaria**

Polany 2003 (citado en Mata 2014) analiza la economía diferenciando lo social de lo solidario; identificando que en la economía social no existe una proyección concreta debido a que la naturaleza de la economía social puede ser progresiva o conservadora desfavoreciendo el desarrollo; analiza también que la economía solidaria conlleva un horizonte concreto en cual se motiva a la cooperación, con principios de solidaridad y mutualidad para crear una identidad colectiva que integra todos los elementos de un contexto social y económico.( Los proyectos solidarios de Salinas de Guaranda y su aporte para la construcción de otra economía, p.20)

Según varios autores la economía social y solidaria constituye con grupo de acciones democráticas y económicas centradas en el individuo y el desarrollo social, contraponiéndose a la riqueza económica abarcada por pocas personas con variaciones políticas y económicas basadas en la creación de enlaces y estrategias productivas que integran el cuidado del medio ambiente por medio de actividades sustentables y sostenibles (Mata, 2014; Dávalos, 2012; Guerrero, 2015)

Para Guerrero (2015), en Ecuador la economía popular y solidaria nace como una estrategia política de desarrollo de una economía socialista que estimula a la activación productiva y económica por medio de la aplicación de políticas que contribuyen a la consolidación de este tipo de economía y se expresa en la existencia de cooperativas y cajas de comunitarias de ahorro y crédito, en redes

económico- productivas y asociatividades que operan bajo normativas comercio justo, equidad, consumo de recursos responsables y distribución equitativa de la riqueza. (El nuevo modelo de gestión de la provincia de Tungurahua desde una perspectiva de economía social y solidaria, p. 17; p.22)

El estado en el año 2011 se reconoce la economía popular y solidaria a través de la Ley de Economía Popular y Solidaria - LOEPS como una organización de personas individual o colectiva que desarrollen procesos productivos de financiación, comercialización y consumos de bienes y servicios, fundamentados en la existencia de solidaridad, cooperación y correspondencia en que el ser humano es el sujeto y fin de dichas actividades. (SEPS, 2015)

En el artículo 4 de la LOEPS se establecen principios que direccionaran a las organizaciones constituidas bajo la EPS (Economía Popular y Solidaria):

- a) *La búsqueda del buen vivir y del bien común;*
- b) *La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;*
- c) *El comercio justo y consumo ético y responsable*
- d) *La equidad de género;*
- e) *El respeto a la identidad cultural*
- f) *La autogestión*
- g) *La responsabilidad social y ambiental, la sostenibilidad y rendición de cuentas; y,*
- h) *La distribución equitativa y solidaria de excedentes.*

Las formas de organización de EPS están representadas por sectores como el sector asociativo reconocido en el artículo 21 como a agrupación de asociaciones establecidas por personas naturales que desarrollen actividades productivas de la misma rama, capaces de auto abastecerse de insumos, materia prima , equipos entre otros; que faciliten la producción y comercialización de bienes sociales necesarios. (SEPS, 2015)

Según Santander et al., (2016) Las actuales tendencias económicas han generado procesos de reflexión acerca de actividades productivas como las empresas comprendidas desde un enfoque en cual el rendimiento sobre la inversión no es el único camino; sino como las organizaciones conformadas por personas enfocan sus esfuerzos en la satisfacción de necesidades humanas. Estas nuevas tendencias implantan nuevo modelos de organizaciones que combinen aspectos lucrativos y no lucrativos se encuentran representados actualmente por cooperativas, emprendimientos sociales y las denominadas empresas sociales que incluyen factores sociales y ambientales (Paradigma Empresarial: Organizaciones Híbridas que Combinan Valores Sociales y Objetivos Comerciales)

Existen varias teorías que definen qué significa y cuáles son las características de una empresa social, por lo cual se han considerado las siguientes teorías en función del tema de investigación:

### **Empresa Social**

Fisac et al., (2011) Ponen de manifiesto en su Artículo La Empresa Social: Revisión de Conceptos y Modelo para el Análisis Organizativo, que no existe una definición particular de empresa social debido su interpretación derivada de las teorías de “escuelas de pensamiento económico” de las que procede y del entorno en el que se utiliza, es decir; una empresa social puede entenderse como las iniciativas originadas y aceptadas de diferentes contextos sociales.

Fisac et al., (2011 citado de Defourny and Nyssens, 2008) señalan que el concepto de empresa social surge en 1990 en Italia para caracterizar a actividades económicas denominadas “justas” enfocadas a la mejora de la calidad de vida y garantizar el bienestar de todos los grupos sociales.

Según Leonardis, Mauri y Rotelli (1995) se define a la empresa social como una estrategia beneficiosa de accionar social equitativa y trasformadora de pensamientos y actividades que manifiestan que la inversión de recursos en el campo social concluye en la improductividad de costos y gastos elevados.

Para Díaz-Foncea y Marcuello (2014). Una empresa social es una organización que relaciona multidimensionalmente los elementos del modelo empresarial tradicional con los principios y valores de la economía social que definen el conjunto de actividades económicas y de gestión de las entidades sin fines de lucro en su rol para alcanzar objetivos sociales, económicos y medioambientales, en su publicación analizan la definición “anglosajona” de empresa social que se fundamenta en la creación de “valor social” en las diversas formas jurídicas y organizacionales estableciendo un nexo entre el sector económico y social para el desarrollo de actividades. (Las Empresas Sociales en España Conceptos y Características, p.144 – p.147)

Según la OIT (2011) Empresa social es una organización rentable que puede ser gestionada como un negocio, así también, Defelipe (2014) menciona que estas organizaciones aportan en gran medida al medioambiente y su principal propósito es el beneficio social sobre la ganancias.

### **Finalidad de las Empresas Sociales**

La empresa social tiene como finalidad el área social entre sus finalidades se pueden interpretar según Ximena Dávalos (2012) los siguientes aspectos:

Menciona que en el sentido de servicio comunitario y territorial se debe fortalecer los nexos con las entidades públicas, la equidad y justicia en el acceso a los servicios sociales, el empoderamiento y la cohesión social.

Plantea que el objeto de una empresa social puede reflejarse en los siguientes particulares:

- Mejorar la vinculación con el sector público
- Participación activa en políticas sociales
- Fomentar la interrelación entre organizaciones para maximizar su productividad
- Implementar nuevas líneas de acción como respuesta a necesidades sociales
- Integración participativa comunitaria

Quintao (2007) En su publicación de Sobre Empresas de Inserción y empresas sociales en Europa describe 9 criterios sociales y económicos que pueden guiar a las organizaciones a enmarcarse en el ámbito de empresas sociales en relación a las diversas formas de constitución legal y social de cada país.

**Tabla 7-1:** Criterios de Empresas Sociales para Organizaciones

<b>CRITERIOS SOCIALES</b>
- Iniciativas colectivas y comunitarias
- Toma de decisiones compartida y democrática no basada en la obtención de capital
- Modelos participativos que involucren a los stakeholders
- Distribución equitativa de recursos para la sostenibilidad productiva
- Objetivos claros que beneficien a la comunidad
<b>CRITERIOS ECONÓMICOS</b>
- Actividad productiva de bienes y servicios sostenible
- Impulsar el empoderamiento social y la autonomía productiva
- Análisis de riesgos para fortalecer la viabilidad económica
- Niveles mínimos de empleo remunerado permanente

Fuente: Quintao Carlota. (2007). Empresas Sociales. P.42

Elaborado por: Natasha Criollo

En contraste a estos criterios de empresas sociales en la investigación realizada por Quintao (2005) se identificó que este tipo de organizaciones se dirigen hacia tres objetivos principales: “sociales” aquellos que se orientan al logro de beneficios comunitarios, “económicos” referidos a la producción y comercialización de bienes y servicios propendiendo a la sostenibilidad y “sociopolíticos” referido a la democracia económica y la inclusión social

### **Tipos de Empresas Sociales**

- **Empresas sociales como organizaciones híbridas**

Alter (2003) Manifiesta que una “empresa social” puede considerarse como una “organización híbrida” debido a que se emplean estrategias de mercado aplicadas por las

empresas tradicionales para generar ingresos y alcanzar su sostenibilidad empresarial (Social Enterprise: A Typology of the Field Contextualized in Latin America, p.4)

Para Quintao (2007) la empresa social es concebida como “híbrida” debido a que se encuentra en un área intermedia entre dos universos el “cooperativo” que asume un mayor riesgo económico productivo y se encamina hacia el interés colectivo y de comunidad y el “asociativo tradicional” en el que se procura evitar riesgos económicos y se orienta a los intereses de sus integrantes. (p. 44)

- **Empresas de Inserción**

De acuerdo a Quintao (2007) en el análisis económico del término empresa social se identifican a las empresas de inserción como aquellas que pertenecen al conjunto empresas sociales especializadas en la inclusión “socio-laboral” de grupos sociales integrados por personas “desfavorecidas” o perjudicadas en el campo laboral en diferentes sectores productivos y económicos. (Empresas sociales y de Inserción en Europa, p.36)

- **Empresas B**

Según Santander, et al., (2016) son modelos de organizaciones innovadoras que utilizan el mercado como medio para alcanzar impactos positivos sociales y ambientales bajo estándares de calidad de gestión y una visión de la utilidad financiera que de acuerdo con Eco Inteligencia (2014) son un medio para lograr un triple impacto: Generar sostenibilidad ambiental y el beneficio social a través de la mercantilización de productos y servicios, centrarse en el beneficio integral comunitario de los empleados, y el medioambiente, evaluación de resultados externa sobre el impactos en la sociedad y el medioambiente bajo el cumplimiento de estándares.

- **Empresas Cooperativistas**

Santander, et al., (2016) define que las empresas cooperativistas son organizaciones democráticas y autónomas integradas por personas voluntarias que comparten características y necesidades sociales, culturales y económicas similares que aplican procesos de inclusión social para lograr un desarrollo sostenible comunitario.

- **Empresas de Comercio Justo**

Para Santander, et al., (2016) Son aquellas que están integradas en redes activas de trabajo que están compuestas por productores, vendedores y consumidores centrados en la corriente social del comercio justo a través de la comercialización equitativa de productos de calidad y con valor social y ambiental debido a la certificación de estándares de operatividad basados

en: equidad laboral y social, desarrollo de ambiente adecuado de trabajo y remuneración justa, gestión transparente y prácticas responsables ambientales

### ***1.6.3 Marco Conceptual***

- **Asociativismo**

Para Chaniel y Laville se traduce en la asociación expresada en el principio de solidaridad valorando las herencias ideológicas y culturales, el hecho asociativo se origina a partir de que el bien común requiere de una participación colectiva, que se expresa en todas las formas de asociaciones como “cooperativas, mutuales, asociaciones civiles, sindicatos” que enlazan el ámbito público y privado con propósitos comunes estableciendo redes solidarias y de mutualidad paralelas al estado y mercado en donde el comportamiento desinteresado motiva a la integración en las prácticas asociativas en búsqueda de la mejora de condiciones de interés común.

- **Capital Social**

Según Durston en su publicación de la CEPAL se puede definir el capital social como un recurso propio de las relaciones sociales de trabajo basadas en la relación entre individuos y la cantidad de recursos y habilidades que posee cada uno; que se combinan con factores como la cultura y el entorno que facilitan la constitución de redes y organizaciones sociales saludables que de acuerdo con Álvarez (2015 citado de Bourdieu 1986 y de Coleman 1988 y 1990) constituyen un activo en el capital de una organización y consolidan de aspectos organizacionales como la productividad, las redes de trabajo y las pautas de gestión que el logro de beneficios mutuos que se ven influenciados por el factores de confianza, nivel de necesidades y el grado de relación entre los actores de la red social; el alcance de los beneficios obtenidos en una organización a partir del accionar del capital social tiene la finalidad del fortalecimiento solidario y el logro continuo de nuevos beneficios. (¿Qué es el capital social comunitario?, p.7; p.8 (2000), Capital social, sinergia, impacto social y las organizaciones de la sociedad civil, p.8; p.9)

- **Capital Social Comunitario**

Durston (2000) manifiesta que esta termino se refiere a las instituciones sociales que tienen un valor comunitario como eje central de articulación entre los servicios públicos y el núcleo de la sociedad que se pone de manifiesto principalmente en las comunidades rurales debido a que en este espacio se evidencia la afectación social por el área geográfica, la distancia entre los miembros de una sociedad y las vías de comunicación comunitaria. Bajo este contexto Álvarez (2015) expresa que el capital social colectivo está

fundamentado en la interacción de las personas, el comportamiento, las actitudes, la confianza, los valores y normas de reciprocidad compartidos, dentro de un tejido social que se requieren para lograr una cooperación de beneficio colectivo (¿Qué es el capital social comunitario?, p.8; p.32. Capital social, sinergia, impacto social y las organizaciones de la sociedad civil, p.10; p.11; p.13)

- **Cohesión Social**

La OIT (2011) establece que la cohesión social es el fortalecimiento de una identidad para mantener los vínculos entre los individuos de una comunidad que comparte las mismas características territoriales, debido a los principios de cohesión social las personas que integran una comunidad asumen riesgos económicos y retos sociales para beneficiar a la sociedad y generar un impacto local. (Economía social y solidaria: nuestro camino común hacia el Trabajo Decente, p. 13)

- **Comercio Justo**

Salvá y Doblaz (2005) indican que comercio justo se refiere a las relaciones comerciales sostenibles que se basan en el dialogo y en principios de respeto, equidad y transparencia para garantizar los derechos de los productores y trabajadores a través de práctica de actividades económicas sustentables, democráticas y ambientales que promueven el desarrollo comunitario y la creación de fuentes de empleo a partir de los recursos disponibles y la creación de acuerdos comerciales que demandan precios justos que garanticen relaciones comerciales a largo plazo.( El comercio justo: implicaciones económicas y solidarias, p11; p.12)

- **Cultura Organizacional**

De acuerdo con Hernández et al., (2003 citado de Allaire y Firsirotu, 1992) conciben a la cultura organizacional como un conjunto de elementos simbólicos provenientes de la sociedad adyacente, la trayectoria de la organización y la influencia de sus líderes, del mercado, la competencia y la tecnología que apoyan a la creación lógica de una realidad organizacional (Cultura Organizacional y Bienestar Laboral, p. 115)

- **Empoderamiento**

De acuerdo con la OIT (2011) este término constituye un factor relevante para crear cambios sociales y económicos en un sector; representa la participación activa de los miembros en un proceso de toma de decisiones organizativas y de negociación, que permite demostrar que los miembros de una comunidad pueden ser representado por su propia voz y capacidad de decisión, para convertirse en actores participativos sociales y productivos (Economía social y solidaria: nuestro camino común hacia el Trabajo Decente, p.13)

- **Desarrollo Sostenible**

Según Viñas y Ocampo (2006), la finalidad del desarrollo sostenible es garantizar la satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la satisfacción de las necesidades de futuras generaciones, por medio del incremento económico que considera la demanda de empleo, necesidades empresariales, unión social y el bienestar colectivo. (Conceptos Clave de Seguimiento y Evaluación de Programas y Proyectos, p. 33)

- **Sostenibilidad**

Viñas y Ocampo (2006) manifiestan que la sostenibilidad se refiere a la duración de los efectos de la intervención de una iniciativa en un territorio, después de esta ha finalizado, es decir; cuando la población tiene la capacidad de continuar con las actividades que se realizaban durante la ejecución de un proyecto y de no regresar a la situación identificada antes de iniciada la intervención. (Conceptos Clave de Seguimiento y Evaluación de Programas y Proyectos, p. 103)

- **Tercer Sector**

Según la OIT este término es utilizado en el contexto político para referirse al “sector no lucrativo o sector de la economía social” a partir del análisis del sector público y del privado debido a su connotación de valor agregado en el sector de la economía social (Economía social y solidaria: nuestro camino común hacia el Trabajo Decente, p.13)

- **Valor Social**

Para Fisac et al., (2011) se refiere al impacto de los programas e iniciativas económicas, productivas y sociales aplicadas en un contexto; además según Socialis (2014) el valor social que no se limita a una acción concreta sino que incluye múltiples efectos como el bienestar social y comunitario, el capital social y la preservación del medio ambiente, así también, Fisac et al., menciona que para lograr valor social se hace necesario anteponer el beneficio social al económico, es decir; los destinatarios del valor social son generalmente personas o colectivos que se sitúan en escenarios de exclusión o de indefensión. (La Empresa Social: Revisión de conceptos y modelo para el análisis organizativo, p.10, Evaluando el valor social)

## **1.7 Metodología de la Investigación**

### ***1.7.1 Tipo y diseño de investigación***

Debido a las características del objeto de estudio se ha determinado que el tipo de investigación que se aplicará en el presente trabajo es Descriptivo en el cual la recopilación de datos y su registro describirá detalladamente las características del objeto de estudio, en una situación existente al partir de un análisis de caso en una comunidad rural, el cual requiere de una indagación profunda basada en las experiencias y características sociales, ambientales, políticas y económicas del entorno, para interrelacionar estos factores y comprender la naturaleza del caso de estudio.

El diseño de la investigación especificará la naturaleza del objeto de estudio por medio de la observación de campo para establecer la línea base de la investigación y conocer claramente la realidad del contexto de estudio

Como planteamiento de la investigación se han efectuado análisis bibliográficos de casos con similares características en diferentes contextos determinados por las particularidades y necesidades del territorio, la población y la cultura que evidencian la funcionalidad de las teorías existentes en torno al tema de investigación y que posibilitaron el planteamiento de variables a partir de las que se analizará su relación en conjunto con grupo social de estudio.

### ***1.7.2 Métodos de investigación***

El método de investigación utilizado es Inductivo que parte del análisis de un caso particular sobre el cual se indagan sus características y leyes que permiten el planteamiento de hipótesis que contribuirán a la demostración de teorías y enfoques generalizados del objeto de investigación.

La aplicación del recurso investigativo de observación directa y de técnicas como entrevistas, encuestas y diarios de notas permiten establecer la línea base investigativa y conocer la organización y sus unidades administrativas a partir del análisis de la información recabada en la conversación con personas que integran la asociación lo que permitirá obtener datos más concretos y claros de la realidad situacional del caso de estudio.

### ***1.7.3 Enfoque de la investigación***

El enfoque es cualitativo en cuanto se orienta a la investigación social como base fundamental del desarrollo de teorías que consisten en el análisis de componentes, características, origen, comportamiento y la relación e interacción de las partes del objeto de estudio con el entorno, se

complementará la investigación con un enfoque cuantitativo expresado en datos estadísticos o numéricos que faciliten la medición del impacto de la propuestas del tema de propuesto.

#### ***1.7.4 Alcance de la investigación***

El resultado que se espera obtener del estudio es descriptivo debido a que se especifican las dimensiones, rasgos y características más importantes del objeto a través de la recolección de datos y planteamiento de variables que partiendo de su análisis correlacional expresados en sus efectos y variaciones facilitan la explicación del objeto de investigación y la comprobación de hipótesis y el desarrollo de alternativas de solución de mejora organizacional en las condiciones adecuadas a su aplicación

#### ***1.7.5 Población de estudio***

El objeto de estudio está integrado por la población de la Parroquia Matus representada por 1760 habitantes, quienes se dedican como principal actividad económica a la agricultura y la ganadería que se convierte en la principal fuente de ingresos económicos.

#### ***1.7.6 Unidad de análisis***

La unidad de análisis de la investigación es la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” de la parroquia Matus.

#### ***1.7.7 Selección de la muestra***

La muestra de la investigación está representada por los socios voluntarios que integran la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” que está constituida legalmente bajo la Ley de Economía Popular y Solidaria

- Para la obtención de la información interna de la asociación se aplicarán encuestas y entrevistas a los asociados (Ver anexos 1 y 2)

Para la determinación de la aceptación del producto en el mercado:

- Se estructuraron las encuestas pertinentes, para su aplicación al público objetivo integrado por los comerciantes de maíz. (Ver anexo 3)
- El sector en donde se aplicó las encuestas fue en la Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba” EP-EMMPA, en la nave 7.
- Para la obtención de información de la planta procesadora se estructuró un cuestionario de entrevista que se aplicó al gerente en el lugar de ubicación de la planta procesadora MOCEPROSA- Planta procesadora de maíz y trigo.(Ver anexo 5)

La población a investigar para la identificar el nivel de aceptación del producto está integrada por los 36 comerciantes de maíz que realizan sus actividades comerciales en la EP-EMMPA

### ***1.7.8 Técnicas de recolección de datos primarios y secundarios***

**Recolección de datos primarios:** a través de la observación orientada a la captación de la realidad del objeto y la aplicación de entrevistas y encuestas que permiten la interacción entre el investigador y los integrantes de la asociación para obtener información directa del objeto de estudio.

**Recolección de datos secundarios:** corresponde a la información existente expresada en teorías o propuestas previas obtenidas de documentos digitales, artículos científicos y reportes de investigación relacionadas al tema.

### ***1.7.9 Instrumentos de recolección de datos primarios y secundarios***

- Entrevistas aplicadas a los integrantes de la asociación para recopilar información
- Entrevista aplicada al gerente de la Empresa MOCEPROSA- Molienda de trigo y maíz.
- Observación directa por medio de visitas a la parroquia para indagar información y verificar la aplicación de procesos.
- Encuestas aplicadas a los comerciantes de maíz cantón Riobamba

### ***1.7.10 Instrumentos para procesar datos recopilados***

**Tabla 8-1:** Herramientas de análisis y procesamiento de datos

<b>INSTRUMENTO</b>	<b>PROGRAMA O APLICACIÓN</b>	<b>FINALIDAD</b>
Computador	Microsoft Word	Elaboración de documentos digitales basados en los cuadernos de notas realizados durante la investigación de campo
Computador	Excel	Base de datos de tabulación de encuestas aplicadas
Computador	SPSS	Comprobación de hipótesis mediante la prueba (t student)

Elaborado por: Natasha Criollo

### **Entrevistas aplicadas:**

Resumen de entrevista no estructurada dirigida a los miembros que integran la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” de la Parroquia Matus, para el levantamiento de línea base del caso de estudio. (Anexo N°1)

### **Temas a tratarse:**

- Organizacional
- Administrativo
- Producción Agropecuaria
- Relación con entidades gubernamentales
- Mercado
- Recursos

### **Introducción**

#### **Saludo**

La presente entrevista tiene como objetivo indagar información sobre la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” de la parroquia Matus, al tener conocimiento previo a la misma de su constitución y funcionamiento se propone realizar un estudio integral sobre las operaciones de la asociación con la finalidad de plantear herramientas y estrategias que contribuyan al desarrollo y crecimiento organizacional.

#### **¿Existe una estructura organizacional para la administración de la asociación?**

Estamos constituidos como legalmente como Asociación de economía popular y solidaria bajo el nombre “Asociación de Productores Agropecuarios San José de Matus “, la constitución legal se realizó bajo la normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria- SEPS dentro del estatuto legal existe una estructura interna que está compuesta por las siguientes áreas: un representante legal, un presidente, una secretario. Internamente se ha designado un tesorero.

#### **¿Qué Tipo de productos se cultiva y cuantos se han comercializado?**

La principal producción de la parroquia es de maíz; en la asociación se piensa cultivar maíz en coordinación y apoyo con el MAGAP mediante nuestra participación en el Plan Semilla; se proyecta también desarrollar la actividad ganadera mediante la crianza de toretes para carne que serán entregados a los asociados para la crianza y posterior venta.

### **¿Cómo es el manejo administrativo de la organización?**

Al estar constituidos como asociación existe un organismo máximo que es la junta general de socios que está integrada por todos los miembros (15 personas), en esta junta participamos todos con voz y voto, para la toma de decisiones en la asociación.

### **¿Se han establecido relaciones estratégicas con entidades gubernamentales?**

Si, se ha invertido en proyectos con el MAGAP para la elaboración de los perfiles de proyecto para el desarrollo de actividades agrícolas y ganaderas también se ha gestionado con la junta parroquial para que nos apoye en la gestión mediante la concesión de bien inmueble para el funcionamiento de la sede de la asociación

### **¿Se ha determinado un mercado específico para la comercialización de los productos?**

En realidad no se cuenta con información de mercado, toda la producción se ha destinado al autoconsumo por lo que no se ha vendido ningún producto.

### **¿Con que tipo de recursos cuenta la asociación para el desarrollo de sus actividades agropecuarias y administrativas?**

Hasta el momento hemos trabajado con los fondos provenientes del aporte de todos los socios, este capital se ha destinado principalmente a la actividad agrícola.

### **Resumen de la entrevista**

La Asociación de Productores Agropecuarios “San José” de Matus, es una organización social nueva que se ha constituido legalmente bajo la Ley de Economía Popular y Solidaria en Mayo del año 2016, la actividad principal de la asociación es el cultivo de maíz, dentro de las proyecciones productivas de la asociación se planifica la crianza de ganado bovino en pie par a carne. La organización está integrada por 15 socios habitantes de la parroquia Matus y que desarrollan actividades agropecuarias en el sector, el objetivo de la organización es el incremento de la producción y la comercialización de los productos para generar ingresos económicos y mejorar la calidad de vida de sus integrantes y de los habitantes de la parroquia.

### **Tabulación de Encuestas**

Encuesta dirigida a los socios de la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” fue aplicada a toda la población de influencia del proyecto es decir a los 15 socios, enfocada a conocer el Perfil de Capacidad Institucional Interna de la organización. (Anexo N°2)

**1.- ¿Considera usted que todo el personal conoce con claridad sus funciones y responsabilidades?**



Figura 1-1: Orientación Organizacional

Fuente: Asociación de Productores Agropecuarios "San José"

Se ha determinado que del total de socios (15 personas) que integran la asociación el 60% es decir 9 personas consideran que no todos los socios conocen claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la organización, y el 40% equivalente a 6 personas piensa que todos los asociados conocen sus responsabilidades y funciones.

**2.- ¿La organización de cargos actual del personal de la asociación facilita la coordinación entre las funciones de la organización?**

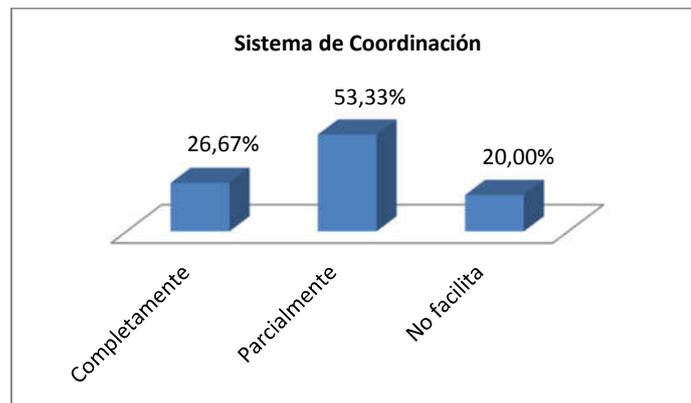


Figura 2-1: Sistema de Coordinación

Fuente: Asociación de Productores Agropecuarios "San José"

El resultado de la encuesta expresa que de la población total 8 personas el 53,33% piensan que la organización actual de los cargos directivos permite coordinar parcialmente las funciones dentro de la organización; mientras que el 26,67% equivalente a 4 personas consideran que la

organización directiva actual si facilita la coordinación de las funciones organizativas y un 20% es decir 3 personas consideran que la organización actual no facilita la coordinación.

**3.- ¿En la asociación se aplica un sistema o método de control y evaluación de las actividades ejecutadas?**



Figura 3-1: Sistema de Evaluación y Control

Fuente: Asociación de Productores Agropecuarios "San José"

Se ha determinado que el (73,33%) 11 personas manifiestan que no se aplica ningún método o sistema de control y evaluación de las actividades ejecutadas en la organización, mientras que el 26,67% (4 personas) manifiestan que parcialmente se aplica un método de control y evaluación de las actividades, sin embargo ninguno de los socios manifiesta que se aplica totalmente una evaluación y control de las actividades realizadas por la asociación

**4.- ¿La asociación ha definido una misión, visión, objetivos y valores que expresen la finalidad de su creación?**

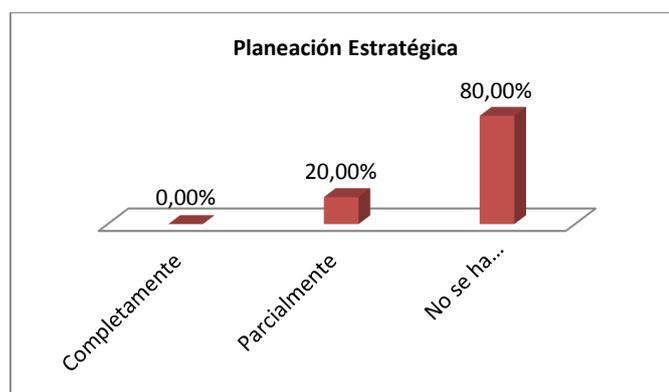


Figura 4-1: Planeación Estratégica

Fuente: Asociación de Productores Agropecuarios "San José"

Los resultados de la encuesta reflejan que del total de socios el 80% (12 personas) expresan que la asociación no ha definido una planeación estratégica, mientras que únicamente el 20% de los

socios (3 personas) expresan que solo se ha establecido parcialmente algunos elementos de planeación estratégica (únicamente misión y visión), ninguno de los socios manifiesta que se ha definido totalmente un plan estratégico para la asociación

**5.- Seleccione con una X cuál de los siguientes valores considera usted que tiene mayor importancia para guiar el comportamiento de la organización**

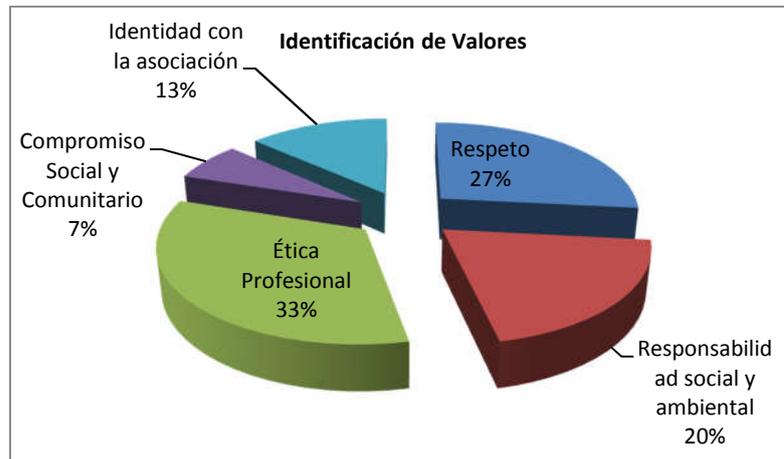


Figura 5-1: Identificación de Valores

Fuente: Asociación de Productores Agropecuarios "San José"

El resultado de la encuesta determina que los socios de la organización consideran que el principal eje para guiar los procesos de la organización es la ética (33% - 5 personas), el segundo elemento con mayor relevancia para la ejecución de las actividades de la organización es el respeto que representa el 27% (4 personas), seguido de la responsabilidad social y ambiental que representa el 20% (3 personas), la identidad con la asociación 13% (2 personas) y el compromiso social y comunitario (7%) una persona.

**6.- ¿La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, y político que afectan el desarrollo de la asociación?**

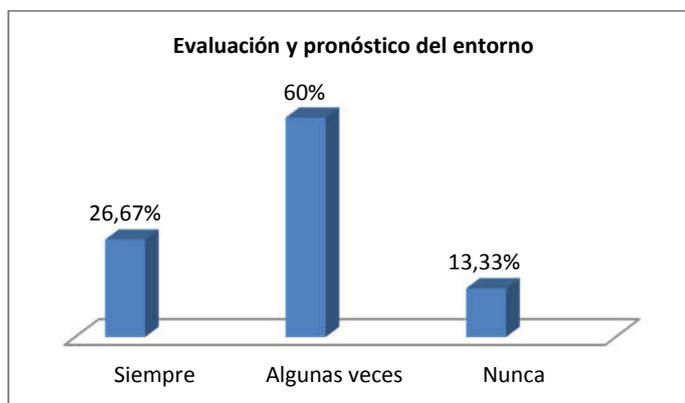


Figura 6-1: Identificación de Valores

Fuente: Asociación de Productores Agropecuarios “San José”

El 60 de las personas (9 socios) determinan que algunas veces la asociación observa y considera los factores del entorno que pueden afectar el desarrollo de la organización, mientras que el 26,67% (4 socios) piensan que para la ejecución de actividades de la asociación siempre observa y se pronostica los factores que encuentran en el entorno de la asociación y únicamente el 13,33% de los socios es decir 2 personas piensan que la organización nunca considera los elementos del entorno para el funcionamiento de la organización.

**7.- ¿La toma de decisiones por parte de los socios es ágil y oportuna?**

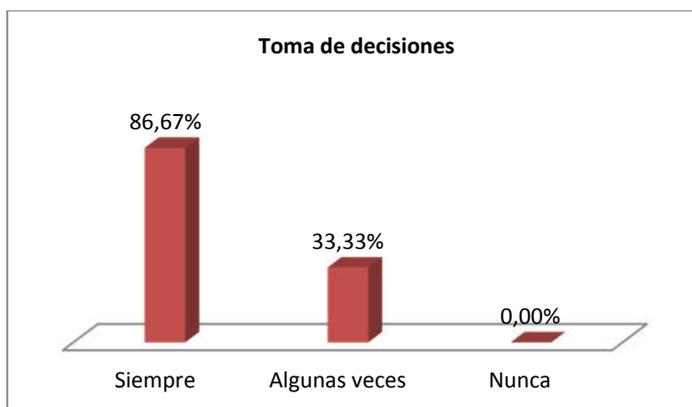


Figura 7-1: Toma de decisiones

Fuente: Asociación de Productores Agropecuarios “San José”

El resultado de la encuesta establece que el 86,67% de socios (13 personas) piensan que la asociación toma decisiones sobre sus actividades de forma ágil y oportuna, mientras que el 33,33%

(2 personas) piensan que solo algunas veces en la asociación se toman decisiones de forma ágil y oportuna, ninguno manifiesta que en la asociación no se toman decisiones de forma adecuada.

### 8.- Los siguientes elementos en qué nivel han apoyado al desarrollo de la Asociación?

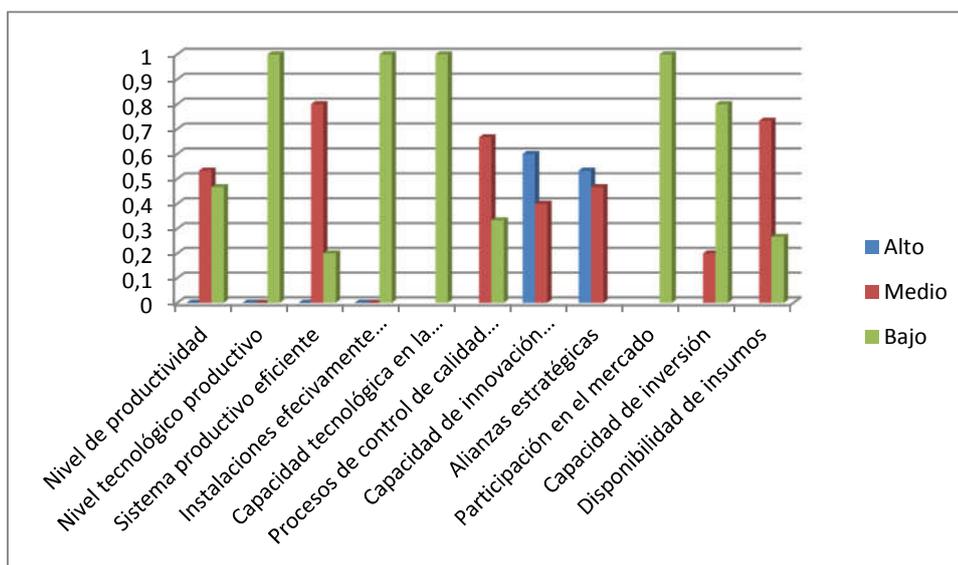


Figura 8-1: Elementos de desarrollo organizacional

Fuente: Asociación de Productores Agropecuarios “San José”

Los socios de la organización manifiestan que los principales factores que han contribuido altamente al desarrollo organizacional son la capacidad de innovación principalmente en el área productiva que representa el 60% de asociados es decir 9 personas, seguido de las alianzas estratégicas existentes con organizaciones públicas que representan el 53,33% de la opinión de los socios (8 personas).

Los factores que en un nivel medio de acuerdo a la opinión de los socios han contribuido al desarrollo de la asociación son: eficiencia en el sistema de producción agropecuaria que representa al 80% de asociados (12 personas), la disponibilidad de insumos se considera uno de los factores con mayor representación 73,33% (11 personas) de nivel de contribución media para el desarrollo organizacional seguido del factor existencia de procesos de control de calidad de la producción agrícola y pecuaria; que representa al 66,67% es decir 10 personas

De acuerdo con los resultados el 100% de asociados manifiesta que los factores que no han contribuido al desarrollo de la Asociación son: la escasa participación en el mercado mediante de la comercialización de sus productos, la inexistencia de tecnología aplicada a la producción agropecuaria para mejorar los procesos productivos y la inexistencia de instalaciones efectivas para la ejecución de las actividades administrativas y gerenciales de la Asociación así como la

baja capacidad tecnológica para actividades gerenciales, financieras y operativas de organización; del total de encuestas el 80% de los asociados (12 personas) manifiestan que la capacidad de inversión de toda la asociación es baja.

**9.- ¿En qué grado piensa usted que puede satisfacer las necesidades individuales y colectivas al formar parte activa de la Asociación?**

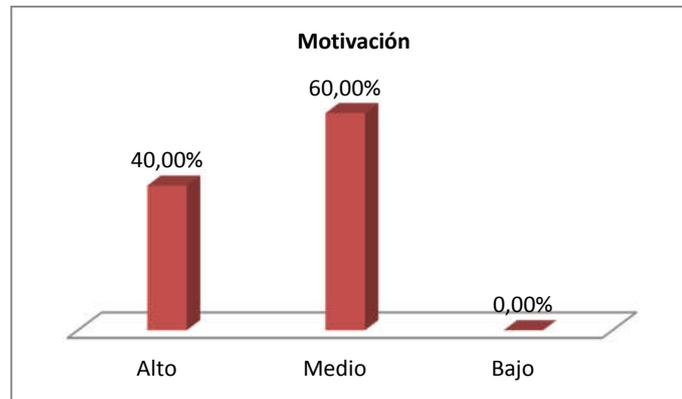


Figura 9-1: Nivel de motivación

Fuente: Asociación de Productores Agropecuarios “San José”

Se ha determinado que el 60% de los socios equivalente a 9 personas se sienten medianamente motivados para participar activamente en las actividades ejecutadas y planificadas en la Asociación y el 40% de los socios se sienten totalmente motivados para participar y contribuir activamente en las actividades de la Asociación

**10.- ¿En qué escala la asociación ha comercializado productos agrícolas y pecuarios?**

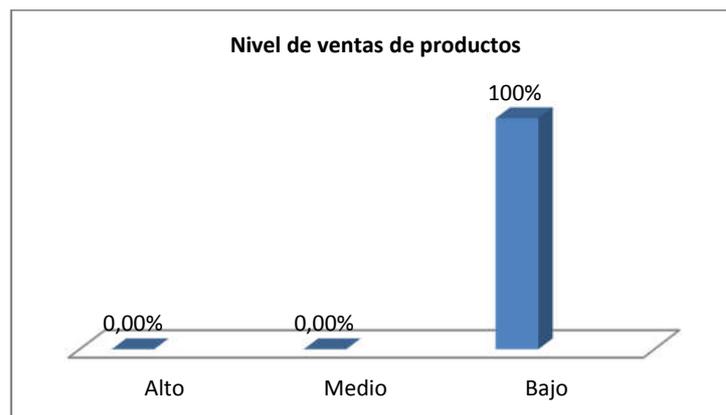


Figura 10-1: Nivel de ventas de productos

Fuente: Asociación de Productores Agropecuarios “San José”

El resultado de la encuesta refleja que actualmente no se han comercializado productos agrícolas y pecuarios, por lo tanto el nivel de ventas en la asociación es bajo.

## CAPITULO II

### DIAGNOSTICO SITUACIONAL

#### 2.1 Antecedentes y estructura de la Asociación

##### Base Legal

La Constitución de la República del Ecuador de 2008, en el Título VI sobre el Régimen de Desarrollo en el Artículo 276, objetivo 2 señala que se deberá *“Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable”*

En el capítulo cuarto sección primera, artículo 283 se establece que: *“El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.”*

El sistema económico estará integrado por organizaciones económicas de tipo: pública, privada, mixta, popular y solidaria, y demás que se encuentren determinadas en la constitución. *“La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios”.*

En el Plan nacional del Buen Vivir, Objetivo 8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible; se menciona que debe prevalecer la igualdad de poderes, la redistribución y el ser humano sobre el capital para el logro de la inclusión social y económica, transformar los modelos de producción, que permitan fortalecer las finanzas públicas y la justicia e igualdad de condiciones laborales por medio de la regulación del sistema económico popular y solidario que constituye una gran fuente de empleo en el país que prioriza el bienestar social sobre la acumulación de capital.

Las organizaciones de economía popular y solidaria son supervisadas y controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria como entidad técnica con personalidad

jurídica que tiene la finalidad de lograr desarrollo y funcionamiento del sector económico popular y solidario, bajo el cumplimiento de la Ley de Economía Popular y Solidaria de las personas naturales y jurídicas y las formas de organización que conforman la economía popular y solidaria. (SEPS, 2015)

### **Componente legal de constitución de la Asociación de Productores Agropecuarios San José de Matus “ASOPROSAJOM”**

La organización de estudio se constituye legalmente para el inicio de sus actividades el 03 de mayo del año 2016 con la integración de 15 socios que son personas naturales que realizan actividades relacionadas con el objeto social de la organización, la constitución de la organización se ejecutó bajo Artículo 8 de la LOEPS en el sector asociativo de la economía popular y solidaria, con la razón social: Asociación de Productores Agropecuarios San José de Matus “ASOPROSAJOM”; cuenta con un código de registro único de contribuyente de sociedades que determina la obligatoriedad de llevar contabilidad y la existencia de un representante legal, el objeto social de la asociación constituye la actividad económica principal que expresa: *Explotación mixta de cultivos y animales sin especialización en ninguna de las actividades. El tamaño del conjunto de la explotación agrícola no es un factor determinante. Si el cultivo de productos agrícolas o la cría de animales representan en una unidad determinada una proporción igual o superior.*

La asociación no ha realizado actividades de comercialización de bienes y productos de acuerdo a su naturaleza de constitución por lo que se ha realizado únicamente la declaración tributaria de constitución legal.

Con el objetivo de aprobación de su estatuto social y obtención de la personería jurídica la organización dentro de los estatutos y el acta de constitución presenta la siguiente estructura:

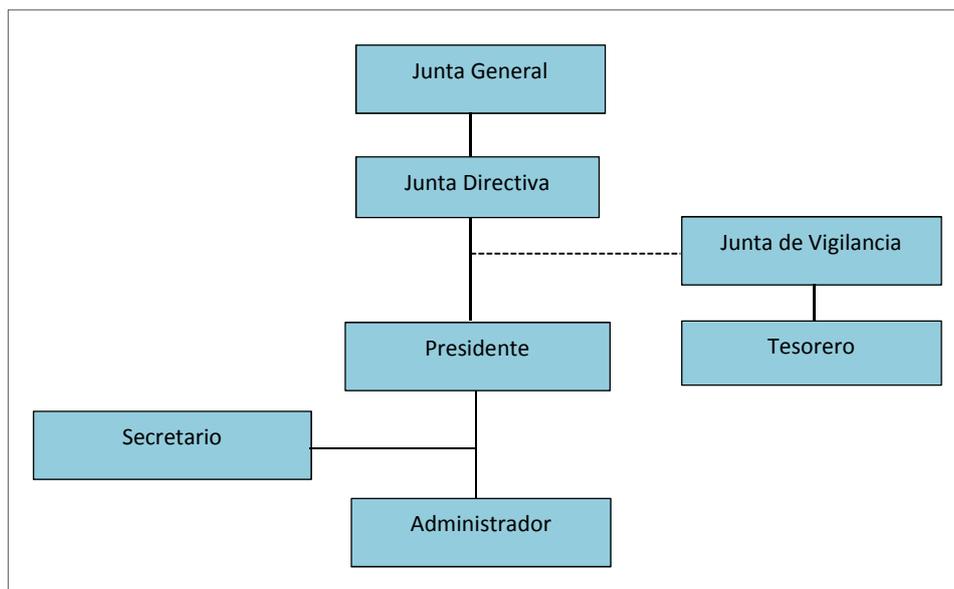


Figura 11-2 Estructura Interna Asociación de Productores Agropecuarios “San José”

**Junta General:** integrada por todos los socios quienes tienen derecho a un solo voto, las decisiones tomadas por la junta general de acuerdo al estatuto social y la ley serán obligatorias para los órganos internos y los asociados.

Según el artículo 11 del estatuto de constitución las atribuciones y deberes de la junta general son:

1. *Aprobar y reformar el Estatuto Social y el Reglamento Interno;*
2. *Elegir y remover a los miembros de las Juntas Directiva y de Vigilancia y al Administrador, con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;*
3. *Fijar las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables;*
4. *Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionados por la Junta Directiva;*
5. *Aprobar los estados financieros y el balance social de la Asociación;*
6. *Aprobar o rechazar los informes de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Administrador;*
7. *Aprobar el plan estratégico y el plan operativo anual, con sus presupuestos, presentados por la Junta Directiva;*
8. *Resolver la transformación, fusión, disolución y liquidación, de la Asociación en Junta General extraordinaria con el voto de las dos terceras partes de los asociados.*

**Junta Directiva:** integrada por cinco vocales principales y cinco vocales suplentes de entre los cuales se nombra al presidente y secretario de la asociación, su periodo de funciones es de 2 años y podrán ser reelegidos de forma consecutiva por una sola vez.

El artículo 14 de constitución establecen las atribuciones de la junta directiva:

- 1. Dictar las normas de funcionamiento y operación de la Asociación;*
- 2. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de asociados;*
- 3. Autorizar la celebración de contratos en los que intervenga la Asociación, hasta por el 30% del presupuesto anual;*
- 4. Sancionar a los asociados de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno;*
- 5. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Asociación, con sus respectivos presupuestos;*
- 6. Presentar, para aprobación de la Junta General, los estados financieros, balance social y su informe de labores;*
- 7. Elaborar el proyecto de reformas al Estatuto y someterlo a consideración y aprobación de la Junta General.*

**Junta de Vigilancia:** es el órgano encargado de la supervisión económica y del cumplimiento de las resoluciones de la junta general y la junta directiva de la asociación, está integrada por dos vocales principales y dos vocales suplentes y el periodo de sus funciones es de 2 años.

Las atribuciones y deberes de la junta de vigilancias reconocidas en el artículo 16 del estatuto de constitución son:

- 1. Supervisar los gastos económicos que realice la Asociación;*
- 2. Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada;*
- 3. Conocer el informe administrativo, los estados financieros y el balance social presentados por el Administrador;*
- 4. Presentar su Informe anual de labores a la Junta General.*

**Administrador:** o representante legal nombrado en reunión de junta general y su periodo de funciones es de 2 años.

Entre sus atribuciones establecidas en el artículo 19 se encuentran las siguientes:

- 1. Representar legalmente a la Asociación;*

- 2. Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por las Juntas General y Directiva;*
- 3. Administrar la Asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados;*
- 4. Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General;*

**Presidente:** nombrado por la junta general presidirá por un periodo de 2 años la junta directiva, la junta general y la asociación.

Según el artículo 17 del estatuto de constitución son sus atribuciones son:

- 1. Convocar y presidir las Juntas Generales y sesiones de Junta Directiva;*
- 2. Firmar, conjuntamente con el Secretario, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones;*
- 3. Presidir todos los actos oficiales y protocolarios de la Asociación;*
- 4. Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento Interno y demás disposiciones emitidas por la Junta General y la Junta Directiva.*

**Secretario:** nombrado por la junta general y será responsable de las actividades propias de la naturaleza de su cargo así como la entrega de información requerida por los socios con la autorización del presidente.

**Tesorero:** su función no está reconocida como obligatoria en el estatuto legal sin embargo se realizó su nominación interna por la junta general su principal atribución será la del registro contable y entrega de informes financieros a la junta general.

### **Componente económico**

La Asociación de Productores Agropecuarios San José de Matus “ASOPROSAJOM” está integrada por 15 personas que participan como socios quienes hasta el momento son los principales inversores del capital para el desarrollo de las actividades productivas de la asociación.

**Tabla 1-2:** Inversión Constitución legal de la organización

<b>OBJETO</b>	<b>MONTO DE APORTE POR SOCIO</b>	<b>TOTAL</b>
Constitución Legal de la Asociación	\$ 20,55	\$ 308,25
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 308,25</b>

Fuente: Asociación de Productores Agropecuarios: Representante legal

Elaboración: Natasha Criollo

**Tabla 2-2:** Inversión Aporte mensual de capital por socio

<b>OBJETO</b>	<b>MONTO DE APORTE POR SOCIO</b>	<b>TOTAL</b>
Fondo asociación mensual	\$ 3,00 mensuales (9 meses)	\$ 405,00
<b>TOTAL DE APORTACIONES DE LA ASOCIACIÓN</b>		<b>\$ 405,00</b>

Fuente: Asociación de Productores Agropecuarios: Representante legal

Elaboración: Natasha Criollo

**Tabla 9-2:** Inversión Etapa productiva

<b>OBJETO</b>	<b>MONTO DE APORTE (Asociación)</b>	<b>TOTAL</b>
Elaboración de perfiles de proyecto	\$ 200,00	\$200,00
<b>TOTAL INVERSIÓN PRODUCTIVA</b>		<b>\$ 200</b>

Fuente: Asociación de Productores Agropecuarios: Representante legal

Elaboración: Natasha Criollo

## **Actividades productivas desarrolladas**

### **Actividad Agrícola**

De acuerdo con el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial - PDOT de la parroquia Matus (2015-2019), el 40% de la extensión total del territorio es apto para la agricultura, actualmente el mosaico agropecuario de la Parroquia se caracteriza por áreas productivas dispersas de pequeña dimensión principalmente de: maíz, papas, frejol y frutales que representan el 15 % de extensión de territorio. (PDOT Matus 2017)

**Producción agrícola de maíz:** El principal producto agrícola de la parroquia es el maíz que se cultiva en los tres sectores de asentamientos humanos de la parroquia: Matus Centro, Calshi y Matus Alto. (PDOT Cantón Penipe, 2017)

El cultivo de maíz en el sector requiere un período productivo aproximado de siete meses que en el sector se desarrolla en dos etapas principales la primera de siembra que se desarrolla durante los meses de agosto a septiembre y la etapa de cosecha que se realiza entre los meses de mayo a junio (PDOT Matus, 2017)

En cuanto a la producción de maíz de la asociación según testimonios de sus integrantes en el año 2016 debido a las condiciones climáticas y la presencia de heladas en la parroquia no se logró desarrollar la producción esperada de maíz; constituyendo uno de los factores que dificultan la productividad de la asociación y de la población de la parroquia.

### Componente social

La parroquia Matus posee 1760 habitantes, en sus tres zonas de asentamientos humanos, en el sector de Matus Centro existe la mayor concentración de habitantes 1009 personas, la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” proyecta establecer su sede en este sector; la organización está conformada por 15 socios de los cuales el 87% son mujeres y 13% son hombres, que realizan actividades relacionadas con el objeto social de la asociación.

**Tabla 10-2:** Población integrante de la Asociación de Productores Agropecuarios “San José”

SEXO	POBLACIÓN	PORCENTAJE
Mujeres	13	87%
Hombres	2	13%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Asociación de Productores Agropecuarios “San José”

Elaboración: Autor

Cada integrante de la asociación representa un núcleo familiar integrado por cinco miembros reflejando una población beneficiaria total de 75 personas, a través del potenciamiento de sus actividades productivas y la comercialización de sus productos para generar empleo e incrementar la productividad de la parroquia mejorando la calidad de vida de sus habitantes. (Asociación de productores Agropecuarios “San José”. PDO Matus, 2017)

### 2.2 Análisis organizacional

La organización como un sistema social y técnico se constituye para el cumplimiento de un propósito específico tendiente a satisfacer las necesidades de un grupo específico de personas o de una población; que involucra el análisis de factores sociales, económicos, políticos y ambientales que integran el contexto de la organización. Orientada al conocimiento integral de los factores y aspectos que influyen en una organización. (Schlemenson, 1988, p.1)

Según Talancón, (2007) la Matriz FODA es una herramienta de análisis de factores fuertes y débiles que permiten alcanzar una perspectiva general estratégica organizacional conociendo la situación interna y externa de una organización; las siglas provienen de las palabras: F=fortalezas, O= oportunidades, D= debilidades, A=amenazas; el uso de la herramienta FODA consiste en realizar un análisis interno por medio de la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización y un análisis externo identificado las oportunidades y amenazas para la organización. (p.114)

### **MATRIZ FODA**

De acuerdo con el análisis de aspectos relevantes obtenidos en la situación diagnóstica de la Asociación de productores Agropecuarios “San José” según la metodología propuesta por Talancón (2007), sobre La matriz FODA se enlistan los aspectos considerados relevantes:

**Tabla 11-2: MATRIZ FODA: Asociación de Productores Agropecuarios “San José”**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia de los miembros de la asociación para la producción agrícola y ganadera.</li> <li>• Disponibilidad de tierras aptas para el desarrollo de cultivos y la crianza de animales.</li> <li>• Mano de obra disponible para colaborar con los objetivos de la organización.</li> <li>• Motivación de los asociados para la ejecución de actividades administrativas y productivas.</li> <li>• Propensión hacia la implementación de iniciativas colaborativas y de beneficio social.</li> <li>• Voluntad de los miembros para buscar medios de capacitación y nuevos aprendizajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de conocimientos técnicos para la organización, planeación, administración, dirección estratégica y mercado.</li> <li>• No se han diseñado estrategias de comercialización para los productos agrícolas y ganaderos.</li> <li>• Parcelas de poca extensión y con alto grado de dispersión en el territorio.</li> <li>• Financiamiento insuficiente para la ejecución e incremento del volumen su producción.</li> <li>• Falta de liderazgo para encontrar nuevos canales de distribución y acceso a nuevos mercados.</li> <li>• Instalaciones inadecuadas para el acopio y/o disposición de productos agrícolas y ganaderos.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones climáticas adecuadas para la producción agropecuaria.</li> <li>• Asesoría productiva especializada por entidades públicas (MAGAP).</li> <li>• Apoyo de entidades públicas para la mejora de la calidad de los productos agrícolas y ganaderos.</li> <li>• Posibilidades de acceso a mercados locales y regionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgos de pérdida de cultivos por amenazas naturales y climáticas principalmente heladas y ceniza volcánica.</li> <li>• Competencia desleal y distorsiones en el mercado provocadas por los intermediarios.</li> <li>• Fluctuaciones en los niveles de producción que afectan la estabilidad del mercado.</li> <li>• Creciente poder de negociación de las empresas y los consumidores.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de redes y estrategias de trabajo con asociaciones similares así como con entidades públicas y privadas.</li> <li>• Potencial incremento del volumen de producción agrícola y ganadero.</li> <li>• Conciencia comunitaria con respecto a los programas asociativos y solidarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en los costos de semillas y fertilizantes.</li> <li>• Limitada disponibilidad de terrenos con amplias extensiones para incrementar la producción.</li> <li>• Cambio climático local y global con potencial afectación a la calidad de los cultivos y animales.</li> <li>• Crisis económica del país.</li> </ul>
---	---

Elaborado por: Natasha Criollo

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos (MEFI) suministra y evalúa información de análisis de las relaciones internas de la organización, para determinar en conjunto si los factores internos favorecen o son desfavorables para la organización. (Talancón, 2007. Correal y Ortega, 2012, p.117)

Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) en cada factor para expresar su importancia relativa, la sumatoria de estos pesos debe ser igual a 1.0.

Se asigna una calificación de 1 (irrelevante) a 4(muy importante) para determinar la importancia de cada factor; la calificación ponderada se obtiene de la multiplicación del peso por la calificación de relevancia correspondiente. (Talancón, 2007, p.118)

### Clasificación por nivel de importancia

- Una fortaleza importante (4)
- Una fortaleza menor (3)
- Una debilidad importante (2)
- Una debilidad menor (1)

**Tabla 12-2:** MATRIZ MEFI: Asociación de Productores Agropecuarios “San José”

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>Fortalezas</b>			
1. Experiencia de los miembros de la asociación para la producción agrícola y ganadera.	0,05	3	0,15
2. Disponibilidad de tierras aptas para el desarrollo de cultivos y la crianza de animales.	0,15	4	0,60
3. Mano de obra disponible para colaborar con los objetivos de la organización.	0,05	3	0,15
4. Motivación de los asociados para la ejecución de actividades administrativas y productivas.	0,10	4	0,4

5. Propensión hacia la implementación de iniciativas colaborativas y de beneficio social.	0,05	3	0,15
6. Voluntad de los miembros para buscar medios de capacitación y nuevos aprendizajes	0,05	3	0,15
<b>SUMATORIA FORTALEZAS</b>			1,6
<b>Debilidades</b>			
1. Falta de conocimientos técnicos para la organización, planeación, administración, dirección estratégica y mercado.	0,15	2	0,30
2. No se han diseñado estrategias de comercialización para los productos agrícolas y ganaderos.	0,15	2	0,30
3. Parcelas de poca extensión y con alto grado de dispersión en el territorio.	0,05	2	0,10
4. Financiamiento insuficiente para la ejecución e incremento del volumen su producción.	0,05	1	0,05
5. Falta de liderazgo para encontrar nuevos canales de distribución y acceso a nuevos mercados.	0,10	2	0,20
6. Instalaciones inadecuadas para el acopio y/o disposición de productos agrícolas y ganaderos	0,05	1	0,05
<b>SUMATORIA DEBILIDADES</b>			1
<b>TOTAL PESO Y PONDERACIÓN</b>	1,00		2,6

Elaborado por: Natasha Criollo

Según Correal & Ortega. (2012), la suma de las calificaciones ponderadas oscilan entre 1,0 (resultado bajo) y 4,0 (resultado alto) y en aquellas organizaciones poseedoras de un calificación mayor a 2,5 (resultado promedio) reflejan organizaciones que poseen fortalezas internas mientras que la sumatoria menor al resultado promedio refleja una organización con debilidades en su organización interna. (p.118)

Para Talancón (2007), en la matriz MEFI el proceso más importante de evaluación consiste en la comparación de la sumatoria del peso ponderado de las fortalezas contra la sumatoria del peso ponderado de las debilidades, para determinar si los factores internos son favorables o desfavorables para la organización. (p.118) El análisis de la matriz MEFI del entorno interno de la Asociación de Productores Agropecuarios “san José”, demuestra que al obtener una sumatoria total ponderada de 2,6 mayor a la calificación promedio refleja una organización que posee fortalezas internas; la sumatoria de las fortalezas internas (1,6) es mayor a la sumatoria de las debilidades (1), se puede interpretar que las fuerzas internas favorecen a la organización

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Según Talancòn (2007) La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) es una herramienta de análisis cuantitativo de las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno de la organización. Para su construcción se requiere un listado de factores que se consideran oportunidades y amenazas para la organización a los que se les asignará un peso que puede ser relativo de acuerdo a la importancia dentro de un rango de 0.0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante), a su vez estos factores son ponderados también con una calificación de 1 (respuesta considerada no muy importante) y 4 (como un factor de importancia superior), la sumatoria de las calificaciones ponderadas resultantes de la multiplicación del peso por la calificación permite realizar un análisis e identificar el estado actual de la organización. (p.118, 119)

### Clasificación por nivel de importancia

- Una amenaza menor (1)
- Una amenaza importante (2)
- Una oportunidad menor (3)
- Una oportunidad importante (4)

**Tabla 13-2:** MATRIZ MEFE: Asociación de Productores Agropecuarios “San José”.

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>Oportunidades</b>			
1. Condiciones climáticas adecuadas para la producción agropecuaria.	0,10	4	0,40
2. Asesoría productiva especializada por entidades públicas (MAGAP).	0,03	4	0,12
3. Apoyo de entidades públicas para la mejora de la calidad de los productos agrícolas y ganaderos.	0,08	4	0,32
4. Posibilidades de acceso a mercados locales y regionales.	0,15	4	0,6
5. Creación de redes y estrategias de trabajo con asociaciones similares así como con entidades públicas y privadas.	0,06	3	0,18
6. Potencial incremento del volumen de producción agrícola y ganadero.	0,06	3	0,18
7. Conciencia comunitaria con respecto a los programas asociativos y solidarios.	0,06	3	0,18
<b>SUMATORIA OPORTUNIDADES</b>			<b>1,98</b>

<b>Amenazas</b>			
1. Riesgos de pérdida de cultivos por amenazas naturales y climáticas principalmente heladas y ceniza volcánica.	0,10	2	0,20
2. Competencia desleal y distorsiones en el mercado provocadas por los intermediarios.	0,08	2	0,16
3. Fluctuaciones en los niveles de producción que afectan la estabilidad del mercado.	0,05	2	0,10
4. Creciente poder de negociación de las empresas y los consumidores.	0,05	2	0,10
5. Incremento en los costos de semillas y fertilizantes.	0,05	2	0,10
6. Limitada disponibilidad de terrenos con amplias extensiones para incrementar la producción.	0,03	1	0,03
7. Cambio climático local y global con potencial afectación a la calidad de los cultivos y animales.	0,05	2	0,10
8. Crisis económica del país.	0,05	1	0,05
<b>SUMATORIA AMENAZAS</b>			<b>0,84</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,82</b>

Elaborado por: Natasha Criollo

El promedio total ponderado de 2,82 indica que la asociación se encuentra con un calificación sobre la media (2,5) referente a los factores externos en el entorno de la organización que facilitan el planteamiento de estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o mitigar las amenazas que pueden afectar al desarrollo de la asociación.

El peso ponderado total de los factores que representan oportunidades es de 1,98 mientras que el peso ponderado de las amenazas existentes en el entorno de la organización es de 0,84; lo cual indica que el ambiente externo es favorable para el desarrollo productivo y financiero de la organización.

### **Diagnostico estratégico interno**

De acuerdo con Serna (2008), el diagnostico estratégico interno está orientado a la determinación de los aspectos positivos y las deficiencias de la organización que se presentan en las actividades relacionados directamente con la capacidad de la organización para alcanzar los objetivos. (p.167)

## Matriz PCI o de Perfil de Capacidades Internas

Según Sena (2008) la matriz PCI o Perfil de Capacidad Institucional es una herramienta de auditoría y diagnóstico actual de la organización que evalúa el desempeño interno de la compañía (fortalezas o debilidades) en relación con las oportunidades y amenazas del entorno externo; es decir diagnosticar una organización que integra todos los factores de su operación corporativa para determinar la situación organizacional en un momento dado e identificar las áreas que requieren atención (p.168)

La evaluación de PCI se enfoca a cinco áreas dentro de la empresa:

- Capacidad Directiva
- Capacidad Competitiva o de Mercadeo
- Capacidad Financiera
- Capacidad Tecnológica o de Producción
- Capacidad de Talento Humano. (p.169)

Para la elaboración de la Matriz PCI se elabora un listado de fortalezas y debilidades en cada una de las áreas que faciliten el diagnóstico organizacional, la calificación de los factores se basa en la asignación de valores en una escala: alta, media y baja, la valoración o calificación del impacto de cada factor se efectúa de acuerdo a la clasificación de alto, medio o bajo. (p.169)

**Tabla 14-2:** DIAGNOSTICO INTERNO PCI: Capacidad Directiva

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen corporativa y social			X					X	
Uso de planes estratégicos y análisis estratégico				X			X		
Evaluación y pronóstico del entorno		X					X		
Sistema de coordinación		X						X	
Sistema de Control				X				X	
Sistema de toma de decisiones		X					X		
Orientación organizacional		X					X		

Elaborado por: Natasha Criollo

Fundamentado en: Humberto Serna (2008), "Gerencia Estratégica", p. 174

Como se puede apreciar en la Matriz PCI de Capacidad Directiva, la organización presenta mediana fortaleza en observación de hechos para la evaluación pronóstico del entorno factor que representa un alto impacto en la organización ,sistema de coordinación de áreas y actividades con un nivel de impacto organizacional medio, factor sistema de toma de decisiones gerenciales y orientación organizacional de roles que tienen un nivel de impacto alto; se destaca un grado bajo de fortaleza en cuanto a la imagen corporativa que tiene un nivel de medio de impacto en la Asociación. De igual manera este diagnóstico identifica debilidades en las dimensiones de: planeación y aplicación estratégica que impacta altamente a la organización y un Sistema de control administrativo y gerencial aunque este factor se considera de impacto medio.

**Tabla 15-2:** DIAGNÓSTICO INTERNO PCI: Capacidad Productiva o tecnológica

Capacidad Productiva o tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Nivel de productividad		X						X	
Aplicación tecnológica en la producción				X				X	
Eficiencia del sistema de producción		X					X		
Instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas				X				X	
Capacidad tecnológica: Computadoras, Internet, cable, teléfono en la Asociación.				X			X		
Existencia de un proceso de control de calidad de productos agrícolas y de crianza de ganado		X					X		
Capacidad de innovación	X							X	

Elaborado por: Natasha Criollo

Fundamentado en: Humberto Serna (2008), “Gerencia Estratégica”, p. 175

El diagnóstico de capacidad productiva o tecnológica organizacional presenta una fortaleza en la capacidad de innovación que tiene un nivel de impacto medio en la asociación; en cuanto a las fortalezas de nivel medio se determinan los factores: Nivel de productividad que constituye un elemento de nivel de impacto medio para la asociación, la eficiencia del sistema de producción

es una fortaleza de nivel medio y de alto impacto, el proceso de control de calidad de productos agropecuarios representa una Fortaleza media que tiene un alto impacto, mientras que los factores que representan una debilidad en la organización son: la escasa aplicación tecnológica en la producción de nivel de impacto medio, la falta de instalaciones físicas para la asociación que presentan un impacto medio en la organización y la baja capacidad tecnológica aplicada en la organización que impacta altamente en su desarrollo.

**Tabla 16-2:** DIAGNÓSTICO INTERNO PCI: Capacidad de Talento Humano

Capacidad de Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Estabilidad		X						X	
Pertenencia		X					X		
Motivación		X					X		
Aptos para el uso de herramientas tecnológicas				X				X	
Coordinación con otras áreas		X					X		
Enfocados al beneficio social		X						X	
Capacidad de decisión	X							X	

Elaborado por: Natasha Criollo

Fundamentado en: Humberto Serna (2008), "Gerencia Estratégica", p. 176

El factor organizacional que representa una fortaleza es la capacidad de decisión de los asociados que constituye elemento de impacto medio para la organización

Los elementos que representan las fortalezas internas de nivel de medio del área de talento humano de la asociación son: estabilidad del personal que presenta un nivel de impacto medio, nivel de pertenencia organizacional que tiene un alto nivel de impacto, motivación del personal que integra la organización que representa un factor de alto impacto, coordinación otras áreas de la organización que presenta un factor de alto impacto en sus actividades, capacidad de beneficio colectivo que representa un elemento organizacional de impacto medio.

El factor que determina una debilidad en la capacidad del talento humano es el desconocimiento de uso y manejo de herramientas tecnológicas que es un elemento que afecta medianamente el crecimiento asociativo.

**Tabla 17-2:** DIAGNÓSTICO INTERNO PCI: Capacidad Competitiva

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Calidad de producto		X					X		
Capacidad de innovación	X							X	
Participación en el mercado				X			X		
Alianzas estratégicas		X						X	
Disponibilidad insumos para la productividad		X					X		

Elaborado por: Natasha Criollo

Fundamentado en: Humberto Serna (2008), "Gerencia Estratégica", p. 177

Como se puede observar en la matriz la capacidad competitiva de la organización presenta fortaleza en el factor de impacto medio capacidad de innovación; de igual forma está representada en un nivel medio por los factores: Calidad de producto y disponibilidad de insumos para la productividad que tienen un impacto alto en el desarrollo de la organización y el factor alianzas estratégicas representa un nivel de impacto medio en la asociación

La organización presenta debilidad en cuanto a la participación en el mercado factor que tiene un alto impacto en su crecimiento.

**Tabla 18-2:** DIAGNÓSTICO INTERNO PCI: Capacidad Financiera

Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Acceso al capital cuando lo requiere			x					x	
Comunicación y control financiero		x					x		
Capacidad de inversión			x					X	

Elaborado por: Autor

Fundamentado en: Humberto Serna (2008), "Gerencia Estratégica", p. 178

Como se observa en la matriz la capacidad de inversión y de disponibilidad de capital representan una fortaleza pero de un nivel bajo es decir tienen un impacto medio en las actividades de la organización, de acuerdo con el diagnóstico una mediana fortaleza financiera es la comunicación y control financiero que representa un elemento de alto impacto en la asociación.

**Diagnóstico:** se puede determinar que internamente la asociación posee elementos potenciales que permitirán el desarrollo gerencial, productivo y social de la organización, fundamentado principalmente en el emprendimiento, iniciativa productivas basadas en la cohesión social, el beneficio colectivo y la motivación para la implementación de alternativas y procesos productivos generadores de beneficios económicos y sociales. Se evidencia también el desconocimiento en procesos técnicos y gerenciales que faciliten el desarrollo de las actividades de la organización. En cuanto al diagnóstico relacional de los factores externos con el desarrollo de la asociación se identifican potencialidades propias del territorio como tipo de suelo, clima, disponibilidad de recursos además de la existencia de alternativas coyunturales con entidades públicas que permitirán el fortalecimiento y viabilidad de los procesos productivos y gerenciales para lograr un crecimiento organizacional.

### 2.3 Ubicación Geográfica

La parroquia Matus se encuentra ubicada en el centro y sur-este del Cantón Penipe, al Nor-orientes de la provincia de Chimborazo, está situada a una distancia de 25km de la ciudad de Riobamba (Gobierno Parroquial Matus, 2010). Según el PDOT (2015-2019), la parroquia se encuentra en un rango altitudinal de 2720-2900 m.s.n.m, compuesta por una extensión geográfica de 7424 hectáreas. (p.12)

**Límites:** La Parroquia Matus Limita al norte con la Parroquia El Altar, al sur con la Parroquia La Candelaria, al este con la Provincia de Morona Santiago y al oeste con la Parroquia Bayushig y el Cantón Penipe. (p.12)

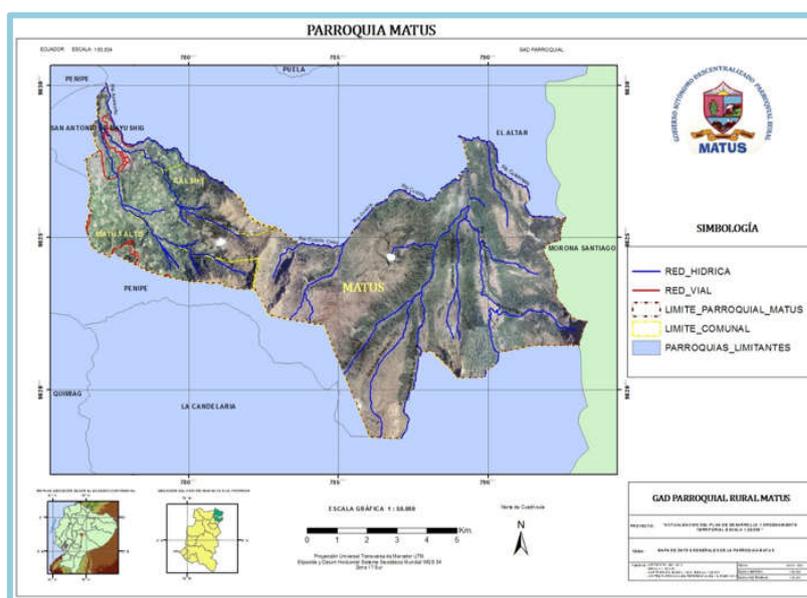


Figura 12-2 Ubicación y Límites de la parroquia Matus

Fuente: Plan de Ordenamiento Territorial (PDOT) Matus, 2015-2019

**Componente Biofísico:** La parroquia se encuentra en un valle rodeada de montañas y colinas altas que crean condiciones climáticas favorables y la convierten en una potencial zona de cultivo de productos agrícolas y la producción de animales; sin embargo las condiciones climáticas como la temporada de invierno representan un riesgo para la producción agropecuaria debido a la presencia de aluviones y el exceso de agua filtrada. (p.17)

**Geología:** La cercanía de la ubicación geográfica de la parroquia al Volcán Tungurahua, representa uno de los factores que alteran el medio ambiente de la zona afectando la salud de los pobladores y la producción agropecuaria. (p.19)

**Suelos:** La principal característica de los suelos es su alta calidad de nutrientes que lo convierten en una zona meramente agropecuaria que favorecen la siembra de productos alimenticios principalmente el maíz y el cultivo de pastos, su extensión de terreno es de 1421.27 hectáreas el 15% del total del territorio. Las zonas de páramo de la parroquia son la principal fuente de almacenamiento de agua natural, ocupan 3374.08 hectáreas el 26.23% de la extensión territorial, misma que se ve afectada por el avance de la frontera agrícola. Las zonas de bosque evitan el deslizamiento y la erosión del suelo y está integrada por dos tipos: el bosque nativo o suelo húmifero, que posee grandes cantidades de materia orgánica y es un suelo húmedo apto para el cultivo de productos y representa el 25% del territorio, 2662.06 hectáreas. El bosque natural representa 4.68 hectáreas es decir el 2,15% del territorio está constituido por diversas especies nativas de árboles que aportan un valor escénico al sector. (p.21)

### **Factores Climáticos**

**Temperatura:** según el PDOT Matus (2015-2019), debido a sus características territoriales la temperatura en la parroquia oscila en un rango de 11° a 14 la precipitación de la lluvia en la zona es de 500 a 1000 mm. El piso climático es de tipo Bosque Montano ubicado a una altura de 2720-2900 m.s.n.m y posee una humedad de 67.27%. (p.24)

De acuerdo con el Museo Ecuatoriano de Ciencias Naturales (2009) un bosque montano se puede llamar bosque nublado cuando se encuentra ubicado a una altitud entre 1800 y 3000 m de altitud, y se caracteriza por diversa vegetación y una alta humedad. (p.16)

**Agua:** La parroquia Matus está atravesada por tres ríos: el Río Matus, el Río Calshi y el Río Asacucho, que se utilizan para crear redes hídricas de riego; la principal fuente de abastecimiento de agua de la cabecera parroquial y sus comunidades se encuentra en las zonas altas del páramo



La definición de Salas (2014) permite establecer que las características principales de una empresa son:

- Son Organizaciones estructuradas para perdurar relativamente en el tiempo
- Deben ser organizadas bajo una estructura para determinar y normar sus actividades fijando niveles en un orden categórico que facilite la toma de decisiones
- Deben estar orientadas hacia el logro de una misión para lo cual se deben fijar objetivos y propósitos, que beneficien a su colectivo integral
- Están orientadas a la especificación de un área de producción con la finalidad de lograr competitividad. (p.11)

### **Elementos de Empresa Clásica**

Según Thompson (2012), los elementos que constituyen la estructura básica de una empresa son:

**Entidad:** es la unidad o personalidad jurídica que tiene una organización puede ser de tipo: individual o colectiva.

**Elemento humano:** son todas las personas que integran la empresa que trabajan, invierten, toman decisiones y las ejecutan acciones.

**Aspiraciones:** son las motivaciones o deseos que tiene las personas que forman parte de la empresa.

**Realizaciones:** representa el grado de satisfacción o bienestar de las personas resultante del cumplimiento de las aspiraciones de los integrantes de la empresa.

**Bienes materiales:** son los elementos materiales necesarios que posee la empresa para su funcionamiento: oficinas, mobiliario, instalaciones; entre otros.

**Capacidad Técnica:** es el conocimiento requerido y habilidades propias que posee el personal de la empresa para la ejecución adecuada de actividades empresariales, las necesidades pueden ser de tipo tecnológico y administrativo.

**Capacidad Financiera:** se refiere a los factores económicos o financieros que requiere la empresa para su desarrollo y crecimiento como: capacidad de inversión y pago, margen de utilidad, liquidez; entre otros.

**Producción, transformación y prestación de servicios:** es la capacidad de producción de la empresa es decir la transformación de materia prima para la fabricación de productos o la prestación de servicios que adquieren un valor económico.

**Satisfacción de necesidades y deseos:** se refiere a las diversas necesidades humanas que se originan en los problemas y estímulos de su entorno, mismos que requieren de productos o servicios capaces de satisfacer dichas necesidades para lo se fundamentan las actividades de una empresa.

Para Salas (2014) los elementos básicos de empresa se complementan con el análisis de los siguientes:

**Ambiente o clima organizacional Interno:** comprende las características propias de la empresa mismas que son percibidas por los miembros que la integran e influyen en su desempeño. (p.13)

Litwin y Stringer (citados en Sandoval, 2004) establecen que el clima organizacional estriba en seis dimensiones:

1. **Estructura:** es el conocimiento de las políticas y normas que regulan una organización
2. **Responsabilidad Individual:** se refiere al grado de autonomía o libertad que tiene una personas para tomar decisiones y solucionar problemas
3. **Remuneración:** se refiere al tipo de recepción equitativa derivada de la remuneración por el trabajo realizado por un individuo
4. **Riesgos y toma de decisiones:** es el nivel de receptividad y flexibilidad para asumir riesgos y retos en un entorno de trabajo
5. **Apoyo:** se refiere al tipo de sentimientos que favorecen a los empleados en su área de trabajo como: amistad, solidaridad, confianza, etc.
6. **Tolerancia de conflictos:** se trata de la asimilación adecuada de las diversas opiniones en un mismo medio de trabajo basado en la confianza y el liderazgo (p.85)

**Ambiente organizacional externo:** Para Salas (2014) son aquellas fuerzas externas como proveedores, clientes, competencia y políticas y entidades gubernamentales que regulan y pueden afectar el desarrollo y crecimiento de la empresa. (p.13)

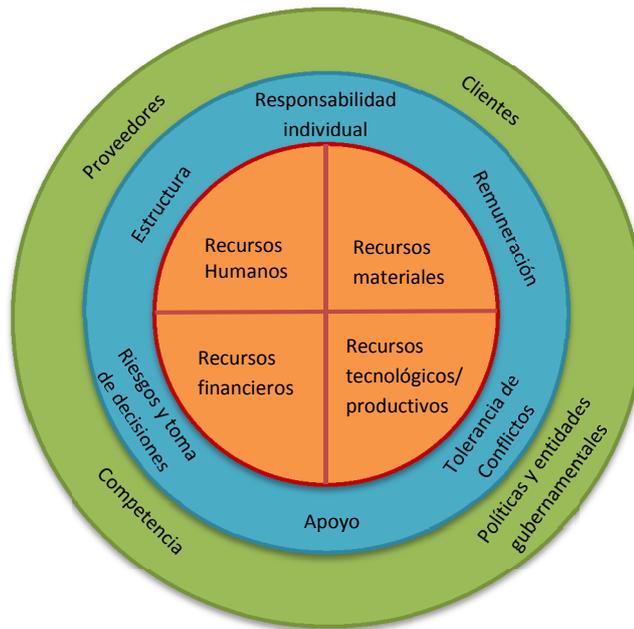


Figura 14-2 Elementos de empresa Tradicional

Fuente: Alejandra Salas (2014), "Fundamentos de Administración", p.15

## 2.5 Elementos de Empresa Social

Al ser la empresa social una unidad productiva combina varias características para el cumplimiento de su misión como algunas funciones de empresa tradicional de producción y venta de bienes y servicios, participación de mercado, financiamiento y generación de ingresos. Dentro de su misión social las características específicas son: el conocimiento de la población beneficiaria, la creación de valor social y la creación de un ambiente de trabajo colaborativo. (Fisac et al., 2011., p.8, 9)

Según Casani (et al., 2013) que cita a Fisac (et al., 2011). En el modelo organizativo de una empresa social existen los siguientes elementos:

**1.- "Resolución de una problemática social":** una empresa social se forma por la necesidad de organizaciones empresariales que constituyan soluciones innovadoras a problemas sociales que no han sido atendidos o solucionados por otras organizaciones sociales como organizaciones sin fines de lucro, empresas o entidades de administración pública. La solución de problemáticas sociales generalmente están enfocadas: al desarrollo humano colectivo por medio de iniciativas de desarrollo económico de oportunidad de formación, empleo, financiamiento entre otros. Promover la integración social y cultural de grupos que sufren exclusión económica, participativa, residencial, salubridad social y relacional. Mejorar la calidad de vida a partir de la satisfacción de necesidades o servicios básicos. (p.10)

**2.- “Orientación a necesidades de los colectivos”:** la población objetivo beneficiaria son colectivos sociales que se encuentran en situación de riesgo o vulnerabilidad. (p.10)

**3.- “Estrategia y enfoque empresarial”:** debe estar orientada a la solución de problemas con características propias de la empresa, las empresas sociales plantean generalmente soluciones de mercado. (p.10)

**4.- “Anteposición del beneficio social al económico”:** maximizar el impacto social anteponiéndolo ante el económico, la medición de resultados se basa en el beneficio social, las empresas sociales no entregan a sus accionistas dividendos derivados de la actividad empresarial, los beneficiarios de la iniciativa social son los grupos vulnerables o en riesgo de exclusión. (p.10)

**5.- “Interlocución estrecha con la base de la pirámide”:** la integración de la comunidad local en el desarrollo de la iniciativa que para Fisac et al., 2010 puede lograrse por medio de la adquisición de roles (productores, socios, proveedores, consumidores) para su participación en la cadena de valor es un factor clave del éxito empresarial. (p.10)

**6.- “Gestión independiente y auto sostenible”:** la auto sostenibilidad de la empresa se basa en la generación de ingresos para su funcionamiento a partir de la oferta de bienes y servicios; es decir el desarrollo de sus actividades depende de donaciones o subvenciones. (p.10)

Desde el análisis organizativo de empresa social de Fisac et al., 2010 los siguientes son elementos distintivos de una empresa social:

**7.- Trabajo colaborativo “multitipo o multiskateholder”:** las relaciones entre los actores de la cadena de valor (empresas, organismos estatales, comunidades locales, organizaciones de beneficio social) deben representar una alianza para crear un canal de conexión con el público objetivo que permita conocer claramente las necesidades de la comunidad. (p.326)

**8.- Efecto multiplicativo:** las empresas sociales buscan que los modelos probados puedan ser adaptados en otros escenarios o contextos que presenten características, necesidades y problemáticas similares. (p.326)

## CAPITULO III

### PROPUESTA

#### 3.1 Estructura de empresa social

##### 3.1.1 Modelo de Empresa Social

En su publicación sobre empresa social Alter (2003), establece que en la coincidencia entre las actividades comerciales de empresas y las actividades de servicio social realizadas generalmente por la ONGs, se encuentra una forma de empresarial híbrida denominada empresa social que se promueve debido a dos fuerzas el cambio social y la sostenibilidad organizacional que requieren formas de financiación que incluyan la generación de ingresos; este tipo de empresas tiene las siguientes características:

- Utilizan visiones empresariales para alcanzar objetivos sociales
- Combinan métodos comerciales y el capital social
- Crean paralelamente valor social y económico
- Los ingresos derivados de las actividades comerciales capitalizan la misión de la empresa
- Las actividades orientadas al mercado se alinean a equilibrio de los costos sociales
- Evalúan su impacto social y desempeño financiero (p.7, 8)

#### Arquetipos de empresas sociales:

Según Alter (2003) las empresas sociales de acuerdo a su estructura o a su modelo se clasifican en tres clases:

##### 1.- Empresas sociales incorporadas o incrustada:

En este modelo de empresa los programas sociales y las actividades comerciales de la empresa son una sola actividad, generalmente las organizaciones no gubernamentales (ONG) crean empresas sociales como parte de la elaboración de sus fines y planes. Este modelo de empresa integra o incrusta las actividades empresariales dentro de la organización, en las operaciones y programas sociales y son fundamentales para la misión; Debido a su enfoque centrado en la misión las organizaciones se estructuran como no gubernamentales para proteger el enfoque y

garantizar el cumplimiento de la misión, sin embargo dependiendo del entorno jurídico las organizaciones pueden estructurarse bajo la modalidad con fines de lucro (Alter, 2003., p. 15)

Rivera et al., sostienen que la empresa social incrustada representa un enfoque de negocio que permite establecer la sostenibilidad empresarial en la que el objeto social se convierte en agente participativo como consumidor, trabajador o propietario (p.7).

## **2.- Empresas sociales Integradas:**

En las empresas sociales integradas los programas sociales se superponen parcialmente con las actividades empresariales compartiendo los costos y los activos existentes. Las empresas sociales integradas se crean como mecanismos de financiamiento para las operaciones y actividades relacionadas con la misión y para el incremento del impacto social, optimizando el uso de los recursos y reduciendo los costos para generar ingresos. En este tipo de empresas *“las actividades empresariales están integradas en algún nivel con las operaciones”*, su estructura puede implantarse como un *“departamento empresarial”* o *“centro de beneficios”* dentro de la organización con o sin fines de lucro. (Alter, 2003., p. 15)

Este tipo de empresas están relacionadas con la misión social pero su actividad es comercial de bienes y productos, los beneficiarios de esta iniciativa se involucran únicamente como empleados o clientes de la empresa y las utilidades obtenidas son utilizadas en el beneficio social comunitario (Rivera et al., p.8)

## **3.- Empresa social complementaria:**

En este modelo de empresa los programas sociales y las actividades empresariales son diferentes; es decir, las actividades empresariales no están integradas en las operaciones de la organización sin fines de lucro pero pueden constituirse legalmente como una división con fines de lucro dentro de la organización que no esté relacionado con la misión o búsqueda del beneficio social de la organización, sino como una estrategia de financiamiento para complementar los programas sociales mediante el apoyo financiero facilitando el acceso al capital, prestamos e inversiones. (Alter, 2003., p. 15)

Rivera et al., complementan esta teoría manifestando que al encontrarse separadas las actividades empresariales de la misión social los beneficiarios de esta iniciativa son indirectos debido a que no se relacionan con la operatividad de la empresa social (p.8)

## Modelos operacionales de empresas sociales

Para Alter (2003), los modelos operativos de empresas sociales deben diseñarse considerando los objetivos de la empresa social, la dinámica y necesidades del mercado así como el entorno legal de la organización para maximizar la flexibilidad y operatividad de una empresa, en torno a esta teoría se analizan los siguientes modelos de empresas sociales:

### Modelos de Empresas Sociales Incorporadas

Las empresas sociales incorporadas son organizaciones generadoras de valor social y económico en su modelo operacional las actividades sociales y económicas están agrupadas, su propósito central es la misión social y la población objetivo cumple un doble rol como clientes que reciben servicios sociales y como mercado de clientes que pagan por un servicio a la empresa. (Alter, 2003., p. 16)

#### 1.- Modelo de Apoyo Empresarial

El tipo de apoyo empresarial realizado en este modelo es la oferta de apoyo empresarial y servicios financieros a la población objetivo, que generalmente son empresas individuales o autónomas que venden sus productos a un mercado externo, los ingresos derivados de la venta de los servicios de la empresa social son reinvertidos en la actividad para establecer la sostenibilidad empresarial. Es decir el programa social está representado por el negocio y el cliente es la población objetivo. (Alter, 2003., p. 17)



Figura 15-3 Modelo Apoyo Empresarial

Tomado de: Kim Alter (2003), "Empresa social: Una tipología del campo Contextualizado en América Latina", p. 17

#### 2. - Modelo Intermediario de Mercado

Este modelo de empresa social provee servicios de crédito y desarrollo de productos al público objetivo que son pequeños productores, la empresa adquiere los productos de los clientes o población objetivo para posteriormente vender los productos en un mercado interno o externo, motivando la producción mediante la garantía de mercado y la seguridad financiera, los ingresos obtenidos por la empresa a partir de la venta de los productos se destinan a la cobertura de los costos de producción y de representación social, este modelo de empresa social está enfocado a

promover el comercio justo en las organizaciones que comercializan productos agrícolas, suministros y artesanías (Alter, 2003., p. 18)



Figura 2-3 Modelo Intermediario de Mercado

Tomado de: Kim Alter (2003), "Empresa social: Una tipología del campo Contextualizado en América Latina", p.18

### 3. - Modelo de Empleo

Este modelo de empresa social oferta servicios de capacitación laboral y oportunidades de empleo, el público objetivo son las personas con bajos recursos, con discapacidades, personas marginadas que se encuentren en condiciones de vulnerabilidad y riesgo; la misión central de este tipo de empresa es la creación de empleo para la población quienes forman parte activa de iniciativas productivas que oferta la empresa misma que vende sus productos en mercados externos asegurando la viabilidad comercial y financiera, los ingresos obtenidos permiten la reinversión en el programa además de financiar programas comentarios de atención médica y vivienda del público objetivo. (Alter, 2003., p. 19)



Figura 3-3 Modelo de Empleo

Tomado de: Kim Alter (2003), "Empresa social: Una tipología del campo Contextualizado en América Latina", p.19

### 4.- Modelo de pago por servicio

En el modelo de empresa social comercializa sus servicios sociales y posteriormente los vende a sus clientes que pueden ser: personas, empresas o comunidades, en este modelo el programa forma parte de la empresa y las ganancias de los servicios financian los costos y gastos de prestación del servicio y son destinados para subsidiar iniciativas sociales en las que no exista recuperación de costos ejemplos de este tipo de empresas son las clínicas, hospitales, escuelas, museos, asociaciones comerciales. (Alter, 2003., p. 20)

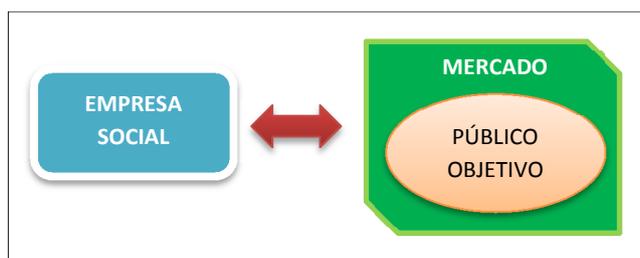


Figura 4-3 Modelo de Pago por Servicio

Tomado de: Kim Alter (2003), “Empresa social: Una tipología del campo Contextualizado en América Latina”, p.20

### Modelos de empresas sociales Integradas

Al ser una empresa social generadora de valor económico y social es este último el que le otorga el valor social a una organización; en este tipo de modelos existe una superposición entre las actividades económicas y sociales, existe una acción conjunta entre las actividades sociales y las económicas que están enfocadas hacia la misión principal de la empresa, pero la población objetivo tiene la única característica de ser beneficiaria directa de los ingresos obtenidos, pero no son clientes ni empleados (Alter, 2003., p. 21)

#### 1.- Modelo de subsidio de servicio

En este modelo de empresa los ingresos obtenidos de la venta de productos y servicios a mercados externos se destinan a la financiación de programas sociales; este tipo de empresas se comparten los costos, activos, ingresos y unidades operativas aunque la misión central de la empresa no sea social esta puede ampliar su alcance y para comercializar servicios sociales básicos. (Alter, 2003., p. 21)

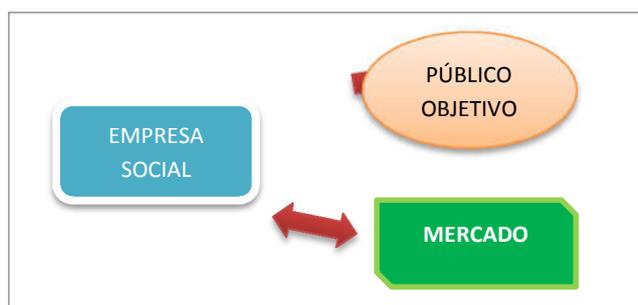


Figura 5-3 Modelo de Subsidio de Servicio

Tomado de: Kim Alter (2003), “Empresa social: Una tipología del campo Contextualizado en América Latina”, p.21

#### 2.- Modelo de vinculación al mercado

Este tipo de empresa social cumple la función de intermediario entre los compradores o mercado externo y los productores o público que incluye la entrega de información de mercado a las dos partes interesadas, los ingresos que obtiene la empresa social resultan de establecer el vínculo

entre el productor - comprador y de la servicios de investigación de mercado; una particularidad de este modelo es que la empresa no comercializa los productos de los clientes y puede no estar integrada a la empresa para funcionar como programa de apoyo a los objetivos de acceso al mercado (pago por servicio) o puede estar integrada a la misión de la empresa obteniendo ingresos por servicios de acceso al mercado y los que resultan de otros programas sociales. (Alter, 2003., p. 21)

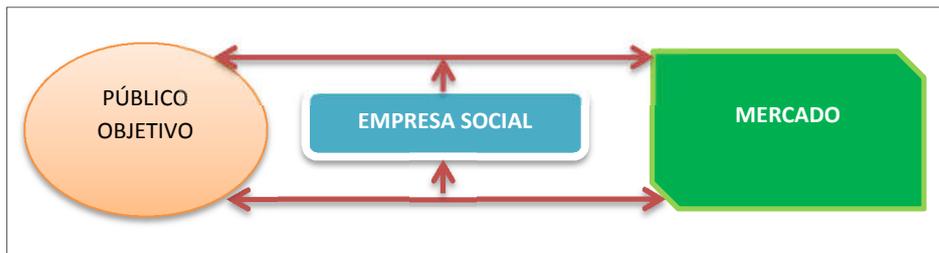


Figura 6-3 Modelo de vinculación al mercado

Tomado de: Kim Alter (2003), “Empresa social: Una tipología del campo Contextualizado en América Latina”, p.22

### **Modelos de empresa social complementaria**

Generan valor económico y a través de sus servicios sociales generan valor social, en este tipo de empresa las actividades sociales y económicas se vinculan debido a las relaciones entre la propiedad y financiamiento de las organizaciones sin fines de lucro, las actividades económicas financian las actividades sociales, las actividades económicas pueden o no estar relacionadas con la misión social de la empresa, la población objetivo se beneficia de manera directa con los ingresos de programas sociales de la empresa. (Alter, 2003., p. 21)

#### **1.- Modelo de apoyo organizacional**

El modelo de apoyo organizacional oferta y vende productos y servicios a clientes como el público objetivo, negocios, mercado en general, en este modelo los ingresos de la empresa se utilizan para financiar las actividades de funcionamiento de la organización y los programas sociales y las actividades de la empresa pueden o no estar relacionadas con la misión. (Alter, 2003., p. 24)



Figura 7-3 Modelo de apoyo organizacional

Tomado de: Kim Alter (2003), “Empresa social: Una tipología del campo Contextualizado en América Latina”, p.24

## 2.- Modelo de asociación con el sector privado

Este modelo de asociación social es una empresa conjunta o nueva entidad integrada por una empresa con fines de lucro y una ONG, este modelo de empresa social puede o no estar centrada con la misión de la ONG si aprovechar los recursos que esta posee. Este tipo de asociación genera beneficios a los dos tipos de entidades que la integran como reducción de costos, menores restricciones para su operación, retorno financiero y logra una mejora de la imagen corporativa, el tipo de mercado meta es externo y en algunos casos la población beneficiaria es el cliente pagador. (Alter, 2003., p. 25)



Figura 8-3 Modelo de asociación con el sector privado

Tomado de: Kim Alter (2003), “Empresa social: Una tipología del campo Contextualizado en América Latina”, p.25

## 3.- Modelo de Franquicia

Este tipo de empresa social funciona por medio de una franquicia, que consiste en la venta de un “modelo de negocios probado” replicable ofertado por una empresa social para todo tipo de organización exitosa; la creación de valor social en este modelo de empresa se aplica por su estrategia de replicación que paralelamente representa su fuente de ingresos es decir las ventas de los modelos de negocio social pagan la franquicia y un soporte técnico continuo; esta iniciativa

se puede considerar como una alternativa para potenciar el funcionamiento de organizaciones sociales que requieren un retorno de ingreso para su operación. (Alter, 2003., p. 27)



Figura 9-3 Modelo de Franquicia

Tomado de: Kim Alter (2003), “Empresa social: Una tipología del campo Contextualizado en América Latina”, p.27

#### 4.- Modelo Complejo

Cuando una empresa social utiliza o combina uno o más modelos se considera un modelo complejo, en algunos casos las estructuras no se limitan dependen del objetivo es así que se pueden presentar casos de combinación de modelos cuando una empresa tiene como objetivo central la satisfacción de una necesidad social y la de subsidiar su organización y otros programas sociales (Alter, 2003., p. 28)



Figura 10-3 Modelo Complejo

Tomado de: Kim Alter (2003), “Empresa social: Una tipología del campo Contextualizado en América Latina”, p.28

#### 5.- Modelo Empresarial Mixto

Las empresas sociales son múltiples unidades que tienen diversos objetivos sociales y financieros y diferentes métodos de financiamiento, este método se puede aplicar a una estructura dependiendo de la madurez, experiencia y de los objetivos de la empresa. (Alter, 2003., p. 29)



Figura 11-3 Modelo Empresarial Mixto

Tomado de: Kim Alter (2003), "Empresa social: Una tipología del campo Contextualizado en América Latina", p.29

### 3.1.1.1 Propuesta de Modelo Operativo de Empresa Social

Kim Alter (2003) afirma que el modelo operativo de una empresa social depende de la interacción entre el cliente o consumidor, el mercado y los programas sociales. El concepto de valor combinado en una empresa social supone la integración de tres factores: social, económico y ambiental que se requieren en empresas con y sin fines de lucro debido a la necesidad de crear un valor económico y un impacto y valor en las organizaciones. (p.2, 8, 9)

Considerando los componentes integradores del valor combinado en una empresa social se analiza el contexto político, económico y social en cual se pretende establecer o proponer una estructura organizacional con enfoque social se hace evidente la necesidad de elementos gerenciales y productivos que permitan el manejo eficiente y adecuado de los recursos disponibles para fortalecer las organizaciones sociales y las iniciativas productivas que se han instaurado principalmente con un propósito social y colectivo relacionado de forma directa con las actividades empresariales en la búsqueda de la auto sostenibilidad a partir de la aplicación de modelos de negocios para generar ingresos.

El estudio realizado a la Asociación de productores agropecuarios identificó los principales conceptos de la creación de la organización, las metas y propósitos en cuanto a la operatividad; por lo cual se han analizado teorías de diferentes autores relacionadas con las actividades empresariales con un enfoque principalmente social:

**Tabla 1-3:** Análisis de factores

<b>FACTOR</b>	<b>CARACTERÍSTICA ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>MODELO DE EMPRESA SOCIAL INCORPORADA</b>
Constitución legal	Asociación de economía popular y solidaria	Con fines de lucro
Objeto social	Actividad económica: explotación mixta de cultivos y animales	Misión social y el individuo
Centrada en la Misión	Propósitos de beneficio social	Misión o propósito de social de la empresa
Tipo de Economía	Popular y solidaria	Comercio Justo Actividades productivas sostenibles Autosuficiencia financiera
Beneficiarios de la iniciativa	Directos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembros de la asociación</li> </ul> Indirectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Familias de los miembros integrantes de la asociación</li> <li>• Comunidad</li> </ul>	Directos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrantes de la empresa</li> </ul> Indirectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Familias de los integrantes de la empresa</li> <li>• Comunidad</li> <li>• GAD parroquial</li> <li>• GAD Cantonal</li> </ul>
Participación de objeto social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietarios</li> <li>• Trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propietario</li> <li>• Trabajador</li> <li>• Cliente</li> </ul>
Toma de decisiones	Organismo Colectivo: Junta General representa la participación activa de la totalidad de socios, tienen voz y voto en la toma de decisiones organizacionales	Colectiva: Junta General de Socios representa la participación activa de la totalidad de socios, tienen voz y voto en la toma de decisiones empresariales
Financiamiento	Interno: Aporte de socios	Interno: Aporte de socios Financiamiento Externo: entidades financieras

Elaborado por: Natasha Criollo

Como resultado del análisis se propone que la asociación posee características similares al modelo de empresa social incorporada que integra dos modelos operacionales:

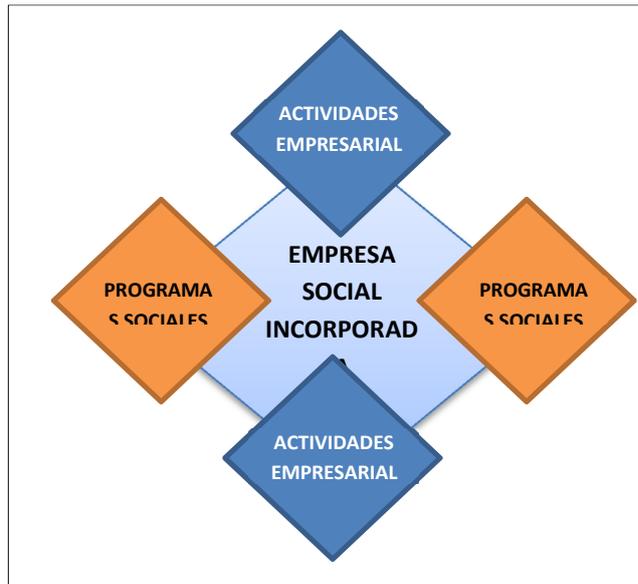


Figura 12-3 Modelo de Empresa Social Incorporada

Basado en: Kim Alter (2003), "Empresa social: Una tipología del campo Contextualizado en América Latina", p. 15

### **Modelos Operacionales de empresa social aplicables en la asociación**

**Modelo de apoyo empresarial:** es un modelo de empresa incorporado que ofrece alternativas de apoyo empresarial para fortalecer las actividades económicas y sociales de empresas autónomas que ofertan productos a mercados externos para generar ingresos que financien las actividades empresariales; es decir el programa social constituye el negocio propiamente y el público objetivo es el cliente.

**Modelo intermediario de mercado:** es un modelo de empresa incorporado en este modelo de empresa social se plantea la búsqueda de alternativas para vender los producto o servicios en mercados internos o externos motivando la producción promoviendo el comercio justo y la sostenibilidad empresarial destinando los ingresos generados a los procesos productivos, generalmente en empresas que comercializan productos agrícolas, artesanales y suministros.

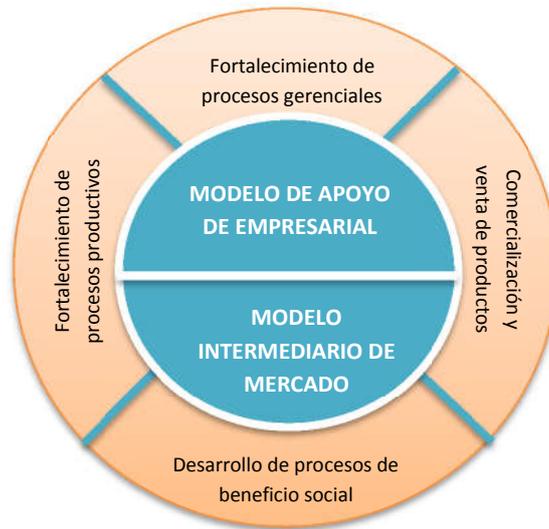


Figura 13-3 Modelo de Operativo de Empresa Social  
Elaborado por: Natasha Criollo

### 3.1.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de una organización según Benjamin & Fincowsky (2009), es la organización sistemática de las unidades de trabajo de una empresa planteadas en función de sus objetivos y estrategias y su representación gráfica se denomina organigrama. (p.124)

Daft (2011) establece tres componentes que definen una estructura organizacional:

- La designación de dependencias laborales, niveles de jerarquía y el espacio del accionar y control de los gerentes y supervisores.
- Identificar los grupos de personas de cada departamento así como la agrupación de departamentos en la organización
- La creación de sistemas para la coordinación, comunicación e integración de las actividades y recursos entre departamentos. (p.90)

#### **Organigrama:**

Benjamin & Fincowsky (2009) conceptualizan al organigrama como una “representación gráfica” de la determinación, el orden y composición de las unidades administrativas y de sus formas de organización, comunicación, supervisión y control. (p.124)

En otras palabras un organigrama es una representación gráfica de la composición por las áreas, niveles, líneas de comunicación, líneas de control y su correspondencia mutua en las actividades y procesos de una empresa

Para Franklin (2009) para la elaboración del organigrama se deben considerar los siguientes criterios:

- La definición de las unidades y sus interrelaciones de una organización debe realizarse de forma precisa. (p.124)
- Debe ser sencillo y de fácil comprensión utilizando evitando utilizar elementos innecesarios en su representación. (p.124)
- Los elementos gráficos utilizados para la elaboración del organigrama deben ser uniformes. (p.125)
- La presentación de un organigrama debe ser funcional para lo cual deben utilizarse criterios técnicos en función de los objetivos. (p.125)
- La funcionalidad de un organigrama depende también de su periodo de vigencia; es decir debe estar actualizado. ( p.125)

Para Daft (2011) la construcción de un organigrama incluye un proceso de análisis de la perspectiva del flujo de información que permita alcanzar las metas organizacionales:

- **Flujo de información vertical:** facilita la coordinación entre los niveles altos (gerentes o departamentos) a través de la creación de vínculos de comunicación con los niveles bajos (empleados) de la organización, en este tipo de información los niveles bajos ejecutan actividades de acuerdo con los objetivos de los altos niveles quienes a su vez se informan de los logros alcanzados por los niveles bajos; para la creación de un vínculo de comunicación se pueden utilizar diversos instrumentos como el establecimiento de la referencia jerárquica por niveles, el uso de reglas y planes de procedimiento o respuesta a problemas presentes sin la necesidad de comunicarse con los altos niveles y la presentación periódica de informes de cada área a la gerencia; los vínculos verticales de información son diseñados con la finalidad de mantener el control de la organización. (p.94, 95)
- **Flujo de información horizontal:** se diseña para lograr la comunicación y colaboración entre departamentos, que puede traducirse en la toma de decisiones descentralizada y la reducción de control de los altos niveles, superando las dificultades y logrando la unidad y esfuerzo conjunto entre departamentos; se puede llevar a cabo utilizando instrumentos como: el uso de sistemas automatizados de información computarizada por medio del intercambio diario de la información acerca de actividades, problemas, oportunidades y toma de decisiones, el contacto directo por medio de la comunicación coordinación entre los altos y bajos niveles creando roles de enlace entre departamentos para priorizar la

resolución de problemas, creación de fuerzas de tarea que son comisiones temporales integrados por miembros representantes de cada unidad establecidos para la solución de problemas que afecta a varias áreas los integrantes del comité presentan los aspectos de interés y son los encargados de transmitir la información se disgregan al finalizar la actividad, la creación de un rol (integrador de tiempo completo) específicamente para la coordinación solida entre áreas y la conformación de equipos de proyecto que vinculan sólidamente los departamentos de una empresa para su correcta coordinación se utilizan para proyectos de gran escala y periodos de tiempo extendido. (p.95,96,97)

Según Daft (2011) la elaboración de una estructura organizacional requiere el análisis de tres aspectos:

**Determinación de actividades de trabajo requeridas:** la determinación de departamentos se realiza en función de las actividades que realiza la empresa esto a su vez involucra la determinación de divisiones o cargos laborales como la forma de representar las tareas importantes en la organización. (p.100)

**Relaciones de subordinación:** la representación nivel o lugar jerárquico que ocupan los departamentos de acuerdo a sus actividades se denomina también cadena de mando que representa un organigrama con niveles de autoridad y establece quien ejerce el control, las líneas de vinculación entre las personas y la forma en que se agrupan los departamentos. (p.101)

**Formas de agrupamiento departamental:** están determinados por el sistema de supervisión, el manejo de recursos y el nivel de colaboración y desempeño. (p.102):

- **Agrupamiento funcional:** integra al personal que realiza las mismas funciones laborales y que contribuyen con conocimientos y habilidades semejantes
- **Agrupamiento divisional:** es la agrupación de personas en función a lo que produce la organización
- **Agrupamiento multifocal:** se refiere a la agrupación simultánea o la combinación de opciones estructurales que requiere una empresa de acuerdo a su función o la división de productos.
- **Agrupamiento horizontal:** se refiere a la organización y agrupación de personas en función a los procesos centrales de información y materiales con los clientes
- **Agrupamiento de red virtual:** se aplica en departamentos que se encuentran separados geográficamente y que para su comunicación y coordinación utilizan conexiones electrónicas de difusión de información y cumplimiento de tareas.

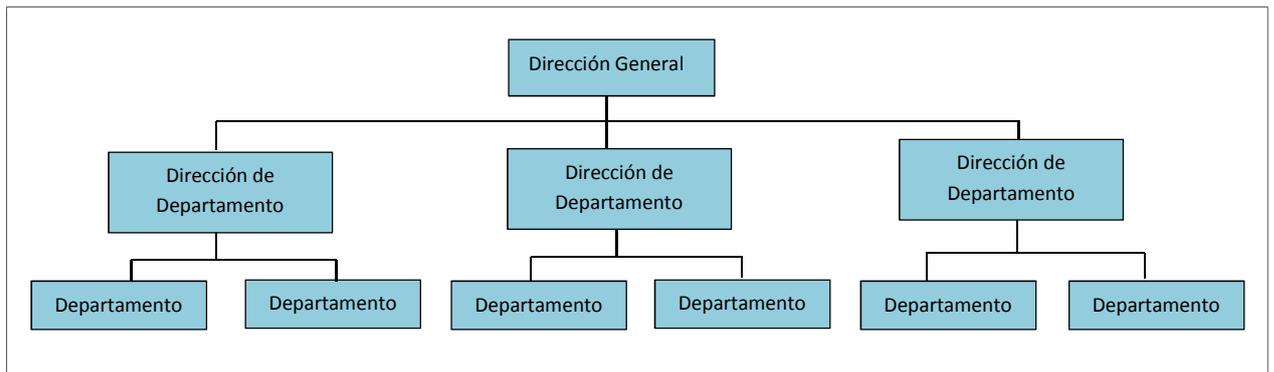


Figura 14-3 Organigrama

Adaptado de Richard Daft (2011) "Teoría y Diseño Organizacional", p.91

### Tipos de Estructuras Organizacionales

Según Daft (2011) las estructuras organizacionales se pueden analizar en la siguiente clasificación:

**Estructura funcional:** agrupa las funciones en niveles desde el inferior hasta el nivel superior, encamina la especialización de conocimientos y habilidades de sus integrantes aportando un valor de conocimiento profundo dentro de la variedad de funciones en su departamento, este tipo de estructura se aplica cuando se considera como factor principal la eficiencia y el control y coordinación por medio de una jerarquía para el logro de las metas organizacionales. (p.104)

#### Ventajas

- Facilita la aplicación de economías de escala en las áreas maduras de la empresa
- Contribuye a la especialización de habilidades y conocimientos del personal.
- Permite ejercer un mayor control sobre las actividades de la empresa
- Optimiza recursos para varios productos. (p.104, 105)

#### Desventajas

- Debilita la coordinación entre departamentos
- Retaza el tiempo y capacidad de respuesta organizativa ante los cambios del entorno
- Afecta el proceso de toma de decisiones al acumular este trabajo en los niveles altos de jerarquía
- Obstaculiza la innovación empresarial
- Disminuye el conocimiento del personal en cuanto a las metas organizacionales. (p.105)

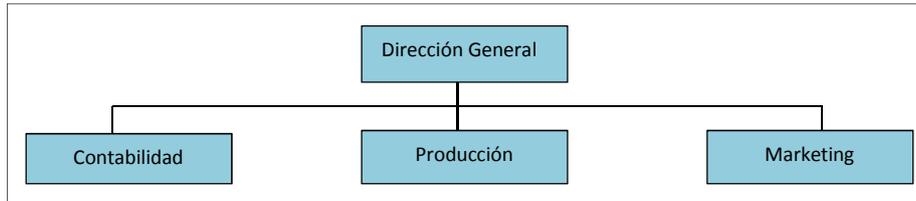


Figura 15-3 Estructura Funcional

Adaptado de Richard Daft (2011) "Teoría y Diseño Organizacional", p.107

**Estructura funcional con vínculos horizontales:** se refiere a la creación de una estructura de jerarquía funcional con la aplicación de vínculos horizontales para mejorar la coordinación y la comunicación en la estructura. (p.106, 106)

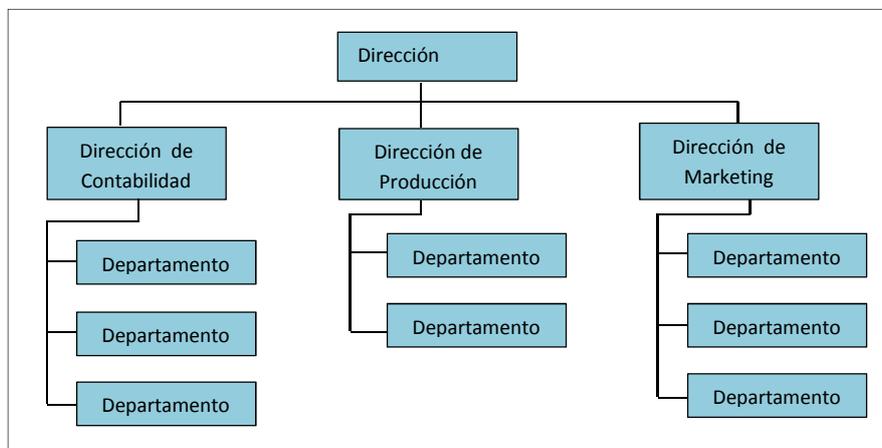


Figura 16-3 Estructura Funcional con vínculos horizontales

Basado en Enrique Franklin Fincowsky (2009) "Organización de Empresas", p.130

**Estructura divisional:** denominada "estructura de producto de unidades estratégicas de negocio", en esta estructura las divisiones departamentales se organizan con base a los resultados organizacionales planteados y de acuerdo a los productos, servicios, proyectos, programas o unidades que facilita su flexibilidad y adaptación a los cambios así como la toma de decisiones y la coordinación entre los niveles más bajos, al caracterizarse por la descentralización de áreas se personaliza la atención a las necesidades del cliente.(p.106,107)

### Ventajas

- Agilita la adaptación de los departamentos a los cambios
- Facilita los puntos de contacto y satisfacción de necesidades del cliente
- Fortalece el proceso de comunicación entre los integrantes de los departamentos
- Involucra al personal en la toma de decisiones
- Facilita la coordinación de las empresas que tienen varios productos. (p.107)

## Desventajas

- Dificulta la creación de economías de escala
- Implica el incremento de los costos para la diversificación de las líneas de productos
- Entorpece la comunicación entre líneas de productos
- Excluye la capacidad de especialización técnica y competencia del personal. (p.108)

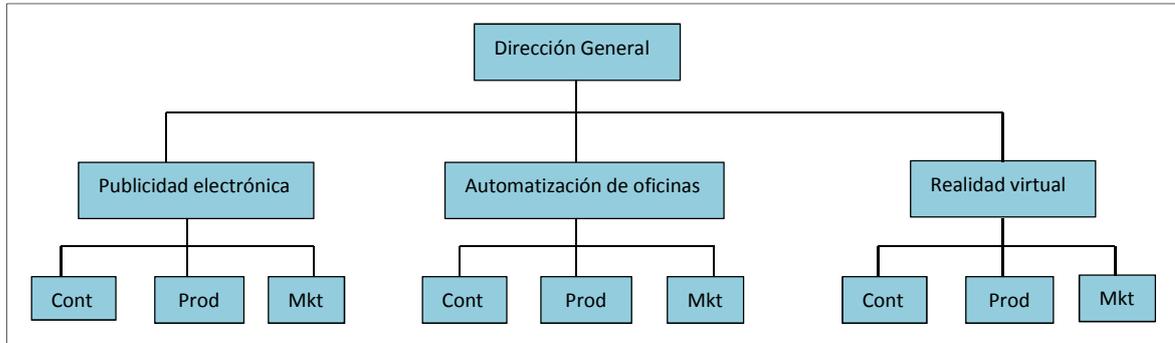


Figura 17-3 Estructura Divisional

Tomado de Richard Daft (2011) “Teoría y Diseño Organizacional”, p.107

**Estructura geográfica:** se basa en la agrupación existente de clientes y usuarios de la empresa por zonas geográficas, lo cual demanda que la empresa establezca estructuras funcionales y unidades corporativas con cierto grado de autonomía de recursos y toma de decisiones para la comercialización de productos en cada región. (p.109)

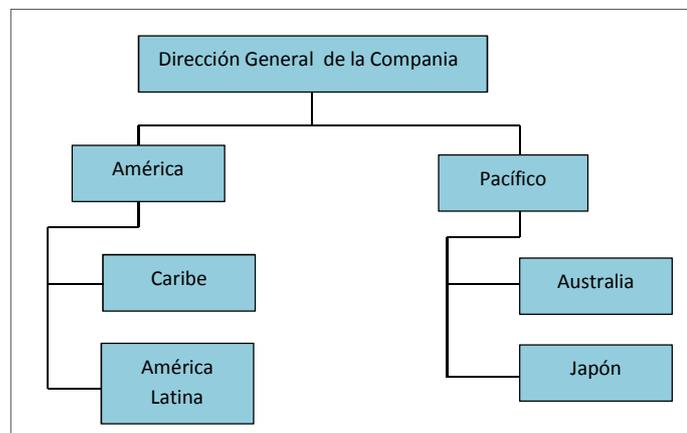


Figura 18-3 Estructura Geográfica

Tomado de Richard Daft (2011) “Teoría y Diseño Organizacional”, p.109

**Estructura Matricial:** se utiliza cuando para la obtención de resultados intervienen varios factores en las actividades de la organización como el conocimiento, el producto, la innovación y los cambios, este tipo de organización representa una forma concreta de vínculo de comunicación y coordinación (horizontal). La característica de estructuración matricial es

aplicación paralela de estructuras horizontales y verticales así como las divisiones de producto, es esta estructura los gerentes de tiene el mismo nivel jerárquico. (p.110)

Para la aplicación de este tipo de estructuras Daft (2011) manifiesta que deben existir tres condiciones:

- Necesidad de compartir recursos y personal entre las líneas de producción
- Requerimiento de una estructura organizativa dual (estructural y de división) debido a la necesidad de conocimientos específicos y la creación de unidades de negocio
- La presencia de un entorno inestable y la alta dependencia de comunicación y control vertical y horizontal entre departamentos. (110)

### Ventajas

- Facilita la coordinación y la satisfacción de las demandas de los clientes
- Existe flexibilidad de compartir el recurso humano en varias actividades
- Funcionalidad en entornos cambiantes e inestables
- Fortalece el control de organizaciones que ofrecen múltiples productos y tiene un tamaño mediano. (p.112)

### Desventajas

- Debido a la existencia de varios niveles jerárquico causa inestabilidad y confusión en el personal
- Demanda mayor habilidad de interrelación y capacitación del personal
- Requiere mayor tiempo y esfuerzo para mantener equilibradas las relaciones de autoridad. (p.112)

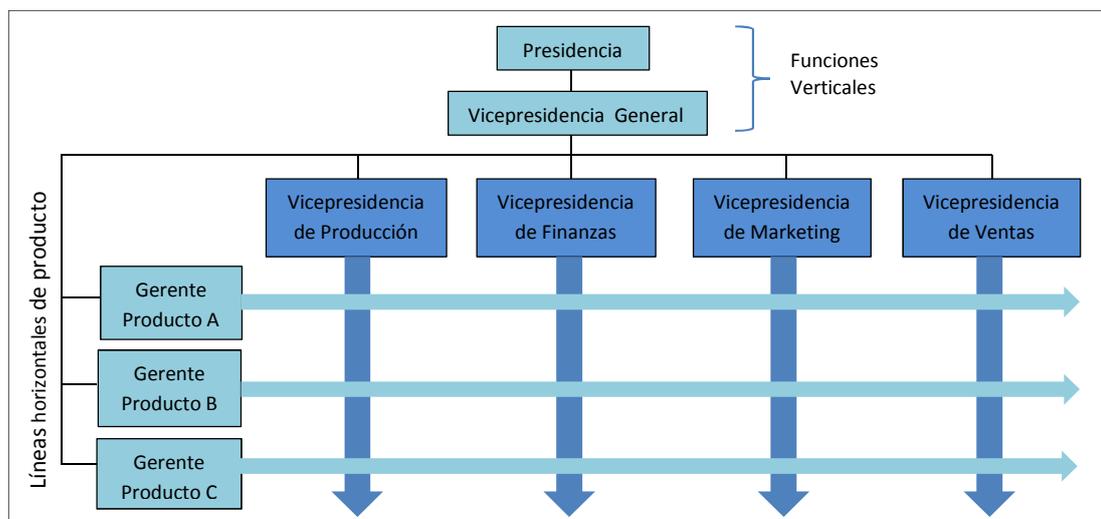


Figura 19-3 Estructura Matricial

Tomado de Richard Daft (2011) "Teoría y Diseño Organizacional", p.114

**Estructura horizontal :** este tipo de estructura organiza al personal en departamentos de acuerdo a procesos conjuntos de tareas y actividades enfocadas a la obtención de resultados que generen valor a los clientes , este tipo de estructura enfatiza el trabajo colaborativo, coordinado y conjunto de los empleados para ofrecer productos y servicios de calidad de los clientes, estructurar una organización bajo este modelo se traduce en la eliminación de niveles jerárquicos y fronteras entre departamentos, la estructura horizontal presenta una alta flexibilidad y capacidad de respuesta al cambio y riesgos del entorno. (p.115)

**Características de una estructura horizontal:**

- La base del diseño de la estructura son los equipos de trabajo departamentales conformados para cumplir metas que disponen de autonomía de acción y decisión
- La efectividad de la estructura se mide en el cumplimiento de objetivos enfocados en la creación de valor al cliente así como también la satisfacción del personal y el rendimiento financiero
- La cultura organizacional es un factor relevante basado el bienestar del personal por medio de un ambiente de confianza, comunicación, de colaboración, el empoderamiento, responsabilidad, y de mejora continua de la organización.(p.116, 117)

**Ventajas**

- Promueve la coordinación, flexibilidad de la empresa y la capacidad de respuesta a los cambios principalmente de las necesidades del cliente
- Enfoca los esfuerzos organizacionales hacia la mejora en la productividad y la satisfacción del cliente
- Permite que el personal tenga una visión amplia de las metas organizacionales
- Motiva y mejora la calidad de vida de los integrantes por medio de la delegación de responsabilidades y capacidad de toma de decisiones y considerarlos como parte fundamental de la organización. (p.118)

**Desventajas**

- La determinación correcta de procesos centrales requiere de un análisis profundo para no poner en riesgo el desarrollo de la organización
- Requiere una capacitación efectiva del personal para el desarrollo en su equipo de trabajo
- Limita el desarrollo de habilidades y conocimientos específicos debido a su naturaleza participaba de multifunción. (p.118)

Para su graficación según Franklin (2009) se ubican las unidades o departamentos de izquierda a derecha, los niveles se grafican en forma de columnas vinculadas por líneas horizontales, y el titular del departamento se ubica en el extremo izquierdo. (p.129)

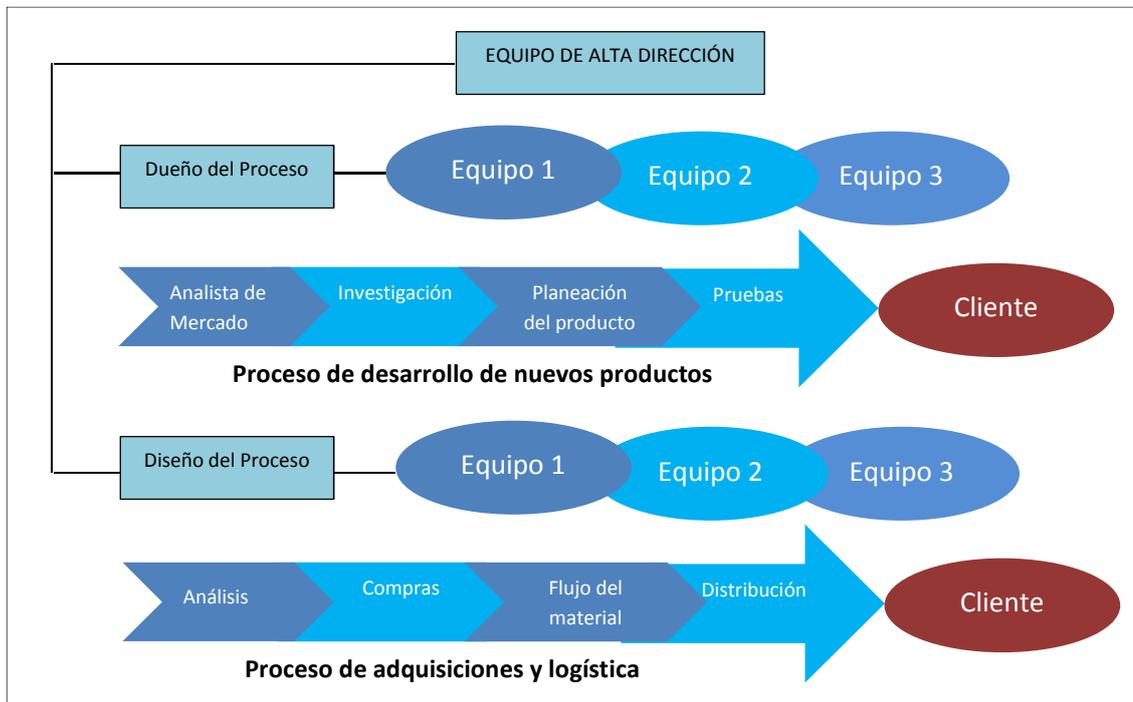


Figura 20-3 Estructura Horizontal

Tomado de Richard Daft (2011) "Teoría y Diseño Organizacional", p.116

### Redes virtuales y outsourcing

**Outsourcing:** se refiere a la adquisición o contrato de funciones o tareas que realizan otras empresas. (Daft, 2011., p.119)

**Estructura de red virtual:** en este tipo de estructura la empresa realiza sus funciones y procesos por medio de la subcontratación de diferentes empresas; es decir crea un red de empresas especializadas externas en la que las empresas se comunican e intercambian información con una oficina central de forma rápida y fluida, las organizaciones externas tienen control y toman decisiones sobre las funciones contratadas. (Daft, 2011., p.119, 120)

### Ventajas:

- Reduce costos de inversión
- Facilita la inclusión de expertos en sus procesos
- Crea flexibilidad y capacidad de respuesta a la organización. (p.121)

## Desventajas

- Poco control sobre las actividades y procesos de la empresa
- Riesgo de fracaso debido a la falta de contribución de los socios
- No permite el fortalecimiento de la cultura corporativa. (p.122)

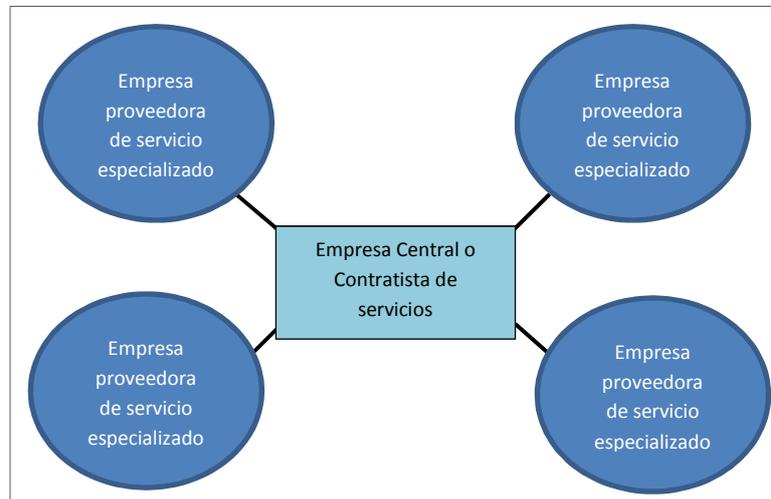


Figura 21-3 Estructura de red virtual

Tomado de Richard Daft (2011) "Teoría y Diseño Organizacional", p.121

**Estructura Híbrida o Mixta:** Para Daft (2011) este tipo de estructura organizacional combina características de diferentes modelos beneficiándose de sus fortalezas y adaptándose a las necesidades organizacionales, este tipo de estructura resulta muy flexible a cambios del entorno, las combinaciones estructurales de mayor uso resultan de combinar la estructura funcional y divisional que generalmente son aplicadas en corporaciones en las que existen varias líneas de productos; otra estructura híbrida es la resultante de combinar características de la estructura funcional, horizontal y divisional como alternativa de crecimiento y mejora en la productividad sin perder el control de la organización. (p.122, p.123)

Según Franklin Fincowsky (2009), una estructura organizacional mixta combina estructuras verticales y horizontales para facilitar la coordinación y graficación estructural interna cuando existen varias unidades de trabajo en la organización. (p.129)

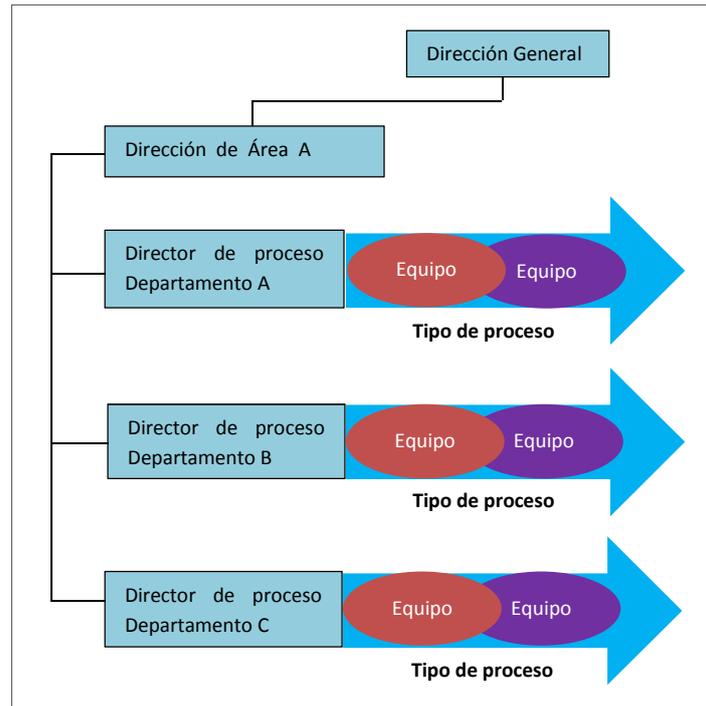


Figura 22-3 Estructura Híbrida

Basado en: Richard Daft (2011) "Teoría y Diseño Organizacional", p.124

Enrique Franklin Fincowsky (2009) "Organización de Empresas", p.130

### 3.1.2.1 Propuesta de Estructura Organizacional

De acuerdo con las características de constitución y la designación de funciones establecidas en el Estatuto de Constitución de asociaciones bajo la Ley de Economía Popular y Solidaria así como la disponibilidad de recursos humanos que existen internamente en la organización se propone una Estructura Organizacional Híbrida /Mixta que combina la estructura funcional y horizontal mediante departamentos.

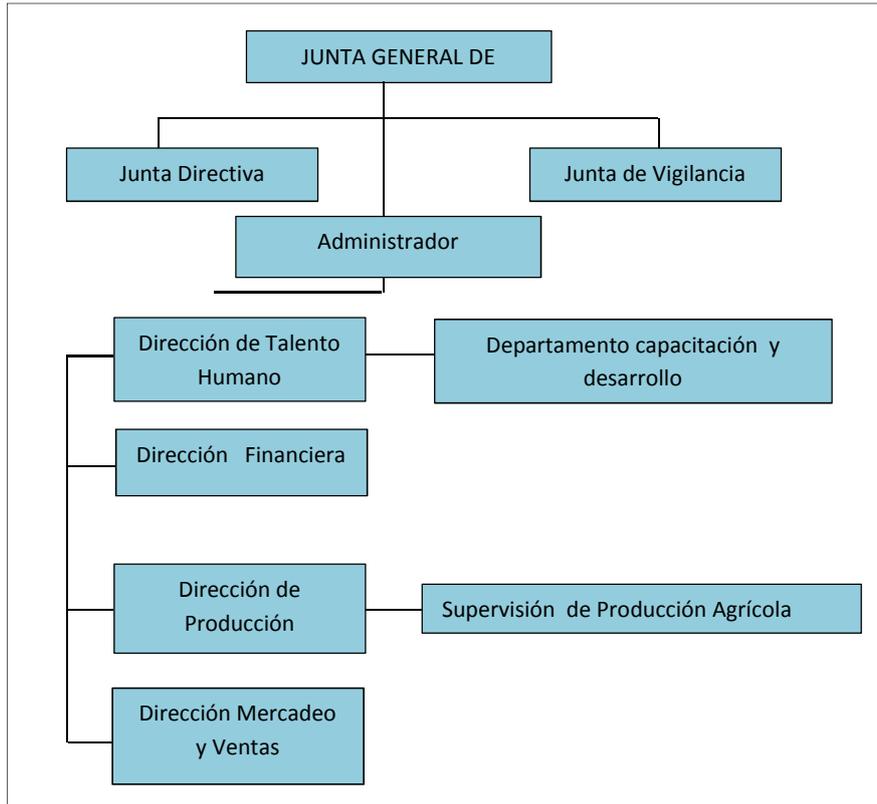


Figura 23-3 Estructura Organizacional: “Asociación de Productores Agropecuarios San José”  
Elaborado por: Natasha Criollo

Chiavenato (2006), manifiesta que la necesidad de coordinación de las actividades de una empresa requiere su agrupación homogénea en unidades organizacionales con la finalidad de ejecutar operaciones eficientes que optimicen los costos de su ejecución. La departamentalización funcional consiste en agrupar las actividades clasificadas de acuerdo a las funciones que se realizan y su importancia dentro de la organización permitiendo el uso eficiente de recursos. (p. 179, 180, 181)

La estructura organizacional propuesta se fundamenta en el análisis característico de la organización, la disponibilidad de recursos, la capacidad de gestión proyectada así como la identificación de funciones actuales en la organización por parte de los asociados a partir de la cual se complementan las áreas y departamentos que fortalecerán los procesos realizados en la empresa.

## **Diseño de cargos o puestos de trabajo:**

### **Definición de funciones por departamentos**

**Junta General de socios:** en el estatuto de constitución legal de la asociación el artículo 10 señala que la junta general está integrada por todos los miembros de la asociación quienes tiene voz y voto; es la máxima autoridad dentro de la organización y sus decisiones serán acatadas por todos los órganos internos. (p. 3)

**Junta Directiva:** en el artículo 13 del estatuto de constitución está integrada por el presidente, secretario y los vocales. Según el artículo 14 sus atribuciones son: Elaborar el estatuto de operación y funcionamiento de la empresa, aprobar el ingreso y salida de socios, autorizar la celebración de contratos de la empresa que contemplen hasta el 30% del presupuesto anual, ejercer sanciones a los socios, aprobar los programas de capacitación bienestar social, monitorear y controlar las actividades de la dirección de talento humano y presentar a la junta general los estados financieros, balances e informes para su aprobación.(p.3, 4)

**Junta de Vigilancia:** el artículo 15 y 16 del estatuto de constitución establece que la junta de vigilancia se encargará de la supervisión de los movimientos económicos de la empresa y el control de las actividades realizadas por la dirección financiera, así como el registro actualizado y correcto de la contabilidad, presentación informes financieros, balances y el informe de administrativo. (p.4)

**Administrador:** el estatuto de constitución en el artículo 19 señala que el administrador cumplirá las funciones de representante legal, deberá cumplir con las políticas, planes, proyectos, presupuestos y las disposiciones emitidas por la junta general y junta directiva, ante las cuales deberá presentar un informe administrativo, financiero y balance social de la organización. (p.5)

**Dirección de talento humano:** citando a (Calderón et al., 2004) el área de talento humano está orientada al logro de resultados en la empresa; dentro de sus competencias organizaciones el gerente de talento humano deberá gestionar el recurso humano mediante la implementación de prácticas y procesos de planeación y control basados en el pensamiento estratégico, la comunicación y liderazgo para lograr un trabajo en equipo con capacidad de crear un cambio y el desarrollo de habilidades de los miembros de la organización, capaces de responder a las necesidades de los grupos de interés fortaleciendo la cohesión social y la cultura organizacional . (p.88, 89)

**Dirección de Mercadeo y Ventas:** el director de mercadeo y ventas se centrará en la comercialización adecuada de los productos ofertados por la empresa para lo cual deberá estudiar el mercado, desarrollar estrategias de promoción de productos y creación de ventaja competitiva, fijar metas y asignar tareas y procesos a los integrantes de su departamento, monitorear y evaluar periódicamente el desempeño de su departamento (La Voz de Houston, 2017)

**Dirección de producción:** en el área de producción se diseñan los planes y sistemas productivos de cultivo o ganado; se refiere al uso y manejo eficiente de la información relacionada al tipo de suelo, tipo de producción animal, suministro de insumos, uso de maquinaria, manejo de costos y precios, disponibilidad de recursos y la prevención y control del impacto en la producción y el medio ambiente. (Guerra, 1992., p.26, 27)

**Departamento de capacitación:** la capacitación según Aguilar (2004) se refiere a la educación como un “plan sistemático y organizado” de individuos, colectivos y empresas para el desarrollo y la orientación de habilidades hacia la realización de condiciones sociales y espirituales para contribuir a bien personal y productivo de la empresa y la sociedad. (p.24, 25)

**Dirección financiera:** mencionando a (Stoner et al., 1996) la principal función financiera de una empresa es la consecución de los fondos o créditos, su uso y manejo eficiente. Dentro de sus funciones se encuentra el análisis de la información financiera para supervisar y evaluar la realidad económica de la empresa para la toma de decisiones de inversión y financiamiento a corto y largo plazo (p.63, 79)

### **Análisis y descripción de puestos de trabajo**

Para Lanham (1962) citado en Fernández (1995) el análisis de puestos de trabajo es la determinación de las tareas, responsabilidades, conocimientos y habilidades que requiere el trabajador sobre un trabajo específico. (p, 56). La descripción de puestos de trabajo es la descripción escrita que contiene información breve sobre el puesto, operaciones, responsabilidades, funciones, características y especificaciones requeridas para la ejecución satisfactoria de un trabajo. (Lanham, 1962., citado en Fernández 1995., p.58). Fernández (1995) manifiesta que la descripción del puesto de trabajo integra los siguientes puntos (p.65):

- 1.- Datos de identificación del puesto*
- 2.- La descripción de puesto expresada en tareas, responsabilidades y funciones*
- 3.- Especificaciones del puesto*
- 4.- Identificación de puestos desde la perspectiva de responsabilidad y habilidades*

**Tabla 19-3:** Descripción de puestos de trabajo: “Asociación de Productores Agropecuarios San José”

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>RELACIÓN (CONJUNTO DE POSICIONES )</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Administrador	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Junta General de Socios</li> <li>✓ Junta Directiva</li> <li>✓ Junta de Vigilancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administrar y dirigir la empresa y participar en la toma de decisiones relacionadas con el crecimiento empresarial</li> <li>✓ Representar legalmente a la empresa</li> <li>✓ Controlar y supervisar la ejecución y cumplimiento de las políticas, planes proyectos y presupuestos</li> <li>✓ Presentar los informes financieros y de balance social emitidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejerce funciones conjuntas con el Jefe de Talento Humano, sobre la planificación y decisión estratégica, manejo adecuado y optimización del recurso humano como, cumplimiento de objetivos.</li> <li>✓ Ejerce funciones conjuntas con el Director Financiero que suministra información acerca de la situación financiera actualizada de la empresa.</li> <li>✓ Ejerce funciones conjuntas con el Jefe del Departamento de Mercadeo y Ventas sobre el análisis de mercado, oferta y demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimiento y experiencia en la actividad productiva agropecuaria</li> <li>✓ Conocimiento y experiencia sobre productividad y ventas.</li> <li>✓ Conocimiento y experiencia dirección y gerencia estratégica</li> <li>✓ Capacidad de liderazgo, organización, comunicación, dirección.</li> <li>✓ Capacidad de trabajo en equipo, actitud optimista con visión a futuro.</li> </ul>
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>RELACIÓN CON OTROS DEPARTAMENTOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Director de Talento Humano	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Junta General de Socios</li> <li>✓ Junta Directiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analizar y planificar la satisfacción de necesidades del personal en la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejerce funciones conjuntas con el administrador para la gestión estratégica y el cumplimiento de objetivos empresariales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimientos y experiencia en gestión de talento humano</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seleccionar el perfil de personal idóneo para la ejecución de roles dentro de la empresa</li> <li>✓ Motivar y formar personal para su integración en la empresa</li> <li>✓ Gestionar el ingreso y salida del personal</li> <li>✓ Elaborar planes de prevención de riesgos, convenios y resolución de conflictos</li> <li>✓ Elaborar y gestionar planes y proyectos de beneficio e incidencia social interna, actores externos y la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Supervisar y controlar las actividades ejecutadas por el departamento de capacitación</li> <li>✓ desarrollo</li> <li>✓ Trabajo conjunto en la gestión del recurso humano sobre las necesidades de conocimiento, habilidades y experiencia para el desarrollo de procesos administrativos y productivos encada una de las áreas de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimientos en planeación y gestión estratégica y beneficio social</li> <li>✓ Capacidad de gestión administrativa eficiente y trabajo en equipo</li> <li>✓ Aptitud y actitud comunicativa orientada al servicio de los departamentos que integran la empresa, para la motivación y formación de capacidades del personal</li> <li>✓ Pensamiento organizativo y estratégico orientado al beneficio social y colectivo</li> </ul>
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>RELACIÓN CON OTROS DEPARTAMENTOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Director financiero	Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Junta General de Socios</li> <li>✓ Junta de Vigilancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gestionar la adquisición y uso de recursos financieros cumpliendo con las políticas y normativas de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejerce funciones conjuntas con el departamento de contabilidad para el manejo y presentación financiera de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimientos y experiencia en Gerencia financiera, registro y elaboración de estados financieros.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Controlar y autorizar el pago a acreedores y la cobranza a los clientes de la empresa</li> <li>✓ Coordinar con los departamentos la asignación y normas de uso del presupuesto</li> <li>✓ Proponer e incentivar el uso de herramientas financieras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar la asignación y manejo adecuado de los presupuestos financieros con todos los departamentos de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimientos en computación, manejo de programas de registro contable</li> <li>✓ Responsable, organizado, comunicativo, eficiente con capacidad de liderazgo</li> </ul>
<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>RELACIÓN CON OTROS DEPARTAMENTOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Director de Producción	Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Junta General de Socios</li> <li>✓ Junta Directiva</li> <li>✓ Junta de Vigilancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar y planificar la actividad productiva en la empresa</li> <li>✓ Contratar, recibir y supervisar la calidad de los insumos para la actividad agropecuaria</li> <li>✓ Elaborar un cronograma detallado de producción, pedidos y fechas de entrega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ejerce funciones conjuntas con la Junta General, Junta Directiva y Junta de Vigilancia informándoles sobre el proceso productivo y la calidad del producto</li> <li>✓ Coordina con el Director de Mercadeo y ventas el volumen de producción y demanda y distribución del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimientos y experiencia en producción agrícola y ganadera</li> <li>✓ Conocimientos en administración agropecuaria</li> <li>✓ Capacidad de liderazgo, trabajo colaborativo, tomas de decisiones, comunicativo.</li> <li>✓ Capacidad de planeación productiva y manejo ambiental</li> </ul>

<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>RELACIÓN CON OTROS DEPARTAMENTOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Director de Mercadeo y Ventas	Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Junta General de Socios</li> <li>✓ Junta Directiva</li> <li>✓ Junta de Vigilancia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Monitorear, supervisar y controlar los procesos logísticos y productivos</li> <li>✓ Realizar estudios de mercado, oferta, demanda, competencia, precios.</li> <li>✓ Planificar y organizar y controlar los procesos de distribución y comercialización de productos</li> <li>✓ Manejar la imagen corporativa de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordina con el departamento de producción, sobre el comportamiento de mercado y los niveles de producción.</li> <li>✓ Coordina con el departamento financiero para la asignación y manejo de recursos para los diferentes procesos productivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimientos y experiencia en mercadeo y ventas</li> <li>✓ Conocimientos de contabilidad y computación</li> <li>✓ Responsable, capacidad de liderazgo y comunicación, eficiente.</li> <li>✓ Conocimientos de gerencia estratégica</li> </ul>

Basado en: Manuel Fernández, (1995). "Análisis y descripción de puestos de trabajo". (p.60)

Elaborado por: Natasha Criollo

### **3.1.3 Organización Estratégica**

Mintzberg (2007) manifiesta que el proceso administrativo de una empresa está compuesto por varias etapas como la planeación, en la que se identifican los objetivos y se definen directrices y estrategias para la selección de los planes de acción que permitan alcanzar los objetivos y metas empresariales en función del análisis de la disponibilidad de recursos y medios así como de los constantes cambios del entorno para garantizar la correcta aplicación y uso de los recursos y contribuir al alcance de los fines establecidos. (p.4, 5, 6)

#### **Estrategia**

Según Serna (2008) el concepto de estrategia se utilizó originalmente en el tema militar, posterior a este hecho tomó un enfoque en el área administración de negocios como una alternativa de respuesta a los cambios y riesgos presentados en el entorno de una organización. (p.19)

Algunos autores como Alfred Chandler (citado en Serna 2008), definen a la estrategia como *“la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”* (p, 20)

Mintzberg (2007) manifiesta que en la administración estrategia se entiende como: *“la adaptación los recursos y habilidades de la organización el entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. Es abordar la dirección hacia la cual debe dirigirse la organización, su fuerza direccionadora, y otros factores claves que ayudarán a la organización a determinar sus productos, servicios y mercados del futuro”* (p.7)

#### **Planeación estratégica**

Mintzberg (2007) la planeación estratégica está relacionada directamente con la dirección y permite establecer un claro concepto de la organización definiendo una guía y sus propósitos a largo plazo (p.7). Serna (2008) define la planeación estratégica como el análisis de los factores internos y externos de una organización con la finalidad de conocer el estado actual de la empresa y definir su direccionamiento a futuro. (p.55)

#### **Direccionamiento estratégico**

Serna (2008), establece que el crecimiento y la sostenibilidad de una organización depende específicamente de su proyección futura es decir que está integrado por los principios corporativos, la misión y la visión de la empresa y los objetivos corporativos. (p.58, 59)

### 3.1.3.1 Principios corporativos

Se refiere al conjunto de valores, creencias y normas; es decir es la filosofía empresarial o punto de partida que define los aspectos importantes que determinan la vida de la organización, por lo cual es relevante su conocimiento por todos los miembros de la organización. (Serna, 2008., p.113, 114, 115)

- **Matriz Axiológica:** permite definir los principios y valores que guiarán los objetivos y acciones de la organización. Según Serna (2008) para su elaboración se deberá realizar el siguiente proceso:
  - 1.- Establecer un conjunto de valores y principios corporativos
  - 2.- Identificar los grupos de interés o de referencia a la organización es decir aquellos actores del entorno con los que interactúa la organización
  - 3.- Elaboración de la matriz de principios corporativos que fundamentará la cultura organizacional. (p.117, 118)

#### 3.1.3.1.1 Propuesta de Principios Corporativos

Para la determinación de los valores de la empresa social se analizaron los factores internos y externos de la asociación y se aplicó encuestas a los miembros para estipular con qué valor se identifica en mayor grado la organización y de acuerdo con el análisis de importancia de factores para el éxito de la organización se identificaron los siguientes valores:

**Tabla 3-3:** Valores y Principios de la asociación

1.	Ética
2.	Respeto
3.	Responsabilidad social y ambiental
4.	Identidad con la asociación
5.	Compromiso social y comunitario

Realizado por: Natasha Criollo

1. **Ética:** Acorde con Cortina (2005), la ética de la empresa se relaciona con el carácter y los hábitos de las personas y las organizaciones en su gestión y sus actividades diarias que se originan en la convicción de hacer y actuar de forma correcta y justa es decir considerar a todos aquellos que serán afectados por las actividades sociales en la toma de decisiones; la empresa debe adquirir el compromiso moral con todas las partes afectadas por su actividad. (p.3)

2. **Respeto:** el respeto se refiere a la actitud y accionar de las personas de no violentar el espacio y los derechos de los demás. El respeto en una empresa puede definirse en que indistintamente de la diversidad de actividades que se ejecuten dentro de la organización todos los miembros en todos los niveles de la empresa demandan respeto de todas las personas. (Genero, 2011., p.1)
3. **Responsabilidad social y ambiental:** Responsabilidad social según Cortina (2005), no se trata de ejecutar acciones desinteresadas y de beneficencia; sino plantear actividades en la empresa incluyendo los intereses de todos los afectados por sus actividades, ampliando su beneficio económico, social, ambiental y el de sus accionistas. (p.3)

Para Trujillo & Vélez (2006) la responsabilidad Ambiental en una empresa trata de las actividades económicas sostenibles en términos ambientales es decir incluir el medioambiente en las prácticas empresariales como un factor de competitividad y perdurabilidad que permite reducir costos, mejorar procesos y aprovechar de mejor manera los desechos producidos de modo que se disminuya el impacto en el medioambiente (p.297, p.298)

4. **Identidad con la asociación:** mencionando a Bueno (2013), la identidad de una empresa son sus características propias; aquellas que la diferencian de las demás y que le otorgan sentido de dirección, se expresa por medio de su modelo de gerencia, distribución de funciones y modelo de operatividad constituye el pensamiento de la organización a largo plazo, incrementando el compromiso de sus integrantes y la competitividad.
5. **Compromiso social y comunitario:** parte de la labor comunitaria y constituye un proceso de construcción social capaz de generar actitudes individuales y colectivas que incentiven la construcción de una cultura de participación social y cívica, adquiriendo responsabilidades y compromisos entorno a las interacciones entre una organización social y los miembros de un colectivo. (Camps, 2000., p.232., Maya, 2004., p. 190)

Acorde al análisis del entorno, las características de la asociación, su misión central y objeto social se ha considerado la integración de principios corporativos orientados a las actividades productivas de la empresa:

**Productividad:** mencionando a Serna (2008), la productividad es un condición de crecimiento y continuidad empresarial basada en la eficiencia y eficacia (p. 120)

**Competitividad:** la capacidad de una organización para producir bienes y servicios de forma óptima para satisfacer las necesidades del mercado en el que interactúan varios actores entre sí, condicionando la competitividad empresarial e involucrando paralelamente el requerimiento de expansión de ingresos (Cabrera et al., 2011, p.13., p.15)

**Calidad:** “La calidad en las empresas es una manera de vivir, una norma de conducta y comportamiento, es el reto diario y permanente”. Serna (2008, p.123)

Los grupos de referencia identifican a los actores con los que interactúa la organización.

**Tabla 4-3:** Grupos de referencia de la Empresa Social

Sociedad
Estado
Socios
Clientes
Proveedores

Realizado por: Natasha Criollo

### MATRIZ AXIOLÓGICA

Para la elaboración de la matriz axiológica se grafica una matriz de doble entrada en la columna se enlistan los principios y en la fila los grupos de referencia, y se procede a marcar con X las celdas que relacionan los principios o valores con las grupos de referencia.

**Tabla 5-3:** Matriz Axiológica de Principios de la Asociación

<b>Principios</b> \ <b>Grupos de ref.</b>	<b>Sociedad</b>	<b>Estado</b>	<b>Socios</b>	<b>Clientes</b>	<b>Proveedores</b>
Ética	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X
Responsabilidad social y ambiental	X	X	X	X	
Identidad con la asociación	X		X	X	
Compromiso social y comunitario	X	X	X	X	X
Productividad			X	X	X
Calidad	X		X	X	X
Competitividad	X	X	X	X	X

Fundamentado en: Humberto Serna (2008, “Gerencia estratégica”, p.119)

Elaborado por: Natasha Criollo

El análisis de principios de la matriz permite identificar que los principales principios de la organización que guiarán las metas, actividades y cultura son:

1. Ética
2. Respeto
3. Compromiso Social y Comunitario
4. Competitividad

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a los miembros asociados para la identificación de valores y principios organizacionales se determina que los principales son:

1. Ética
2. Respeto
3. Responsabilidad social y ambiental

A partir del análisis de los resultados obtenidos de la aplicación de métodos para la determinación de los principios organizacionales se proponen los siguientes principios:

### **Principios Corporativos de la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” de Matus**

#### **1. ETICA**

Las relaciones de la empresa con los miembros de su entorno integrarán principios de moral, justicia y bienestar social.

#### **2. RESPETO**

La empresa se compromete a respetar los derechos, cultura y creencias de sus miembros integrantes, la comunidad y colaboradores para procurar su bienestar y desarrollo.

#### **3. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL**

La gestión empresarial incluirá las expectativas y asumirá los compromisos adquiridos con la comunidad, organización y los grupos de referencia; además de la inclusión de prácticas de uso eficiente de los recursos naturales y el manejo adecuado de los desechos originados de las actividades productivas, mediante la incorporación de procesos de planificación y control.

#### **4. COMPROMISO SOCIAL Y COMUNITARIO**

La construcción de espacios de participación colectiva de para lograr el bienestar social y comunitario mediante la satisfacción de las necesidades como un valor central para el desarrollo de las actividades de la empresa.

#### **5. COMPETITIVIDAD**

El éxito de la empresa se evaluará en el mercado mediante el cumplimiento de estándares de calidad, optimización de recursos y satisfacción oportuna de clientes.

##### *3.1.3.2 Misión*

La misión es el elemento de dirección estratégica que permite diferenciar y conocer una empresa, debe explicar los propósitos organizacionales y los principios que determinan su existencia, indica las características del negocio, es el punto de partida para la guía de las decisiones internas y el fortalecimiento de las decisiones externas como guía y estrategia fundamental para la búsqueda de mercados, determinación de clientes y servicios e intervención de agentes para el logro de los propósitos en todos los niveles de la organización y el alcance de la visión. (Serna 2008., p.72, 201, 202)

Mintzberg (2007) manifiesta que la misión explica cuál es el sentido de la organización y su relación con la sociedad, representa la filosofía de la empresa en su contexto social y para su construcción debe describir los siguientes aspectos: (p.11, 12)

- 1.- El concepto de la empresa: es la idea o representación mental de la empresa que fundamenta sus valores y actividades (p.12)
- 2.- La naturaleza del negocio: Según Serna (2008) se trata de definir el negocio y sus tipos de productos o servicios analizando los factores internos y externos de la organización (p.203)
- 3.- La razón para que exista la empresa: Para Serna (2008) es la explicación de la razón de ser o de la existencia de una empresa (p.203)
- 4.- La gente a la que sirve: De acuerdo con Serna (2008) se refiere a la definición clara de los clientes y sus necesidades, para establecer compromisos claros con los clientes que deben describirse en los propósitos organizacionales (p.204, 205)
- 6.- Los principios y valores bajo los que pretende funcionar (Mintzberg, 2007, p.12)

### 3.1.3.2.1 Propuesta de Misión

Para la construcción de la misión se han considerado los aspectos principales que describen a la empresa:

- Integración y beneficio Colectivo
- Satisfacción de necesidades sociales
- Actividad productiva sostenible
- Comercio Justo
- Responsabilidad ambiental

### **Misión de la asociación**

La asociación deberá contribuir al desarrollo socioeconómico de la Parroquia y el Cantón, promoviendo la integración y el trabajo colectivo mediante la generación de fuentes de empleo, orientando sus esfuerzos al fortalecimiento de actividades productivas agropecuarias sostenibles, que brinden productos de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes y expectativas de la comunidad estimulando el manejo eficiente y responsable de los recursos, el comercio justo y el bienestar social.

### 3.1.3.3 Visión

Citando a Serna (2009), son las ideas o aspiraciones que se tiene de la empresa en función de su desarrollo a futuro, señala el marco de acción o dirección de la empresa proyectado a largo plazo, la visión de ser expresada en términos realistas y alcanzables en un periodo de tiempo que estimule el comprometimiento, la pertenencia y acción participativa de todos los actores de una organización en cada una de sus áreas y funciones. (p.61, 72, 73, 213, 214, 215)

De acuerdo a Mintzberg (2007) es el grupo de ideas referenciales, de lo que una organización pretende ser a futuro, en relación con los clientes, propietarios, empleados y proveedores. Señala cuál es la meta y constituye un guía y dirección para para las actividades de la empresa (p.12, 13)

Serna (2009) explica que una visión debe contener los siguientes elementos:

**1.- Dimensión de Tiempo:** la visión de la empresa debe plantearse en un horizonte de tiempo definido, considerando los cambios del medio, el tipo de mercado en el que opera y sus características, generalmente se formula la visión considerando un horizonte de tiempo de 5 años. (p.213)

**2.- Amplia y detallada:** debe redactarse en términos que expresen acción y el detalle de las metas que se propone alcanzar dentro de todas las áreas de la organización. (p.214)

**3.- Positiva y alentadora:** debe motivar la identificación de los miembros con la organización, estimular la fortaleza, la acción laboral transmitir dirección y guiar las actividades para el logro de las metas planteadas. (p. 214)

**4.- Realista y posible:** debe ser realista es decir un sueño posible que se basa en el conocimiento de los recursos disponibles y el entorno de la empresa. (p. 215)

**5.- Consistente:** debe expresar firmemente los principios corporativos para facilitar el desarrollo de estrategias empresariales. (p.215)

**6.- Debe ser difundida interna y externamente:** se debe dar a conocer la visión de la organización tanto a los interesados internos y externos de la empresa; como parte de la estrategia para lograr la afiliación y lealtad principalmente de los clientes y grupos de referencia. (p. 215)

Mintzberg (2007), complementa estas teorías y señalando que una visión debe contener cuatro elementos:

1.- Perspectiva de futuro: anticiparse a las características económicas, regulatorias y de competencia en las que operará la empresa (p.14)

2.- Marco competitivo: el lugar y competidores de la empresa. (p.15)

3.- Objetivos fundamentales: definir lo que se espera lograr de la empresa que permita evaluar su desempeño. (p.15)

4.- Definir las ventajas competitivas: las prácticas y fortalezas de la empresa para lograr alcanzar su visión. (p.15)

#### *3.1.3.3.1 Propuesta de Visión*

Con la finalidad de que la visión de la empresa social se convierta en un compromiso y motive a la participación, al cambio y el fortalecimiento de los agentes y procesos que la organización, de acuerdo con Serna (2009) en su publicación sobre gerencia estratégica se deben considerar como fundamentales para el planteamiento de la visión las siguientes cuestiones (p. 216):

##### **1.- El horizonte de tiempo**

De acuerdo a las características sociales, económicas, financieras y productivas de la organización se ha considerado un tiempo de 5 años.

## **2.- Estado deseado de la empresa**

Se espera que la organización sea una empresa social sostenible y este centrada en el beneficio social.

## **3.- Permanencia de propósitos alcanzados**

La cohesión social y participación comunitaria

## **4.- Avances tecnológicos incorporados**

Aplicaciones tecnológicas de punta que permita mejorar y controlar la calidad de productos y facilitar las actividades administrativas de la empresa

## **5.- Necesidades y expectativas futuras de los clientes**

Incremento de la actividad productiva y de fuentes de empleo de los moradores de la parroquia

## **6.- Especialización de conocimientos requeridos**

Conocimientos gerenciales, de manejo de tecnología y mercadotecnia

## **Visión de la asociación**

La asociación en los próximos cinco años será una organización consolidada y sostenible con una alta capacidad de liderazgo en la solución de necesidades sociales impulsadas en la productividad y el mercado introduciendo productos de calidad que satisfagan las expectativas del cliente; basados en procesos organizacionales comprometidos en la generación de identidad y empoderamiento de una cultura de cohesión, equidad, comercio justo y respeto al medioambiente, que permita el crecimiento social y económico de la organización y la comunidad.

### *3.1.3.4 Objetivos Corporativos*

Son los resultados que se espera alcanzar a partir del desarrollo de la misión y visión de la organización, el planteamiento de los objetivos corporativos deben integrar a todas las áreas de la empresa, se deben definir considerando los elementos internos y externos de su ambiente, y en términos que faciliten su medición y auditoría.

Los objetivos deben ser planteados por el área de gerencia de la organización y deberán reflejar las actividades de cada área, y la definición de planes y proyectos estratégicos de cada unidad de trabajo para lograr la misión y visión corporativas. (Serna 2009, p.225, 226, 227)

#### 3.1.3.4.1 *Propuesta de objetivos corporativos*

Para el cumplimiento de la misión la empresa social integrará los siguientes objetivos corporativos:

1. **Consolidación institucional:** la eficiencia, funcionalidad y agilidad de la estructura organizacional para el desarrollo permanente y eficaz de las actividades de todas las áreas de la empresa optimizando los recursos y esfuerzos de la organización para afrontar los desafíos de entorno y el mercado
2. **Productividad:** la empresa social impulsará el incremento y mejora productiva, mediante la implementación de sistemas gerenciales y de producción para fomentar la flexibilidad y competitividad de la empresa.
3. **Control de calidad:** la implementación de sistemas de control de calidad mediante la creación de normativas de monitoreo y auditoria periódica de los procesos de cada área estratégica, para garantizar la permanencia a largo plazo.
4. **Orientación al cliente:** el diseño de estrategias y actividades productivas se fundamentará en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos para establecer lasos de confianza y permanencia.
5. **Bienestar social y desarrollo comunitario:** la empresa social tiene como eje central desarrollar habilidades y destrezas en los clientes internos de la organización propendiendo el capital social y el trabajo colectivo para mejorar su calidad de vida incrementando el nivel de ingresos económicos e incentivando al desarrollo de actividades productivas en la parroquia para lograr el bienestar social comunitario.

### 3.2 **Estrategias de Trabajo**

#### **Matriz MAFE**

Según Talancón (2007) la matriz MAFE (Amenazas, oportunidades, debilidades y amenazas) constituye el desarrollo de estrategias de acuerdo a las áreas determinadas en la matriz FODA:

*Estrategias FO: aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las ventajas de oportunidades externas*

*Estrategias DO: se utilizan para superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas*

*Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas*

*Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. (p.121)*

Para la elaboración de la Matriz MAFE se deben considerar los siguientes aspectos:

- Las oportunidades y amenazas claves así como las fuerzas y debilidades internas
- Para la construcción de estrategias FO se deben adaptar las fortalezas internas con las oportunidades externas
- Las estrategias DO se deben adaptar las debilidades internas con las oportunidades externas
- El planteamiento de las estrategias FA requiere de la adecuación de las fortalezas internas con las amenazas externas
- Para la construcción de las estrategias DA se deberán ajustar las debilidades internas a las amenazas externas. (p.122, 123)

**Tabla 6-3: MATRIZ MAFE: Asociación de productores agropecuarios “San José”**

	<b>Fuerzas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>MATIZ MAFE</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia de los miembros de la asociación para la producción agrícola y ganadera.</li> <li>2. Disponibilidad de tierras aptas para el desarrollo de cultivos y la crianza de animales.</li> <li>3. Mano de obra disponible para colaborar con los objetivos de la organización.</li> <li>4. Motivación de los asociados para la ejecución de actividades administrativas y productivas.</li> <li>5. Propensión hacia la implementación de iniciativas colaborativas y de beneficio social.</li> <li>6. Voluntad de los miembros para buscar medios de capacitación y nuevos aprendizajes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de conocimientos técnicos para la organización, planeación, administración, dirección estratégica y mercado.</li> <li>2. No se han diseñado estrategias de comercialización para los productos agrícolas y ganaderos.</li> <li>3. Parcelas de poca extensión y con alto grado de dispersión en el territorio.</li> <li>4. Financiamiento insuficiente para la ejecución e incremento del volumen su producción.</li> <li>5. Falta de liderazgo para encontrar nuevos canales de distribución y acceso a nuevos mercados.</li> </ol>

		6. Instalaciones inadecuadas para el acopio y/o disposición de productos agropecuarios.
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Condiciones climáticas adecuadas para la producción agropecuaria.</li> <li>2. Asesoría productiva especializada por entidades públicas (MAGAP).</li> <li>3. Apoyo de entidades públicas para la mejora de la calidad de los productos agrícolas y ganaderos.</li> <li>4. Posibilidades de acceso a mercados locales y regionales.</li> <li>5. Creación de redes y estrategias de trabajo con asociaciones similares así como con entidades públicas y privadas.</li> <li>6. Potencial incremento del volumen de producción agrícola y ganadero.</li> <li>7. Conciencia comunitaria con respecto a los programas asociativos y solidarios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar productos de calidad (F1, F2, F3, O1,O2,O3)</li> <li>2. Incremento de la capacidad productiva de la empresa(F3,F4, F5 O1, O2,O4, O6,)</li> <li>3. Desarrollo comunitario (F4, F5, F6, O5,O7)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación técnica y gerencial para el desarrollo de la organización (D1, D2, O2,O3, O5)</li> <li>2. Establecimiento de participación en el mercado (D2,D4,D5, O3, O4, O5)</li> <li>3. Fortalecimiento de unidades de producción (D3,D4, D6,O2,O3,O6, O7)</li> </ol>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Riesgos de pérdida de cultivos por amenazas naturales y climáticas principalmente heladas y ceniza volcánica.</li> <li>2. Competencia desleal y distorsiones en el mercado provocadas por los intermediarios.</li> <li>3. Fluctuaciones en los niveles de producción que afectan la estabilidad del mercado.</li> <li>4. Creciente poder de negociación de las empresas y los consumidores.</li> <li>5. Incremento en los costos de semillas y fertilizantes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar la calidad del producto (F1,F2,F3, A1,A2,A3,A5)</li> <li>2. Incrementar el rendimiento productivo agropecuario (F1,F4, F6, A5,A6,A7,A8)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Incremento de la cuota de mercado local (D1,D2,D5, A2, A3, A4)</li> </ol>

6. Limitada disponibilidad de terrenos con amplias extensiones para incrementar la producción.		
7. Cambio climático local y global con potencial afectación a la calidad de los cultivos y animales.		
8. Crisis económica del país.		

Basado en: Humberto Talancón (2007), La Matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en diversas organizaciones, p.122

Realizado por: Natasha Criollo

### 3.3 Plan de Negocios

Viniegra (2007), para comprender en qué consiste un plan de negocios se hace necesario entender que planear es una forma de analizar el entorno en el que funcionara la empresa para anticipar y reducir los riesgos y la incertidumbre durante el planteamiento de los objetivos, de las estrategias y durante la toma de decisiones que permitan alcanzar dichos objetivos.

Según Almoguera (2006), el plan de negocios es una herramienta que permite identificar, analizar y examinar una oportunidad de negocio para determinar su viabilidad financiera, social, económica y ambiental por medio de la formulación de estrategias que basadas en la identificación clara de los aspectos de una empresa que permitan obtener los medios de financiación requeridos para la operatividad y éxito de una empresa. (p.6, 7, 8, 9)

Para Weinberger (2009), el plan de negocios es un documento resultante de la planeación empresarial en el que se plasman la forma o estructura de la organización y el contenido que aborda los aspectos de análisis de la propuesta en cuanto a factores de financiamiento, oportunidad de mercado e inversión.(p.33)

#### Importancia del Plan de Negocios:

Según Weinberger (2009) un plan de negocios tiene dos funciones principales:

- **Función administrativa o interna:** permite guiar las operaciones de la empresa e identificar el entorno de empresa precisando las fortalezas y debilidades de la organización oportunidades y amenazas del entorno, para anticiparse a los posibles cambios que pueden afectar a la empresa y organizar estratégicamente sus recursos de acuerdo a los objetivos y la visión empresarial, estableciendo planes de acción que

integran a todas las áreas de la empresa asignando responsabilidades y presupuestos a los procesos que permitan evaluar el desempeño y la capacidad empresarial.(p.34,35)

- **Función financiera o externa:** está enfocada a la comunicación con los grupos de interés de la empresa acerca de factores como inversión, rentabilidad del negocio, tiempo de retorno de la inversión, establecimiento de relaciones confiables de trabajo con proveedores, alcanzar fidelidad de consumo con el cliente, comunicar acerca de las capacidades técnicas y productivas de la empresa, objetivos, estrategias y resultados esperados que permitan cumplir con la visión empresarial.(p.35)

### **Tipos de planes de negocio**

De acuerdo con Weinberger (2009), un plan de negocios constituye una herramienta de presentación y comunicación de las actividades de una empresa, existen diversos tipos de planes de negocios que se aplican en función de las necesidades o particularidades de una organización; en torno a este análisis se identifican los siguientes tipos (p.39):

- **Mini Plan de Negocios:** destaca el análisis de la oportunidad de negocios y no enfatiza el análisis de viabilidad técnica, económica, social y ambiental del negocio; únicamente se esclarece la oportunidad de negocio se puede desarrollar un plan integral de negocios un mini plan de negocios se puede estructurar de la siguiente manera. (p.40):

**1.- “Concepto o idea de la empresa o negocio”:** representa la esencia o el concepto permanente de la razón de ser de la empresa. (Weinberger 2009, p.50)

De la Vega (2004) sostiene que en este apartado se debe realizar una breve descripción de la empresa y del producto. (p.5)

#### **2.-“Modelo de la empresa o negocio”**

Las organizaciones se estructuran en torno a esquemas de negocios que determinan los mecanismos mediante los cuales se insertan en la sociedad para la provisión de bienes o servicios.

**3.- “Perfil de mercado objetivo: tamaño de mercado potencial, tamaño de mercado objetivo, estrategia de mercado.”**

Corresponde a los segmentos de mercado hacia los cuales están dirigidos los bienes o servicios, los canales de distribución y las estrategias de comercialización.

#### **4.- “Información del entorno que pudiera influir en el modelo de negocio y desempeño de la organización.”**

El plan de negocios incorpora elementos prospectivos que permitan el análisis de escenarios futuros en relación a los aspectos de mercado y su evolución.

#### **5.- “Disponibilidad y acceso a recursos naturales o físicos”**

Se refiere a la existencia de los insumos necesarios para el desarrollo operativo de la organización determinados por la demanda y los cambios del entorno (Weinberger, 2009., p.86)

#### **6.- “Disponibilidad y acceso a recursos humanos calificados”**

El recurso humano representa un elemento clave para el éxito empresarial ya que puede constituir una ventaja competitiva, por lo cual su planeación es un aspecto relevante. La planeación del recurso humano está representada por el organigrama estructural de la empresa así como las estrategias y políticas para la correcta gestión del recurso humano. (Weinberger, 2009., p.89, p. 87)

#### **7.- “Tecnología que se empleará para el desarrollo de productos o servicios”**

“Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo, automatización de procesos, diseños, rediseños, etc” (Polo 2014, p.30)

#### **8.- “Redes empresariales”**

Una de las principales limitantes para el desarrollo empresarial de pequeñas y mediana empresas es la capacidad de negociación con los clientes, proveedores y de afrontar a la competencia. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2008, p.1)

Según Gonzales & Gálvez (2008) Una alternativa para la mejora de la competitividad de las organizaciones es la asociatividad para las construcciones de redes empresariales con la finalidad de trabajar en equipo y establecer relaciones colaborativas para potenciar sus capacidades individuales, ampliar su visión estratégica, mejorar su productividad y espacio de acción. (p.15)

Para Gonzales & Gálvez (2008) Un red empresarial es la agrupación de empresas que pertenecen a una misma área productiva o de servicios o en la que realizan actividades similares colectivamente de forma colaborativa y complementaria para mejorar la gestión, productividad y competitividad. (p,19)

En soporte a esta definición en el estudio de redes empresariales presentada por la cámara de Comercio de Bogotá (2008) estas son formas de trabajo cooperativos entre empresas que involucran la acción conjunta y voluntaria en la que cada organización mantiene su independencia y autonomía jurídica y gerencial y los beneficios esperados son individuales. (p.2)

Según la Cámara de comercio de Bogotá se pueden establecer dos tipos de redes empresariales:

**Red horizontal:** se refiere a la integración o agrupación de empresas cuando realizan procesos productivos similares o tienen un producto en común. En este modelo de red empresarial la finalidad es lograr economías de escala para mejorar el nivel de negociación empresarial para ello suelen adoptarse estrategias como la agrupación de empresas competidoras de la misma categoría de producto o la agrupación con empresas complementarias o aquellas que no representan competencia. (p.6)

Para Gonzales & Gálvez (2008) una red empresarial horizontal es una forma asociativa de cooperación entre empresas para lograr un desarrollo colectivo que tiene un objetivo común y representa la alianza entre empresas de características similares como el tamaño, tipo de producto/servicio son empresas que ocupan el mismo lugar en la cadena de valor que pueden cooperar entre si y a la vez competir en un mismo mercado, las formas de asociación pueden establecerse para la satisfacción de demandas, adquisición de insumos o servicios y la producción de bienes y servicios para lo cual las empresas pueden especializarse en distintas áreas o componentes del producto. (p.19, 20)

**Red Vertical:** representan las asociaciones o alianzas entre pequeñas y grandes empresas para establecer proveedores, en este modelo las empresas ocupan diferentes posiciones dentro de la cadena productiva de modo que se pueda lograr mayor rentabilidad y flexibilidad empresarial y la creación de mercados sostenibles a corto y largo plazo (Gonzales & Gálvez 2008, p.21)

Una red empresarial vertical puede definirse también como aquella en la que se establecen relaciones de proveedor-comprador para complementar las actividades productivas satisfacer las necesidades o demandas entre empresas; este tipo de red tiende a establecerse en organizaciones que requieren incrementar su capacidad productiva y de comercialización. (p.7)

### **9.- “Recursos financieros”**

Consiste en la disponibilidad de capital para la implementación del plan de negocios que puede ser propio o de terceros.

### **10.- “Análisis de la oportunidad”**

Polo (2014) cita a David (2007) y manifiesta que el análisis de la oportunidad se refiere a la evaluación de los costos, beneficios y riesgos sobre la toma de decisiones de marketing; para determinar si los beneficios esperados superan los costos incurridos y establecer la viabilidad de la iniciativa, que en algunos casos puede implicar de aspectos cualitativos; sin embargo para la ejecución del análisis costo/beneficio el factor clave a considerar es el riesgo. (p.51)

### **11.- “Cronograma para la puesta en marcha de la idea del negocio”**

Constituye la planeación de las actividades relativas a la puesta en marcha de las operaciones de la organización.

**Plan de Negocios para empresa en marcha:** el incremento de “*unidades de negocio*” requiere una planificación, evaluación y asignación de recursos de forma independiente y el modelo de negocios estará enfocado en la exposición de las fortalezas y debilidades y la capacidad gerencial de la empresa. (Weinberger, 2009., p.40)

**Plan de negocios para nuevas empresas:** constituye una herramienta de diseño y estructura inicial de la empresa que describe aspectos como la idea del negocio, objetivos, estrategias y planes de acción para el desarrollo de la empresa. (Weinberger, 2009., p.40)

**Plan de negocios para inversionistas:** contiene información sobre la idea de la empresa, factibilidad financiera, retorno de la inversión de forma clara y sencilla que permitan evaluar financieramente la oportunidad de negocio y atraer el interés del inversionista. (Weinberger, 2009., p.41)

**Plan de negocios para administradores:** muestra la información y documentación para la toma de decisiones, contiene información detallada sobre las operaciones de la empresa, objetivos, estrategias, procesos y presupuestos de las áreas de la empresa que los interesados requieran, en función del tamaño y la complejidad de procesos de la empresa para ejercer administración. (Weinberger, 2009., p.41)

### **3.3.1 Propuesta de Mini Plan de Negocios**

#### *3.3.1.1. Concepto o idea de la empresa o negocio*

La Asociación de Productores Agropecuarios “San José” de Matus es una asociación de economía popular y solidaria fundada en Mayo del año 2016 por los integrantes de la comunidad rural Matus perteneciente al Cantón Penipe con la finalidad de contribuir al desarrollo productivo agropecuario de sus asociados y la parroquia mediante la generación de fuentes de empleo e incremento de ingresos económicos que permitan alcanzar el bienestar social individual y colectivo.

La organización está integrada por 15 personas habitantes de la parroquia que poseen conocimientos sobre agricultura y ganadería debido a que su actividad productiva principal es el cultivo de maíz; la estructura administrativa actual está integrada por la junta general como el organismo máximo para la toma de decisiones en la asociación, la organización por áreas administrativas está conformada de acuerdo a las actividades organizacionales la delegación de responsabilidades está relacionada con sus habilidades y conocimiento; para la participación activa de todos los responsables de los componentes de la organización.

La razón social de la organización constituye la actividad productiva agropecuaria propia del sector está enfocada en la especialización de la producción agrícola principalmente de maíz, al ser una organización de tipo social y productiva la operatividad depende de la capacidad productiva individual de los asociados.

El mercado objetivo determinado para la comercialización de los productos será el Cantón Riobamba ya que al ser la capital de la provincia y sus características demográficas, comerciales y geográficas representa el principal centro para la comercialización de productos.

#### *3.3.1.2 Modelo de la empresa o negocio*

La Asociación de Productores Agropecuarios “San José” de Matus es una organización social que fundamenta sus actividades en la economía social y solidaria, su estructura administrativa con enfoque social está centrada en la misión social que promueve el desarrollo productivo sostenible de las actividades propias de la comunidad como la actividad agropecuaria para incentivar el crecimiento productivo, la cohesión social, la identidad cultural, el comercio justo y bienestar individual y colectivo.

La empresa social tiene como eje central desarrollar habilidades y destrezas en los clientes internos de la organización propendiendo el capital social y el trabajo colectivo para incrementar

el nivel de ingresos económicos e incentivando al desarrollo de actividades productivas en la parroquia para lograr el bienestar social comunitario.

La consolidación organizacional mediante la implementación de una estructura organizacional eficiente y funcional que permita el desarrollo permanente y eficaz de las actividades de la empresa optimizando los recursos y esfuerzos de la organización para afrontar los desafíos de entorno y el mercado

Impulsar el incremento y mejora productiva, mediante la implementación de sistemas gerenciales y de producción para fomentar la flexibilidad y competitividad de la empresa.

La estructura organizacional está compuesta por departamentos y cargos cuya finalidad es la ejecución y control de los procesos administrativos y productivos que se desarrollan en la empresa para optimizar los recursos y mejorar la calidad de los productos.

El modelo de estructura organizacional de la organización está enmarcado en el modelo de una empresa social incorporada en la que los beneficiarios de la iniciativa cumplen el rol de ser los miembros integrantes de la empresa como asociados y en el desempeño de cargos asignados de acuerdo a sus competencias, logrando un beneficio para su familia y la comunidad, el objetivo principal de esta estructura es desarrollar habilidades y conocimientos en cada uno de sus miembros para promover el desarrollo sostenible de la asociación e incentivar a la población a su participación activa en la iniciativa para lograr un desarrollo y mejora de la calidad de vida de la parroquia.

### *3.3.1.3 Perfil de mercado objetivo*

#### **Estudio de Mercado**

La investigación aplicada fue de tipo exploratoria con la finalidad de indagar aspectos relevantes acerca de la producción, comercialización y consumo de los productos.

Para la recopilación de la información se utilizaron técnicas cuantitativas y cualitativas basadas en instrumentos de investigación como encuestas, entrevistas y revisión bibliográfica.

Como universo de mercado se consideró a la población consumidora potencial de maíz suave choclo y de la zona urbana y rural del Cantón Riobamba, se realizó una segmentación de mercado para caracterizar a la población objetivo que contiene las siguientes variables:

### Segmentación Demográfica:

Género: Hombres y Mujeres

Edad: 1 a 84 años de edad

Clase social: media

Como público objetivo de para la comercialización de los productos se consideró a la población existente de molineras de maíz, así como las unidades municipales existentes en el cantón.

**Tabla 7 -3:** Industrias de Procesamiento de Maíz

EMPRESA	OBSERVACIÓN
MOCEPROSA S.A- Molinos de cereales procesados Línea de producción: Molienda de maíz y harinas fortificadas de reconstitución instantánea	Certificada por el ARCSA

Fuente: ARCSA

Elaborado por: Natasha Criollo

**Tabla 8-3:** Unidades Municipales de Comercialización de Productos Agrícolas

EMPRESA	DESCRIPCIÓN
EP-EMMPA Empresa Pública Municipal Mercado de Productores Agrícolas “San Pedro de Riobamba”	Infraestructura física de la sección para la comercialización de choclo: está integrada por 36 puestos que se encuentran ubicados en la nave 7 de la plataforma principal de la EP-EMMPA

Fuente: EP-EMMPA

Elaborado por: Natasha Criollo

### Análisis de oferta y demanda

**Tipo de producto Agrícola:** Maíz variedad suave choclo

#### Estudio de la oferta

De acuerdo con el MCPGA (Ministerio Coordinador de Producción Empleo y Competitividad) año (2011) Chimborazo es la provincia en la región con mayor extensión de terreno destinada a la actividad agropecuaria. La distribución de unidades productivas agropecuarias (UPAs) en la provincia indican que la mayor extensión de terreno pertenece a los pequeños productores 79194 UPA que representa el 42% (196192 ha) de superficie agropecuaria, los medianos productores representan el 16% 2107 UPA y cultivan 76730 Has. (MCPGA 2011., p.18, 19, 20)

La producción de maíz suave choclo en mayor cantidad maíz suave seco representa 17000 ha en Chimborazo, que sumada a la producción de maíz de Cotopaxi 16000 ha y Tungurahua 5000 ha representan el 50% de la producción a nivel nacional que es destinada principalmente para el consumo interno. (MCPGA, 2011., p, 21)

Según el PDOT (2015) del Cantón Penipe del Total de la PEA 2979 personas el 65% se dedican a la actividad productiva comprendida en el sector primario; el primer producto agrícola del cantón es el maíz que se cultiva en todas las parroquias, destinadas para el consumo humano y la comercialización; la producción actual de maíz suave en la parroquia Matus corresponde a 210,78 ha que representa el 12,21% de la superficie total cultivada en la parroquia 15, 64%. (p. 168, 174)

**Tabla 9-3:** Producción agrícola actual de maíz en la parroquia

TIPO DE SEMILLA	PRODUCCIÓN POR HECTAREA (EN NUMERO DE SACOS )	Número de hectáreas	Superficie Cultivada	Producción total de maíz en sacos (total de hectáreas)	Producción total de maíz en kilogramos	Producción total de maíz en toneladas
Certificada	200 sacos	1 Ha	210,78 ha	42156 sacos	2'107.800 kg	2107,86 t
No Certificada	100 sacos	1 Ha	210,78 ha	21078sacos	1'053.900 kg	1053,9 t

Fuente: Asociación de Productores Agropecuarios "San José"

Plan de Ordenamiento Territorial Cantón Penipe, 2015., p.174

Elaborado por: Natasha Criollo

### **Producción agrícola de maíz suave: Asociación de Productores Agropecuarios "San José" de Matus**

De acuerdo a los datos presentados en PDOT de la Parroquia Matus (2015) sobre la tenencia de tierra propia de los habitantes de la parroquia la extensión de terreno para cultivar por familia es de una hectárea (1000 metros cuadrados).

De acuerdo a la información obtenida en la investigación de campo realizada a los miembros integrantes de la organización objeto de estudio la extensión de terreno destinada para el cultivo de maíz oscila entre 2500 metros cuadrados (un solar) por persona y 5000 metros cuadrados por familia, se ha determinado que la extensión promedio destinada al cultivo de maíz es de 1 solar y medio (3750 metros cuadrados).

**Tabla 10-3:** Producción actual de maíz toneladas/ha Asociación de Productores Agropecuarios

TIPO DE SEMILLA	Extensión de terreno cultivada 1 solar y medio en metros cuadrados	Numero de sacos cultivados/ por 0,375 ha	Extensión total de terreno (metros cuadrados cultivada por número de socios )	Producción de maíz sacos/ha	Producción total de maíz en sacos /has	Producción total de maíz por toneladas
No Certificada	3750 metros cuadrados/0,375ha	(18mulas) 36 sacos	56250 metros Cuadrados/5,62 ha	100 sacos	562	28,1t

Fuente: Asociación de Productores Agropecuarios “San José”

Elaborado por: Natasha Criollo

**Tabla 11-3:** Producción de maíz en toneladas/ha con semilla certificada año 2017

TIPO DE SEMILLA	Extensión de terreno cultivada por persona	Numero de sacos cultivados/ por 0,75ha	Extensión total de terreno (metros cuadrados cultivas por número de socios )	Producción de maíz sacos/ha	Producción total de maíz en sacos /11,25has	Producción total de maíz por toneladas
Certificada	0,75 ha	150 sacos	11,25 ha	200 sacos	2250	112,5t

Fuente: Asociación de Productores Agropecuarios “San José”

INIAP, 2000

Elaborado por: Natasha Criollo

Conforme al análisis relacional de los datos correspondientes a la actividad productiva de cultivo de maíz del cantón Riobamba es de 1422,75 toneladas, de las cuales actualmente la asociación produce 28,1 toneladas. La investigación productiva de maíz del cantón Riobamba indica que de la superficie total en hectáreas de cultivo de maíz suave choclo solo es de 274 ha; el rendimiento promedio de sacos por hectárea es de 100. La extensión total destina al cultivo de maíz suave choclo representa el 12% de la superficie cantonal y la producción cantonal en toneladas es de 1370. (PDOT Cantón Riobamba, 2015-2019, p.212, 215).

Acorde a la investigación realizada la producción de maíz depende de la dinámica de mercado demanda y precio, tendencia de consumo, tipo de suelo, medioambiente y clima, costos de producción factores de que determinan el volumen y la capacidad productiva. (PDOT Penipe, 2015., Asociación de productores agropecuarios)

**Tabla 12-3:** Proyección anual de maíz en toneladas/ha con semilla certificada

Producción de maíz por ciclo en toneladas año 2017	2018	2019	2020	2021	2022
112,5 t	116,44	121,68	133,84	151,24	173,93
Tasa de crecimiento productiva	3,5%	4,5%	10%	13%	15%

Realizado por: Natasha Criollo

Se proyecta una tasa de crecimiento de la actividad productiva de maíz entre 3 a 5% estipulada principalmente por la potencialidad de cultivo en la zona; y por el rol que representa este producto como alimento en la canasta para la dieta de la población; adicionalmente se identifica que al constituir este producto el principal dentro la actividad agrícola de la parroquia su crecimiento impulsara la participación activa de los habitantes del sector en la incitativa de la impulsando la actividad económica y la generación de beneficios para la asociación y el territorio.

### **Determinación de la demanda**

Consumo per cápita del producto

Citando la investigación realizada por el Instituto de Promoción de Importaciones y Exportaciones (PROECUADOR, p.7) la estimación de la demanda del producto por persona de maíz suave se determinó aplicando la siguiente formula:

$$\text{Consumo per cápita de maíz suave} = \frac{\text{Producción nacional+ importaciones}}{\text{Total de población nacional}}$$

**Tabla 13-3:** Consumo per cápita nacional kg/ persona año 2016

VARIABLE	AÑO 2016
POBLACIÓN NACIONAL	14'483499
Producción anual de maíz suave en toneladas	71693,76t
Importaciones de maíz suave seco	71593
Consumo per cápita por persona en toneladas	0,0099 t
Consumo per cápita por persona en kilogramos	9,9 Kg

Fuente: Banco Nacional de Fomento, "Reporte de Coyuntura Sector Agropecuario", 2016, 2 p.43  
MAGAP, "Boletín situacional maíz suave choclo", 2014, p. 3 g

Elaborado por: Natasha Criollo

**Tabla 14-3:** Demanda de maíz suave choclo en el Cantón Riobamba por edades aptas para el consumo 1 a 84 años de edad (año 2017)

Población	Consumo per cápita en kilogramos	Demanda Total en kilogramos	Demanda Total en toneladas
242706 personas	9,9 kg	2'402789,4 kg	2402,79 t

Elaborado por: Natasha Criollo

**Tabla 15-3:** Proyección de demanda en toneladas de maíz suave choclo en el Cantón Riobamba por edades aptas para el consumo 1 a 84 años de

Año	2018	2019	2020	2021	2022
Consumo anual de maíz en toneladas.	2434,73	2468,82	2503,38	2538,43	2573,97

Fuente: INEC

Elaborado por: Natasha Criollo

### **Determinación de la demanda insatisfecha**

Para la determinación de la demanda insatisfecha se han analizado los componentes oferta a través de la identificación de producción actual de maíz suave choclo solo en el cantón Riobamba y la demanda como el consumo total del mercado la diferencia entre la demanda poblacional y la oferta productiva existente determina el valor de la demanda insatisfecha (Valencia, 2014., p.69)

**Tabla 16-3:** Demanda Insatisfecha

CONSUMO CANTONAL EN TONELADAS	OFERTA: PRODUCCION CANTONAL EN TONELADAS	DEMANDA INSATISFECHA	COBERTURA DE DEMANDA INSATISFECHA en Toneladas
2402,79 t	1370 t	1'032,79 t	112,5 t

Elaborado por: Natasha Criollo

Se proyecta que la producción de maíz suave con semilla certificada potencie la capacidad de cultivo actual de la organización y corresponda a 112,5 t en el año 2017 año que cubrirá el 10,89% del total de la demanda insatisfecha cantonal.

### **Determinación de aceptación de producto**

Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los comerciantes de maíz para establecer la aceptación del producto en el mercado son los siguientes:

#### **1.- ¿Cuántos sacos de choclo comercializa usted diariamente?**

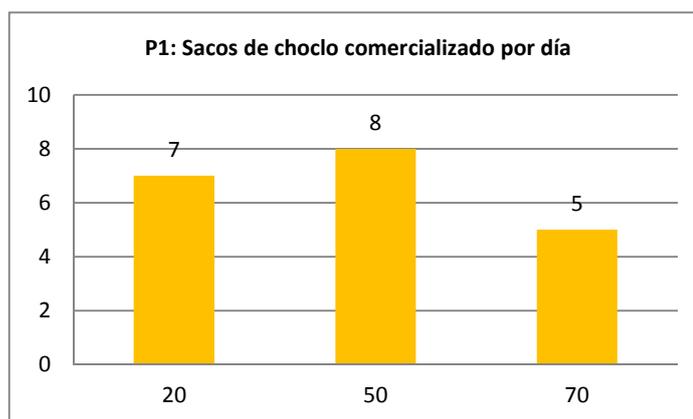


Figura 24-3 Número de sacos comercializados por día

Fuente: Comerciantes de maíz de la Feria Agrícola del Cantón Riobamba

El resultado de la encuesta determina que el 40% de los comerciantes venden alrededor de 50 sacos por día, mientras que el 35% de las personas señala que venden alrededor de 20 sacos; y el 35% de encuestados venden alrededor de 70 sacos al día durante la feria agropecuaria que se realiza los días miércoles y sábados.

**2.- ¿Cuál es el peso adecuado en libras para la comercialización de un saco de maíz suave choclo?**

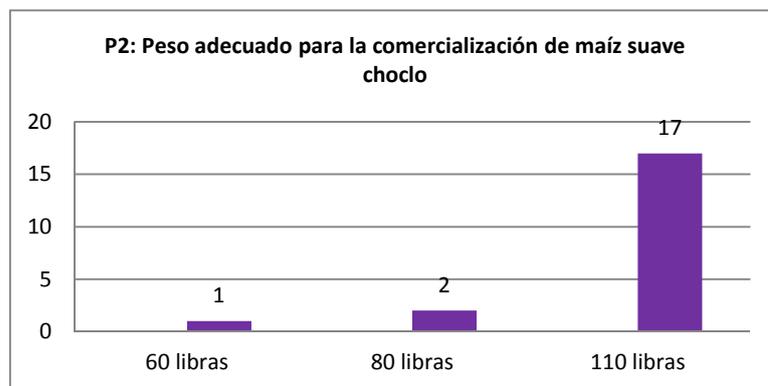


Figura 25-3 Peso adecuado por saco para la comercialización de maíz

Fuente: Comerciantes de maíz de la Feria Agrícola del Cantón Riobamba

De acuerdo con el 85% de los comerciantes se identifica que el peso adecuado para la venta de un saco de maíz suave es de 110 libras es decir 50 Kg; mientras que el 10% manifiestan que el peso adecuado de un saco de choclo es de 80 libras y tan solo 5% señalan que un saco de 60 libras cumple con el peso adecuado para su comercialización

**3.- ¿Cuál es el precio de venta de una mula de maíz suave choclo de 110 libras?**



Figura 26-3 Precio de venta de mula de maíz suave choclo

Fuente: Comerciantes de maíz de la Feria Agrícola del Cantón Riobamba

A partir de la identificación del peso promedio comercial de un saco de maíz se investigó cual es precio de venta por mula es decir 2 sacos de 110 libras y se ha determinado que de acuerdo con el 75% de las personas encuestadas el precio promedio en el mercado es de \$25, únicamente 5

personas es decir el 25% de los encuestados manifestó que el precio de una mula de maíz es de \$20, ninguno de los encuestados señaló que el precio de una mula sea de \$30

#### 4.- ¿Cuál es la época de mayor demanda de choclo?

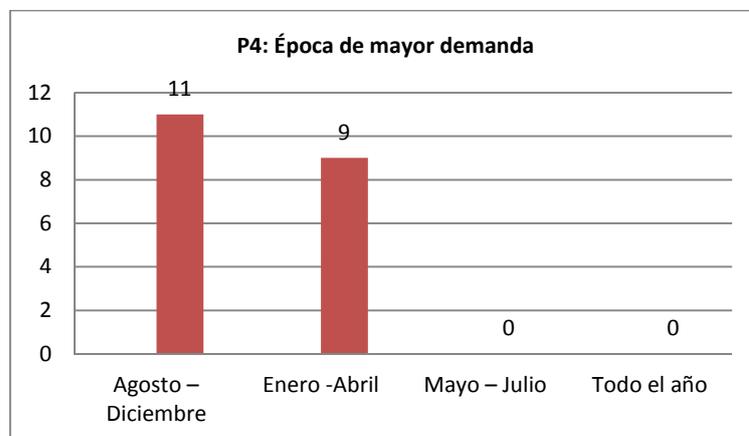


Figura 27-3 Temporada de mayor demanda de maíz suave choclo

Fuente: Comerciantes de maíz de la Feria Agrícola del Cantón Riobamba

Los resultados de la encuesta establecen que el 55% de los comerciantes indican que la época de mayor demanda de maíz suave es entre los meses de Agosto-Diciembre, mientras que el 45% restante manifiesta que la época de mayor demanda está entre los meses Enero –Abril

#### 5.- ¿Qué importancia tiene para usted el precio al momento de elegir qué tipo de maíz compra?

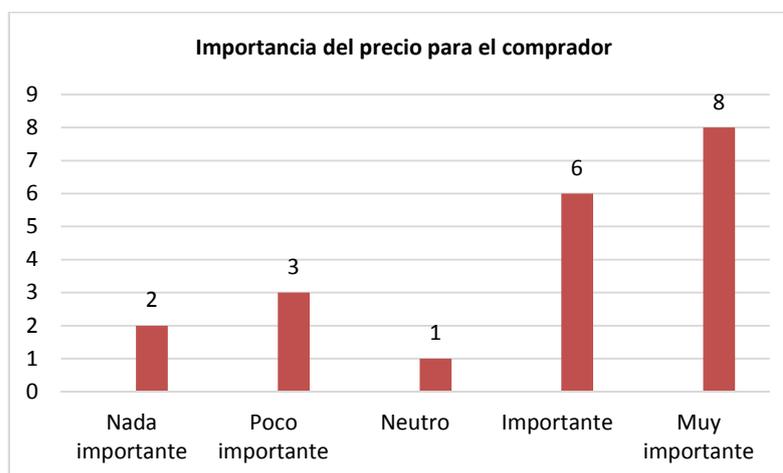


Figura 28-3 Importancia del precio para el comprador

Fuente: Comerciantes de maíz de la Feria Agrícola del Cantón Riobamba

Los resultado de la encuesta muestran que para el 70% de los comerciantes el precio es un factor relevante para la compra del producto; el 25% de personas describen que a su criterio el precio

no es un factor determinante para la compra del producto, y únicamente el 5% expresa que el producto se vende indistintamente al precio

### **Entrevista semi estructurada dirigida a gerentes de las plantas procesadoras**

**Objetivo:** Conocer el nivel de aceptación del producto para su procesamiento y comercialización

**Dirigido a:** Gerente de la Molinera Privada MOCEPROSA: Andrés Dillon

**Tiempo aproximado:** de 15 a 20 minutos

**Recursos:** Guía de la entrevista, texto de notas

**Fecha de la entrevista:** Día 11 de mayo de 2017

### **Guión**

- 1. Saludo**
- 2. Introducción del entrevistador**

El objetivo de aplicación de la siguiente entrevista es la determinación de aceptación del producto agrícola maíz suave choclo producido por la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” de Matus; una organización social dedicada al desarrollo de actividades agrícolas (cultivo de maíz) y pecuarias (crianza de ganado bovino en pie)

- 3. Preguntas:**

**P1. ¿Cuál es la actividad productiva de la planta procesadora?**

R1. Nuestra actividad es la molienda de maíz y harinas fortificadas de reconstitución instantánea

**P2. ¿Cuál es la principal materia prima que utiliza en su planta de producción?**

P2. En nuestra planta la principal materia prima es el trigo y el maíz en grano, para la elaboración de harinas fortificadas y la producción de alimentos como galletas de diferentes sabores.

**P3. ¿Cuál es el método de compra de materia prima que utiliza la empresa?**

R3. Tenemos dos opciones, en el caso de compra directa a los productores la empresa se hace cargo del costo de movilización del producto. En ocasiones los productores se acercan a la planta a entregar su producción, con lo cual el productor asume el costo de movilización del producto.

**P4. ¿Cómo parte de las iniciativas de responsabilidad social de la empresa, compraría productos agrícolas a las asociaciones sociales de parroquias rurales que operan bajo los principios de economía social y solidaria?**

R4. Por supuesto, estamos inmersos en la política pública de primero lo nuestro. Como empresa estamos comprometidos a apoyar a los productores locales, regionales y nacionales.

**P5. ¿Compraría la empresa los productos agrícolas ofertados por la Asociación de Productores Agropecuarios San José de Matus?**

R5. Sí, en la medida en la cual cumplan con las entidades, precios de mercado, calidad y el cronograma establecido para la compra.

#### **4. Resumen de la Entrevista**

MOCEPROSA es una empresa privada que se dedica a la molienda de trigo y maíz en grano para la elaboración de harina fortificada y galletas de diferentes sabores; para el desarrollo productivo la empresa requiere de la adquisición de materia prima como el trigo y maíz en grano, estos productos agrícolas son obtenidos mediante la contratación directa de la empresa con los proveedores en asumiendo la empresa el costo de movilización de la materia prima; en el caso de oferta de los productos agrícolas a la empresa realiza la contratación en función de cumplimiento de los estándares establecidos como calidad de producto, tiempos y volumen de producción determinados y asumen el costo de movilización del producto.

La empresa como parte de las actividades de responsabilidad social apoya las iniciativas sociales de productores locales estableciendo negociaciones de beneficio mutuo; el establecimiento de relaciones de negocio entre la empresa y la asociación sujeto de estudio es posible en la medida en que esta cumpla con los parámetros establecidos.

#### **Análisis de competencia**

**Tipo de producto Agrícola:** Maíz variedad suave choclo

La competencia productiva de maíz suave choclo está integrada por los productores de esta categoría de producto a nivel nacional; sin embargo de acuerdo a los datos de producción publicados por el ESPAC (2016) el principal cultivo de maíz en el país se dedica pertenece a la variedad de maíz duro seco y la mayor parte de su producción se encuentra en las provincias de Manabí, Guayas y Los Ríos; la producción agrícola de maíz suave choclo a nivel nacional se

realiza a poca escala razón por la cual no abastece la demanda del este producto originando la necesidad de importar el maíz suave para el consumo local.(p.25,26,27)

De acuerdo a la segmentación geográfica la competencia se localiza en el cantón Riobamba en la provincia de Chimborazo, analizando la tendencia productiva agrícola de la provincia esta se caracteriza principalmente por la producción de papas y cebada se identifica que la tendencia productiva de papas se mantiene y se evidencia en el informe de cultivos permanentes y transitorios emitido por ESPAC en el año 2016. (p.38)

De acuerdo con el Censo Nacional Agropecuario en la Provincia de Chimborazo el número total de personas que realizan actividades productivas es de 81668 la mayor parte son hombres que poseen tipo de instrucción primaria, de las cuales 54065 personas tiene su principal fuente de ingresos a partir de la realización de actividades agropecuarias. INCEC (2000)

De las actividades agrícolas desarrolladas en la provincia el cultivo de maíz suave constituye una importante actividad productiva, para su determinación se analiza el número de UPAs (unidad de producción agropecuaria). La producción de cultivos solos de maíz suave choclo registra en esta categoría 4105 UPAs que representa una extensión de 2577 hectáreas sembradas; la producción de maíz suave seco es realizada en 22304 UPAs es decir 14886 hectáreas. (INEC: CNA 2000)

Analizando la condición jurídica del registro de Upas en la provincia se identifica que la mayoría son utilizada de forma individual y que la tenencia de tierras se da principalmente de forma mixta es decir la combinación de tenencias de tierras simples: arrendada, al partir, comunidad, comunero o cooperado. Se ha identificado también que en la provincia del total de UPAs únicamente 585 hectáreas destinadas a la producción agropecuaria están registradas bajo la modalidad de sociedad legal y representan de 104328 hectáreas de terreno agropecuario, (INEC: CNA 2000)

Según el PDOT del Cantón Riobamba (2015) el 19,79% de la población económicamente activa se dedica a actividades del sector primario que está directamente vinculado con el sector rural. Del total de superficie cultivada de productos agrícolas 98.689,89ha en el cantón el 12% se destina a la producción de maíz suave choclo. El cultivo de maíz suave choclo ocupa una superficie de 515 ha que corresponde a 1560 UPAs, mientras que la producción de maíz suave seco ocupa una extensión de terreno de 4489 ha correspondiente a 9567 UPAs, los productos más representativos del cantón son el maíz suave duro, la cebada y la papa; la producción agrícola en el cantón se destina principalmente al autoconsumo y un mínimo a la comercialización (p.212, 213, 215,216)

El análisis de la información obtenida sobre la producción de maíz señala que el cultivo de este producto en la provincia es bajo y que se destina principalmente al autoconsumo, presentado una oportunidad de mercado para la producción comercial del producto, el análisis productivo de

maíz suave choclo de la zona de investigación en la parroquia Matus se describe en el análisis de la oferta.

## Comercialización de productos

### Estrategia de promoción

**Maíz:** la estrategia de promoción del producto será de acuerdo al mercado de destino en el caso de la feria de productores agropecuarios se movilizará el producto al ubicación de la feria y se ofertará a los comerciantes y consumidores

La oferta a la fábrica procesadora se realizara conforme los precios y volumen de venta establecidos en la negociación.

**Estrategia de distribución:** también denominada estrategia de lugar referida al método de entrega del producto al cliente, para su determinación es necesario el análisis de los canales de distribución que puede utilizar la organización; es decir si se vende directamente el producto al consumidor final, si se entrega el producto mediante intermediarios, distribuidores o agentes y la distribución geográfica de distribuidores y clientes (Weiberger, 2009, p. 74)

**Productos agrícolas:** El canal de distribución del producto al consumidor final será indirecto; no obstante, para la comercialización de los productos agrícolas a los clientes se ha previsto realizar de manera directa, para ello se movilizarán los productos hacia los puntos de venta al por mayor en el caso del choclo se ofertará el producto en el Mercado Municipal de Productores Agrícolas quienes comercializan, distribuyen y entregan el producto al consumidor final.

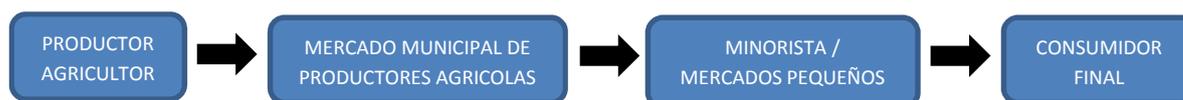


Figura 29-3 Canal de distribución para la entrega de productos agrícolas (maíz) destino EP-EMMPA

Tomado de: Weinberger Karen, "Plan de Negocios, 2009, p.74

En el caso de la entrega de productos a plantas industriales para su transformación como la molinera MOCEPROSA, el producto es trasladado hacia la planta y el gasto de traslado del producto es asumido por el productor. La comercialización del producto al consumidor final es desarrollada por la planta procesadora.



Figura 30-3 Canal de distribución para la entrega de productos agrícolas (maíz) destino Plantas Procesadoras

Tomado de: Weinberger Karen, "Plan de Negocios, 2009, p.74

### 3.3.1.4 Información del entorno que pudiera influir en el modelo de negocio y desempeño de la organización

El análisis del entorno de la organización permitió identificar los principales factores de influencia en el desarrollo y crecimiento organizacional entre los cuales se encuentran:

Factores productivos: clima, entorno político, desarrollo comunitario, capacidad de financiamiento, control de calidad de producción, comportamiento de mercado

Factores administrativos: planeación estratégica, gestión de recursos humanos, administración y control financiero. (Revisar Diagnostico situacional: Matriz FODA, p.85)

### 3.3.1.5 Disponibilidad y acceso a recursos naturales o físicos

Analizando las características productivas de la asociación se identifican los siguientes aspectos para la determinación y acceso a recursos naturales y físicos por tipo de producto

#### **Cultivo de maíz**

- 1.- Extensión de terreno apta para el cultivo de maíz
- 2.- Sistema de riego parcelario eficiente
- 3.- Bodegas de almacenamiento de productos
- 4.- Condiciones climáticas adecuadas para el cultivo
- 5.- Semillas de calidad certificada para potenciar el rendimiento productivo del suelo y garantizar la calidad del producto

### 3.3.1.6 Disponibilidad y acceso a recursos humanos calificados

La gestión del recurso humano en la asociación se ha planificado mediante la determinación de un organigrama organizacional mixto; con la finalidad de combinar características de la estructura funcional que permitan conservar las características organizativas legales establecidas; la

determinación de departamental y de cargos de forma horizontal permite la comunicación adecuada y coordinación de tareas entre las áreas de la empresa e incentiva a los miembros a la ejecución correcta de sus funciones.

#### *3.3.1.7 Tecnología que se empleará para el desarrollo de productos o servicios*

El análisis y aplicación de herramientas tecnológicas toma relevancia en la actividad administrativa debido a que el uso de programas permite ejecutar un registro cronológico y ordenado de las actividades contables, productivas y gerenciales de la organización facilitando el proceso de control, monitoreo y evaluación a cada una de áreas para determinar alternativas de cambio y optimización de recursos que permitan alcanzar los objetivos planteados. Dentro de los procesos tecnológicos para la operatividad y gerencia de la empresa se consideran los siguientes:

#### **Tecnología para la automatización de procesos gerenciales:**

- 1.- Manejo de programas para sistematización de información
- 2.- Manejo de programas de registro contable
- 3.- Sistemas de registro de procesos productivos

#### **Tecnología para la automatización de procesos productivos**

- 1.- Registro de uso de materia prima
- 2.- Uso de maquinaria para arado de suelo como tractor, bombas de fumigar, bombas de riego por aspersión

#### *3.3.1.8 Redes empresariales*

Es recomendable establecer relaciones sostenibles con el mercado objetivo considerando los objetivos de la organización, las necesidades y tipo de actividad productiva se propone un esquema de red empresarial que permita:

- Establecer los canales de distribución
- Reducción de costos mediante comprar al por mayor
- Continuidad de actividades productivas
- Fortalecer el poder de negociación con el mercado meta
- Acceder a conocimientos técnicos y tecnológicos
- Lograr una mayor comprensión de la empresa y el mercado
- Lograr alianzas estratégicas con entidades que promueven procesos colectivos y sociales
- Acceder a fuentes de financiamiento.

**Tabla 17-3:** Identificación de organizaciones aliadas

NECESIDAD ORGANIZACIONAL	ENTIDAD ALIADA
Proveedores de insumos agropecuarios	El Agro
Transporte y movilización de productos agropecuarios	Organización Comunitaria
Maquinaria para preparación de suelo	Organización Comunitaria
Capacitación técnica continua	MAGAP –GAD Parroquial – GAD Cantonal
Capacitación técnica administrativa	ESPOCH

Realizado por: Natasha Criollo

### Proceso de Cadena Productiva



Figura 31-3: Estructura de cadena productiva: Asociación de Productores Agropecuarios “San José”

Adaptado de: Hernán Gonzales& Carlos Gálvez (2008), p.19

### Proceso de Cadena Productiva de Productos Agrícolas



Figura 32-3: Estructura de la cadena productiva: Productos Agrícolas

Basado en: Hernán Gonzales& Carlos Gálvez (2008), p.19

#### 3.3.1.9 Recursos financieros

#### Costos de Producción

**Tipo de producto agrícola:** Maíz variedad suave choclo

La producción de maíz se realiza en terrenos de topografía irregular en extensiones de terreno pequeñas a través de sistemas tradicionales de producción. (INIAP, 2000, p.2).

Según los datos del MAGAP y el PDOT del Cantón Penipe el costo total promedio de producción de maíz por hectárea en el sector es de \$850. Para la determinación del costo de producción del maíz se han considerado los siguientes rubros:

**Tabla 18-3:** Costo de Producción de Maíz Suave Choclo (Situación sin intervención)

ACTIVIDAD		COSTO USD/ha
Preparación del terreno		139,00
Siembra	Semilla no certificada (chazo)	150
Fertilización		295,80
Labores culturales (Deshierba/ herbicidas)		100,00
Control Fitosanitario control de insectos y enfermedades de la planta: pesticidas)		124,30
Cosecha		136,00
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$945,10</b>

Fuente: Asociación de Productores Agropecuarios "San José"

MAGAP (2014), "Boletín situacional maíz suave choclo"p.5

MAGAP (2013), "Boletín situacional maíz suave choclo"p.4

Elaborado por: Natasha Criollo

Los miembros de la asociación actualmente cultivan maíz suave con elevados costos de producción dado que el proceso de cultivo requiere de un adecuado manejo de suelo, control de plagas, fertilización y otros cuidados requeridos para alcanzar la mejor calidad del producto. El costo de producción por hectárea es \$945,10; el número total de hectáreas cultivadas es de 5,6 y el rendimiento de sacos por ha es de 100 sacos; es decir que el costo unitario de producción por saco es de \$9,45.

**Tabla 19-3:** Rendimiento por tonelada de maíz cultivado por hectárea (Situación sin intervención)

RENDIMIENTO (tm/ha)	5,t
Volumen total de producción en toneladas	28,1 t

Fuente: Asociación de Productores Agropecuarios "San José"

PDOT Cantón Penipe, 2015, p.176

Elaborado por: Natasha Criollo

**Tabla 20-3:** Costo total de cultivo de maíz por ciclo (Situación sin intervención)

Inversión Total/ 11,25 ha	Costo de producción por hectárea
5292,56	<b>\$945,10</b>

Elaborado por: Natasha Criollo

**Tabla 21-3:** Costo de Producción de Maíz Suave Choclo (Situación con intervención)

ACTIVIDAD		COSTO USD/ha
Preparación del terreno		139,00
Siembra	Semilla certificada	0,00
	Abono	0,00
	Mano de obra	000
Fertilización		0,00
Labores culturales (Deshierba/ herbicidas)		100,00
Control Fitosanitario control de insectos y enfermedades de la planta: pesticidas)		124,30
Cosecha		136,00
Almacenamiento		50,00
Arriendo del terreno		180,00
<b>COSTO TOTAL</b>		<b>\$729,30</b>

Fuente: Asociación de Productores Agropecuarios “San José”  
MAGAP (2014), “Boletín situacional maíz suave choclo”p.5  
MAGAP (2013), “Boletín situacional maíz suave choclo”p.4  
Elaborado por: Natasha Criollo

Debido a la ejecución de políticas públicas enfocadas en el incentivo de la producción, el MAGAP apoya al sector beneficiando a la asociación de productores agropecuarios mediante la entrega de un kit que integra un medio quintal de semilla de maíz certificada equivalente a 22.5 kg, químicos fertilizantes y naturales para el proceso de siembra y el soporte técnico durante todo el proceso del cultivo.

De acuerdo con los datos del informe sobre de cultivo de la Variedad de maíz blanco harinoso para la provincia de Chimborazo presentado por el Iniap (2000), en unicultivo la densidad de plantas es de 50000/ ha y la cantidad de semilla requerida para la siembra es de 30Kg/ha.(p.1) El total de plantas sembradas será de 562500 que requerirá una superficie de 5,65 ha adicionales a las que dispone la asociación.

El costo de producción por hectárea es de \$ 749,30, el rendimiento de sacos por hectárea será de 200; y su costo unitario será de \$3,64

**Tabla 22-3:** Rendimiento por tonelada de maíz cultivado por hectárea (Situación con intervención)

RENDIMIENTO (tm/ha)	10 t
Volumen total de producción en toneladas	112,5 t

Fuente: Asociación de Productores Agropecuarios “San José”  
PDOT Cantón Penipe, 2015, p.176  
Elaborado por: Natasha Criollo

**Tabla 23-3:** Costo total de producción de cultivo de maíz por ciclo (Situación con intervención)

Inversión Total/ 11,25 ha	Costo de producción por hectárea
8204,63	\$729,30

Elaborado por: Natasha Criollo

**Precio de venta:** Maíz suave seco

**Tabla 24-3:** Precio de venta de maíz (Situación sin intervención)

Año	Precio maíz \$/kg	Peso promedio saco/kg
2017 (Abril)	0,28	50

Elaborado por: Natasha Criollo

De acuerdo a la investigación el precio comercial promedio de un saco de maíz suave choclo de 50 kg (110 libras) es de \$12,50

**Tabla 25 -3:** Precio de venta (Situación con intervención)

Año	Precio maíz \$/kg	Peso promedio saco/kg
2017 (Abril)	0,28	50

Elaborado por: Natasha Criollo

De acuerdo a la situación con intervención el precio comercial promedio de un saco de maíz suave choclo de 50 kg (110 libras) será de \$14,00

**Análisis de la oportunidad: Financiera**

**Tabla 26-3:** Cuadro de evaluación financiera (Situación antes de la intervención)

AÑOS	INGRESOS	COSTOS	FLUJO DE EFECTIVO	FACTOR ACTUALIZACIÓN	TMAR		FLUJO DE FONDOS ACTUALIZADOS
					INGRESOS ACTUALIZADOS	COSTOS ACTUALIZADOS	
0		-3140,00					-3140,00
1	7025,00	5877,43	1147,57	0,847458	5953,39	4980,88	972,51
2	7219,24	6052,46	1166,78	0,718184	5184,75	4346,78	837,96
3	7473,72	6274,48	1199,24	0,608631	4548,74	3818,84	729,89
4	7813,40	6562,47	1250,93	0,515789	4030,06	3384,85	645,22
5	8248,61	6924,30	1324,31	0,437109	3605,54	3026,68	578,87
6	8793,01	7370,41	1422,60	0,370432	3257,21	2730,23	526,98
			<b>7511,43</b>		<b>26579,69</b>	<b>22288,26</b>	<b>4291,43</b>

Elaborado por: Natasha Criollo

**Tabla 27-3:** Resultado de análisis financiero

<b>VAN</b>	1151,43
<b>TIR</b>	11%
<b>R B/C</b>	1,19

Elaborado por: Natasha Criollo

**Tabla 28-3:** Componentes de la tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR

<b>Componentes TMAR</b>	<b>Detalle</b>	<b>%</b>
<b>Tasa Activa Efectiva Referencial</b>	(Segmento Productivo Pymes)	11,83
<b>Retorno + Factor de Riesgo agregado</b>	6,17	18,00

Elaborado por: Natasha Criollo

El análisis financiero de la actividad productiva actual de la asociación determina que si bien existe un VAN positivo de 1151,43 USD, la Tasa Interna de Retorno (TIR) no supera a la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR:18%); igualmente la relación costo/ beneficio muestra que por cada dólar invertido se recuperan \$ 0,19 centavos, de lo que se puede concluir que la actividad productiva actual no es rentable, sin embargo esta actividad se la realiza de manera extendida en la zona para fines de autoconsumo y de comercialización a baja escala.

**Tabla 29-3:** Cuadro de evaluación financiera (Situación después de la intervención)

TMAR 18%							
AÑOS	INGRESOS	COSTOS	FLUJOS DE EFECTIVO	FACTOR DE ACTUALIZACION	INGRESOS ACTUALIZADOS	COSTOS ACTUALIZADOS	FLUJO DE FONDOS ACTUALIZADOS
0		-5860,75					-5860,75
1	31500	26593,58	4906,43	0,847457627	26694,92	22536,93	4157,99
2	34069,61	28522,32	5547,29	0,718184430	24468,27	20484,29	3983,98
3	37560,90	31025,25	6535,64	0,608630873	22860,72	18882,93	3977,79
4	44002,59	35325,25	8677,34	0,515788875	22696,05	18220,37	4475,67
5	53949,38	41757,42	12191,95	0,437109216	23581,77	18252,55	5329,22
6	67470,44	50364,47	17105,97	0,370431539	24993,18	18656,59	6336,59
			<b>54964,62</b>		<b>145294,89</b>	<b>117033,66</b>	<b>28261,24</b>

Elaborado por: Natasha Criollo

**Tabla 30-3:** Resultado de análisis financiero

VAN	22.400,49
TIR	69%
R C/B	1,24

Elaborado por: Natasha Criollo

De acuerdo a los datos arrojados por los indicadores financieros se puede llegar a la conclusión de que la propuesta de intervención es rentable ya que la final del horizonte de análisis se obtiene un van positivo, lo cual indica la recuperación de la inversión (5860,75 USD) más una ganancia de 22.400,49 USD. El cálculo de la TIR (69%) es mayor que la TMAR (18%), lo cual indica rentabilidad y finalmente la R B/C nos indica que por cada dólar invertido se recuperará la inversión más 0,24 centavos. Consecuentemente, la propuesta es rentable.

### **Análisis de Impacto Social**

La estrategia de intervención social tiene como finalidad potenciar la dinamia productiva de la parroquia promoviendo el incremento de la autogestión comunitaria, mediante la participación activa en el desarrollo de las actividades productivas y las decisiones comunitarias para lograr el incremento de satisfacción de las necesidades básicas de los habitantes de la parroquia. El impacto de la iniciativa se analiza mediante la identificación de los beneficios socio – económicos derivados de las propuestas desarrolladas en la estructura administrativa que comprenden el mejoramiento de las actividades agro productivas de la asociación mediante el planteamiento de elementos gerenciales, estratégicos y de mercado que complementen e impulsen la comercialización de los productos para la generación e incremento de ingresos económicos de las 15 familias beneficiarias de la organización: con una visión de sostenibilidad mediante el desarrollo de capacidades gerenciales y la potenciación de sus labores productivas en un marco de respeto a sus costumbres y derechos para la lograr un impulso en la cohesión social y el desarrollo colectivo incentivando el incremento de la producción agrícola, la prestación de servicios relacionados con la actividad de la asociación y el crecimiento comercial en la parroquia.

En el presente trabajo se han considerado las cinco dimensiones que determinan la pobreza por Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) es una medida de pobreza multidimensional desarrollada en los 80's por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

- Capacidad económica
- Acceso a la educación
- Acceso a vivienda
- Acceso a servicios básicos
- Hacinamiento

La propuesta de estructura administrativa con enfoque social para la Asociación de Productores Agropecuarios evidencia su viabilidad en los siguientes indicadores financieros de la bondad de la iniciativa:

**Tabla 31-3:** tabla resumen indicadores financieros

INDICADORES	SITUACIÓN SIN INTERVENCIÓN	SITUACIÓN CON INTERVENCIÓN
VAN	1151,43	22400,49
TIR	11%	69%
R B/C	1,19	1,24

Fuente: Estudio Financiero del Proyecto

Elaborado por: Natasha Criollo

La situación actual evidencia una incipiente capacidad productiva y de generación de ingresos; motivo por el cual se consideró que la situación con intervención en la organización demuestra una mejora significativa en cuanto al rendimiento productivo, financiero y económico; que permitirá un mejor desempeño de las dimensiones del desarrollo social en la localidad objeto del presente estudio.

### **Análisis de Impacto Ambiental**

El tipo y magnitud de impacto ambiental se ha analizados considerando la relación entre la situación ambiental actual comparada con la situación esperada; la extensión total de terreno destinada a la ejecución de actividades agropecuarias en la parroquia Matus es de 1421.27 ha que representa el 15% del total de la extensión de la parroquia; actualmente la asociación ocupa una superficie de 5,6 ha para la actividad agropecuaria que representa el 0,39% de la superficie productiva.

Área de intervención: La superficie de la iniciativa alcanzará 11,25 ha es decir que se espera incrementa la superficie productiva al 0,79%. El suelo de la parroquia Matus posee características favorables en nutrientes y humedad apto para la siembra de alimentos, el desarrollo de las labores agrícolas involucra actividades no agresivas con el suelo para lo cual se aplican fertilizantes y químicos para el mejoramiento y protección de la tierra, agua, flora y fauna. Las estrategias productivas establecidas en la propuesta se dirigen a mejorar los modelos de producción de forma que se utilicen adecuadamente los insumos agrícolas de acuerdo a la realidad ecológica del sector, para lo cual la asociación implementará buenas prácticas agrícolas para la producción del maíz diseñadas por el MAGAP como el uso de semilla certificada, fertilizantes orgánicos y químicos autorizados y asistencia técnica durante el proceso de preparación, cultivo y cosecha.

3.3.1.10 Cronograma para la puesta en marcha de la idea del negocio

**Tabla 32-3:** Cronograma de la puesta en marcha para las actividades productivas de la asociación

<b>Periodo Actividad</b>	<b>Época de Siembra</b>	<b>Época de Cosecha</b>	<b>Venta del Producto</b>
<b>Cultivo de maíz</b>	Agosto -Septiembre	Febrero- Marzo	Abril-Mayo

Elaborado por: Natasha Criollo

## CAPITULO IV

### 4.1 Resultados y Discusión

- La presente investigación permitió diseñar una propuesta de estructura administrativa con enfoque social en la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” para impulsar el desarrollo económico en la Parroquia Matus del Cantón Penipe, en el año 2017. A partir del análisis de las herramientas aplicadas para la identificación del estado actual de la organización, se puede determinar que internamente la asociación posee elementos potenciales que permitirán el desarrollo gerencial, productivo y social de la organización, fundamentado principalmente en el emprendimiento de iniciativas productivas basadas en la cohesión social, el beneficio colectivo y la motivación para la implementación de alternativas y procesos productivos generadores de beneficios económicos y sociales capaces de mejorar la calidad de vida de las personas. Las herramientas de diagnóstico aplicadas: FODA, MEFI, MEFE, PCI han permitido evidenciar el desconocimiento de los miembros de la asociación de los procesos técnicos y gerenciales; convirtiéndose en una necesidad prioritaria para la asociación el planteamiento de una nueva estructura de gestión administrativa con enfoque social como herramienta que permita el desarrollo de las actividades de la organización.
- Para la elaboración del diagnóstico situacional se aplicó la herramienta denominada Matriz de Capacidades Internas, esta metodología estudia la capacidad directiva interna; para la identificación de fortalezas internas de la organización como las capacidades para evaluar y pronosticar el comportamiento del entorno, la existencia de un sistema de coordinación y comunicación que ha contribuido a la toma de decisiones. Entre las debilidades pertenecientes al área directiva se observa la ausencia de conocimientos y análisis para la creación de planes estratégicos así como la inexistencia una imagen corporativa, factores que constituyen la guía para el correcto desarrollo de las actividades y cumplimiento de la razón de ser de la organización.

El análisis de la Capacidad Productiva o tecnológica de la asociación permitió identificar la existencia de fortalezas internas en cuanto al nivel de productividad y la eficiencia del sistema de producción es decir internamente los asociados disponen de recursos materiales y los conocimientos para la ejecución de las actividades productivas agropecuarias que constituyen el objeto social de constitución de la asociación. Se observa que entre las debilidades productivas de la organización se encuentra el evidente retraso de la organización en el uso de nuevas tecnologías de

producción así como de organización gerencial, factores que tiene un alto impacto en la evolución de la organización.

En cuanto al área de talento humano se destaca como fortaleza el grado de pertenencia de los miembros y el compromiso para el trabajo en equipo enfocado en el beneficio social. No obstante, estas fortalezas se ven limitadas por la falta de conocimiento y capacitación en el uso de herramientas tecnológicas.

La capacidad competitiva de la asociación está determinada por la disponibilidad de insumos productivos, la posibilidad de alianzas estratégicas y la potencialidad en desarrollar productos agrícolas de calidad. Sin embargo, la nula participación en el mercado ha determinado que prácticamente la asociación no inicie sus actividades productivas a gran escala.

La disponibilidad de recursos para inversión en principio no luce como una limitante dado que los asociados de infraestructuras y recursos para la producción a baja escala. Mas sin embargo, la falta de liderazgo no ha impulsado la apertura de nuevos financiamientos y acceso a capitales frescos que apalanquen la producción a gran escala.

- Para la determinación de la viabilidad comercial se utilizaron herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa tales como entrevistas estructuradas, no estructuradas y encuestas aplicadas tanto a los miembros de la asociación como a los potenciales clientes. De esta forma se determinó que existe un mercado potencial para cada tipo de producto en el caso de los potenciales consumidores de maíz el mercado objetivo está integrado por los comerciantes de maíz del cantón Riobamba, de igual modo el mercado objetivo de consumidores está conformado por hombres y mujeres de clase social media que se encuentren en un rango de edad entre 1 y 84 años.

La investigación de campo permitió conocer el precio de venta y peso óptimo de un saco de maíz para cumplir con los requerimientos del mercado y garantizar el retorno de la inversión.

El análisis financiero determino que el Valor Actual Neto – VAN de la situación sin proyecto es positivo (1151,43 USD), la tasa Interna de Retorno TIR refleja el 11% de rentabilidad, el periodo de recuperación de la inversión se daría al tercer año de continuidad y comercialización de la producción y la relación beneficio/costo refleja que por cada dólar de inversión se recuperan \$0,19 centavos.

En el caso del análisis financiero con la intervención se obtiene un VAN de \$22400,49; una TIR de 69% y finalmente la relación beneficio/costo refleja que por cada dólar invertido se recuperará un \$0,24 centavos.

Adicionalmente se pudo establecer que para el comprador el precio del maíz es el factor que más interesa al momento de decidir la compra.

- Proponer una estructura administrativa con enfoque social para impulsar el desarrollo económico de la Asociación de Productores Agropecuarios “San José”.

La creación de una propuesta de estructura administrativa adaptable y flexible a las características organizacionales de la asociación se realizó mediante el análisis e integración de los aspectos constitutivos legales, la razón de ser integral que involucre los aspectos sociales y productivos de la organización; así como las capacidades y potencialidades de la zona la propuesta de estructura organizacional contempla la creación de una estructura organizacional, la planeación y dirección estratégica basada en los intereses, cultura y valores de la población del área de influencia, para consolidar la gestión se hace indispensable poner en práctica el mini plan de negocios descrito anteriormente en el capítulo III en cual se determinan las principales directrices comerciales y productivas para alcanzar los objetivos de la organización.

## CONCLUSIONES

- El desarrollo sostenible de la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” está fundamentado principalmente en el desarrollo y la continuidad de las actividades productivas que llevan intrínseco el logro del bienestar social individual de los asociados y el fortalecimiento de la cohesión social, la identidad y cultura de la organización que a su vez genera un impacto económico y social en las familias de los miembros participantes de la organización y constituye una alternativa de desarrollo socioeconómico en la comunidad. Para el fortalecimiento de los procesos y el incremento de la operatividad se hace necesario la creación de una estructura administrativa que integre planes y herramientas que permitan esclarecer cual es misión central, los objetivos, el modelo de operatividad; para la determinación de una estructura organizacional que funcione como guía para los miembros de la organización tanto en el área productiva como en el sentido de cultura social que permita el alcance de los objetivos y el crecimiento de la asociación.
- El análisis de los componentes administrativo, social y productivo de la asociación, han permitido establecer criterios en cuanto al nivel de desarrollo actual en la organización, en el funcionamiento interno de la asociación se identificó que la iniciativa se origina a partir de las potencialidades y conocimientos para el desarrollo de las actividades agropecuarias por parte de los asociados; sin embargo su crecimiento productivo se encuentra limitado directamente por la ausencia y desconocimiento de procesos como la organización y planeación estratégica, análisis de mercado, canales de distribución y falta de liderazgo para la implementación de estrategias que fortalezcan los procesos internos e incentiven el crecimiento social y productivo de la organización. El análisis de los factores externos identificó que la organización opera en un entorno que presenta oportunidades para el desarrollo de sus actividades productivas y el logro de beneficios sociales basados en trabajo conjunto con entidades públicas involucradas en el contexto agropecuario; así también se determinó que para la comercialización de los productos el conocimiento del mercado constituye un factor primordial para la elaboración de estrategias destinadas a la obtención de una cuota de mercado que garantice el logro de resultados que permitan a la asociación su continuidad operativa.
- La propuesta de una estructura administrativa con enfoque social integral , requiere de la determinación de la variabilidad de las estrategias administrativas, comerciales y sociales; para ello en el mini plan de negocios se han realizado estudios técnicos y financieros para fijar los resultados y la incidencia de los mismos en el desarrollo organizacional, es así que

como parte de la investigación se ha demostrado la funcionalidad y el grado de crecimiento que logrará la asociación por medio de la implementación de la presente propuesta.

- Se concluye que la propuesta de estructura administrativa con enfoque social mediante integración de elementos como la estructura organizacional, planeación y dirección estratégica, la elaboración de propuestas de trabajo y la creación de un mini plan de negocios constituyen una alternativa integral y viable para impulsar el desarrollo económico y social capaz de generar un crecimiento organizacional y comunitario que mejore las condiciones de vida de los habitantes de la parroquia.

## RECOMENDACIONES

- Para la correcta elaboración herramientas que faciliten la administración de una organización es imperante el conocimiento de los factores internos y externos que intervienen en su desarrollo para la determinación de un diagnóstico o punto de partida que permita establecer las áreas a ser abordadas, para el planteamiento de estrategias que fortalezcan las actividades y gestión de una organización.
- Un factor relevante para el desarrollo y crecimiento de una organización es la adecuada planeación estratégica, la estructura organizacional y el modelo de operación ya que estos elementos constituyen la base de la organización que orientan las actividades y beneficios que se desean obtener de la entidad; por lo cual su planteamiento es un factor clave y necesario para la continuidad y crecimiento organizacional
- El éxito de una organización no solo depende del tipo de planeación y organización estratégica que fortalece el área administrativa; sino también se requiere de un análisis de entorno externo principalmente de mercado que permita a la entidad conocer la naturaleza de su comportamiento y que determinará la actividad productiva de la organización, su rentabilidad y continuidad.
- Implementar de forma apropiada la estructura administrativa con enfoque social es de vital relevancia, debido a que en la propuesta se ha elaborado un análisis integral y se han considerado estrategias de solución a las necesidades de la organización, por lo cual su correcta aplicación permitirá lograr una administración con mayor eficiencia para mejorar la gestión de la asociación y garantizar su crecimiento y beneficio a la comunidad.

## BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, A. (2004). Capacitación y desarrollo del personal. Limusa, S.A. México DF.

Recuperado de :

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CJhlsrSuIMUC&oi=fnd&pg=PA5&dq=funciones+del+departamento+de+capacitacion+en+una+empresa&ots=IRmTbI4I6O&sig=shGxYML2TyZxMZyephI9XarYqDg#v=onepage&q=funciones%20del%20departamento%20de%20capacitacion%20en%20una%20empresa&f=false>

Almoguera, J. (2006). Plan de negocio. Recuperado de:

<http://www.emprendedores.es/var/em/storage/original/application/3373f3665e53b434f92799593bdb1285.pdf>

Alter, K (2003). Social Enterprise: A Typology of the Field Contextualized in Latin America.

Recuperado de:

<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/2711/Social%20Enterprise%3a%20A%20Typology%20of%20the%20Field%20Contextualized%20in%20Latin%20America.pdf?sequence=1>

Álvarez, F. (2015). Capital social, sinergia, impacto social y las organizaciones de la sociedad civil. Recuperado de: <http://icti.ufg.edu.sv/doc/RyRN41-Alvarez.pdf>

Benjamín, E. & Fincowsky, F. (2009). Organización de empresas, tercera edición, editorial McGraw Hill. Recuperado de: <http://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Organizacion-de-Empresas-Benjamin-3ed.pdf>

Bueno, J. (2013). El Blog de Juan Bueno. La identidad cultural de nuestras empresas. Recuperado de: <http://www.juanbueno.es/2013/07/la-identidad-cultural-de-nuestras.html>

- Burlastegui, M. (2000). Introducción al concepto de empresa social y su importancia en la construcción de la ciudadanía. Recuperado de: <http://www.uv.es/motiva/MotivaRES/BURLASTEGUI00.pdf>
- Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. *Documentos de investigación*, 1-56. Recuperado de: [https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015\\_competitividad\\_empresa\\_rial\\_001.pdf](https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015_competitividad_empresa_rial_001.pdf)
- Calderón Hernández, G., & Naranjo Valencia, J. C. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar*, 14(23), 79-97. Recuperado de: <http://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/25118/25646>
- Camps, F. (2000). Participación comunitaria y gestión alternativa de conflictos. *Cuadernos de trabajo social*, (13), 231. Recuperado de: <http://revistas.ucm.es/index.php/CUTS/article/viewFile/CUTS0000110231A/8076>
- Casani, F., Lizcano, J. L., de Pablo, I., & Fernández, A. (2013, Septiembre). Emprendimiento y empresa social: clarificación conceptual, elementos distintivos y algunas evidencias empíricas. In *Comunicación presentada al XVII Congreso AECA. Pamplona* (pp. 25-27). Recuperado de: [http://www.aeca1.org/pub/on\\_line/comunicaciones\\_xviiicongresoaeaca/cd/80h.pdf](http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xviiicongresoaeaca/cd/80h.pdf)
- Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. (2011). Economía Social y Solidaria: Nuestro Camino Común Hacia El Trabajo Decente. Recuperado de: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---coop/documents/instructionalmaterial/wcms\\_166369.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/instructionalmaterial/wcms_166369.pdf)

Chanial & Laville. Diccionario de la otra economía. Recuperado de:  
<http://www.jeanlouislaville.fr/wp-content/uploads/2014/06/Diccionario-de-la-otra-economia.pdf>

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración (No. 658 Ch5). McGraw-Hill. México DF MX. Recuperado de:  
<https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-idalberto-chiavenato.pdf>

Colombia. Cámara de Comercio de Bogotá. (2008). Redes Empresariales: Alianzas productivas colaborar para competir. Bogotá emprende. Disponible en:  
<http://www.ticamericas.net/Download/bootcamp/RedEmpr.pdf>

Coraggio, L. (2011). La economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital. Recuperado de: <http://cdjbv.ucuenca.edu.ec/ebooks/librosyrev/109400.pdf>

Cortina, A. (2005). Ética de la empresa, no sólo responsabilidad social. *El país*, 20. Recuperado de: [https://www.almendron.com/politica/pdf/2005/spain/spain\\_2881.pdf](https://www.almendron.com/politica/pdf/2005/spain/spain_2881.pdf)

Daft, R. L. (2011). Teoría y diseño Organizacional, décima edición, editorial Cengage Learning. Recuperado de: <http://ineurona.com/apunte/view/2484/teoria-y-diseño-organizacional-richard-daft-10ma-edicion-pdf-upc>

Dávalos, X. (2012). Incorporación de una economía social solidaria como alternativa al mejoramiento de las micro finanzas rurales desde 2007-2010, Universidad Politécnica Salesiana – Unidad de Estudios de Postgrado. Recuperado de:  
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4965/1/UPS-QT03457.pdf>

De la Vega, I. (2004). Instituto de empresa. El plan de negocio: Una herramienta indispensable. Madrid. Recuperado de: [http://www.emprendedorxxi.coop/Pdf/plan\\_empresa1.pdf](http://www.emprendedorxxi.coop/Pdf/plan_empresa1.pdf)

De Leonardis, O., Mauri, D., & Rotelli, F. (1995). *La empresa social*. Nueva Visión. Recuperado de: [http://www.elagora.org.ar/site/documentos/Centro-Documentacion/La\\_empresa\\_social.pdf](http://www.elagora.org.ar/site/documentos/Centro-Documentacion/La_empresa_social.pdf)

Díaz, M. & Marcuello, C. (2014). Las Empresas Sociales en España Conceptos y Características. Recuperado de: <http://www.ehu.es/ojs/index.php/gezki/article/view/12721/11521>

Durston, J. (2000). ¿Qué es el capital social comunitario? Recuperado de: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5969/S0007574\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5969/S0007574_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ecuador. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. Recuperado de: [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROEC\\_PPM2013\\_VEGETALES\\_JAP%C3%93N\\_I.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/02/PROEC_PPM2013_VEGETALES_JAP%C3%93N_I.pdf)

Ecuador. Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. (2000). Ficha técnica de la variedad de maíz-INIAP-102 “Blanco Blandito Mejorado”, para la provincia de Chimborazo. Recuperado de: <http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/Ficha%20T%C3%A9cnica%20de%20la%20variedad%20de%20ma%C3%ADz%20INIAP%20-%20102%20Blanco%20Blandito%20Mejorado%20para%20la%20Provincia%20de%20Chimborazo.pdf>

Ecuador. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2000). Censo Nacional Agropecuario. Resultados nacionales con resúmenes provinciales. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-agropecuario/>

Ecuador. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). Fascículo Provincial Chimborazo. Estructura de la población. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/chimborazo.pdf>

Ecuador. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua. Recuperado de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac\\_2014-2015/2015/Presentacion%20de%20resultados%20ESPAC\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2014-2015/2015/Presentacion%20de%20resultados%20ESPAC_2015.pdf)

Ecuador. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua. Recuperado de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_agropecuarias/espac/espac\\_2014-2015/2015/Presentacion%20de%20resultados%20ESPAC\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac_2014-2015/2015/Presentacion%20de%20resultados%20ESPAC_2015.pdf)

Ecuador. Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (2014). El Crecimiento económico y productivo del Ecuador es Inclusivo y democrático. Recuperado de: <http://www.produccion.gob.ec/el-crecimiento-economico-y-productivo-de-ecuador-es-inclusivo-y-democratico/>

Ecuador. Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca. (2014). Boletín situacional maíz suave choclo. Recuperado de: <http://sinagap.agricultura.gob.ec/phocadownloadpap/cultivo/2014/jboletin-situacional-maiz-suave-choclo.pdf>

Ecuador. Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Productividad. (2011). Agendas para la Transformación Productiva Territorial: Provincia de Chimborazo. Recuperado de: <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/AGENDA-TERRITORIAL-CHIMBORAZO.pdf>

Ecuador. Museo Ecuatoriano de Ciencias Naturales. (2009). Ecosistemas del Distrito Metropolitano de Quito. Disponible en: [http://www.quitoambiente.gob.ec/ambiente/images/Secretaria\\_Ambiente/Documentos/patrimonio\\_natural/biodiversidad/guia\\_ecosistemas\\_dmq.pdf](http://www.quitoambiente.gob.ec/ambiente/images/Secretaria_Ambiente/Documentos/patrimonio_natural/biodiversidad/guia_ecosistemas_dmq.pdf)

Ecuador. Superintendencia de economía popular y solidaria. (2015). ¿Qué es la economía popular y solidaria?. Disponible en: <http://www.seps.gob.ec/noticia?que-es-la-economia-popular-y-solidaria-eps->

Ecuador. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Solicitudes y trámites del Sector no Financiero: Formatos par asociaciones. Recuperado de: <http://www.seps.gob.ec/tramites?solicitudes-y-tramites-del-sector-no-financiero>

Fernández, M. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Edición Días de Santos, S.A. España. Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bkCxroNqoMYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=dise%C3%B1o+de+puestos+de+trabajo&ots=hsYOOsDiJF&sig=hAg8C1X50OnSusQYZYz\\_uXTY1v4#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20de%20puestos%20de%20trabajo&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bkCxroNqoMYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=dise%C3%B1o+de+puestos+de+trabajo&ots=hsYOOsDiJF&sig=hAg8C1X50OnSusQYZYz_uXTY1v4#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20de%20puestos%20de%20trabajo&f=false)

Fisac, R., Moreno, J., Moreno, A & Mataix, C. (2010, Septiembre). Modelo organizativo de empresa social y su aplicación al contexto español. XIV Congreso de Ingeniería de Organización. Donostia. Recuperado de: [http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/SOCIAL\\_RESPONSIBILITY\\_AND\\_ETHICS//324-334.pdf](http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2010/SOCIAL_RESPONSIBILITY_AND_ETHICS//324-334.pdf)

Fisac, R., Romero, A., Aldeanueva, C., & Fernández, C.,(2011). La Empresa Social: Revisión de Conceptos y Modelo para el Análisis Organizativo. Recuperado de: [http://oa.upm.es/12404/1/INVE\\_MEM\\_2011\\_113263.pdf](http://oa.upm.es/12404/1/INVE_MEM_2011_113263.pdf)

Genero, J. (2011). Javier Genero & Asociados Asesores en Dirección de Empresas y de RRHH: Valores tradicionales. Recuperado de: <http://www.javiergenero.com/Publicaciones/VE-Valor-Respeto.pdf>

Global Entrepreneurship Monitor - GEM. (2015). Informe de actividad emprendedora en Ecuador 2015. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Recuperado de: <http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/libros/GemEcuador2015.pdf>

Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial de Matus. (2010). Gobierno Parroquial de Matus. Ubicación Geográfica. Recuperado de: <http://gobiernoparroquialdematus.webnode.es/>

González, C & Gálvez, E.( 2008). Modelo de Emprendimiento en Red. Aplicación de las teorías del emprendimiento en las redes empresariales. Revista Latinoamericana de Administración, 40, 13-31. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/716/71612100003.pdf>

Guerra, G. (1992). Manual de administración de Empresas Agropecuarias. IICa. Segunda Edición. Costa Rica. Recuperado de: <http://orton.catie.ac.cr/reprodoc/A7386E/A7386E.PDF>

Guerrero, D. (2015). El Nuevo Modelo de Gestión de La Provincia de Tungurahua desde una Perspectiva de Economía Social y Solidaria, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/8958/1/TFLACSO-2015DEGC.pdf>

Haeringen & De Jongh. (2010). Los negocios inclusivos en el sector agropecuario: práctica y desafíos. Recuperado de: [http://pa.gob.mx/publica/rev\\_44/analisis/04%20los%20negocios%20inclusivos.pdf](http://pa.gob.mx/publica/rev_44/analisis/04%20los%20negocios%20inclusivos.pdf)

Hernández, G. C., Galvis, S. M. M., & Narváez, K. Y. T. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. Recuperado de: [http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos\\_admon/article/viewFile/5452/4214](http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/viewFile/5452/4214)

Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2006). Contabilidad administrativa. Pearson Educación. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=fRi9LKlr03UC&oi=fnd&pg=PA1&dq=contabilidad+administrativa&ots=vrvAnJ4y26&sig=YJcypoG1Z3Eo0AAGpSMEfg498I#v=onepage&q=contabilidad%20administrativa&f=false>

Kantis, H. (2004). Desarrollo Emprendedor América Latina y la Experiencia Internacional. Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2GuHhOYk59kC&oi=fnd&pg=PA9&dq=analisis+de+desarrollo+empresarial+en+america+latina&ots=qSSsdI-vnZ&sig=Km\\_OjGm-c5QxHhxpDIMDLwPcuI#v=onepage&q=analisis%20de%20desarrollo%20empresarial%20en%20america%20latina&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=2GuHhOYk59kC&oi=fnd&pg=PA9&dq=analisis+de+desarrollo+empresarial+en+america+latina&ots=qSSsdI-vnZ&sig=Km_OjGm-c5QxHhxpDIMDLwPcuI#v=onepage&q=analisis%20de%20desarrollo%20empresarial%20en%20america%20latina&f=false)

Marquez, P., Reffico, E., & Berger, G. (2009). Negocios Inclusivos en América Latina. Disponible en: [https://www.researchgate.net/profile/Ezequiel\\_Reficco/publication/228274326\\_Inclusive\\_Businesses\\_in\\_Latin\\_America\\_Spanish\\_Version/links/54298b240cf27e39fa8e61b7.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ezequiel_Reficco/publication/228274326_Inclusive_Businesses_in_Latin_America_Spanish_Version/links/54298b240cf27e39fa8e61b7.pdf)

Mata, O. (2014). Los proyectos solidarios de Salinas de Guaranda y su aporte para la construcción de otra economía, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7716/2/TFLACSO-2014ORMM.pdf>

Maya, I. (2004). Sentido de comunidad y potenciación comunitaria. Apuntes de Psicología, volumen 122. págs. 187-211. Recuperado de: <http://www.apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/50/52>

Mayoral, M. (2009). Estado y mercado en la historia de Ecuador Desde los años 50 hasta el gobierno de Rafael Correa. Recuperado de: [file:///C:/Users/User/Downloads/1245331852.3613\\_1\\_0%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/1245331852.3613_1_0%20(1).pdf)

Merchant, P. (2017). La Voz de Houston. Cuáles son las funciones de un director u oficial de marketing. Recuperado de: <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-las-funciones-de-un-director-u-oficial-de-marketing-5534.html>

Mintzberg, H., & Quinn, J. (2007). Planeación estratégica. *España: Ediciones Díaz de Santos*. Recuperado de: [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36496810/planeacion\\_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1495990050&Signature=OBraWqjdyWblG3Amq8NgPK9k7fA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPLANEACION\\_ESTRATEGICA\\_HENRY\\_MINTZBERG.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36496810/planeacion_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1495990050&Signature=OBraWqjdyWblG3Amq8NgPK9k7fA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPLANEACION_ESTRATEGICA_HENRY_MINTZBERG.pdf)

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cantón Penipe. (2015). Componente Económico. Recuperado de: <http://www.penipe.gob.ec/index.php/canton/plan-de-desarrollo-y-ordenamiento-territorial-del-canton-penipe>

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Cantón Riobamba. (2015). Número de Especies Pecuarias. Recuperado de: [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL\\_SNI/data\\_sigad\\_plus/sigadplusdocumentofinal/0660000360001\\_Plan%20de%20Desarrollo%20Cantonal%202014-2019\\_15-03-2015\\_12-35-54.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0660000360001_Plan%20de%20Desarrollo%20Cantonal%202014-2019_15-03-2015_12-35-54.pdf)

Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Matus (2015 - 2019). Diagnostico por componentes. Recuperado de: [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL\\_SNI/data\\_sigad\\_plus/sigadplusdocumentofinal/0660823180001\\_PDO\\_T%20MATUS%20FINAL-2015-2019%20PDF\\_29-10-2015\\_23-30-33.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/0660823180001_PDO_T%20MATUS%20FINAL-2015-2019%20PDF_29-10-2015_23-30-33.pdf)

Polo, R.(2014). Diseño del plan estratégico 2013-2016 para la Constructora Rodríguez (Tesis de Maestría). Escuela Superior Politécnica del Ejército. Quito. Recuperado de: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/8221/1/T-ESPE-047784.pdf>

Quintao, C. (2007). Empresas de Inserción y empresas sociales en Europa. Recuperado de: [http://ocw.unizar.es/ocw/pluginfile.php/102/mod\\_label/intro/ep-f-008-quintao.pdf](http://ocw.unizar.es/ocw/pluginfile.php/102/mod_label/intro/ep-f-008-quintao.pdf)

Rivera, O. N. (2015). Propuesta de un modelo de negocio desde el emprendimiento social. Revista de Investigación Apuntes Universitarios, 1(1).Recuperado de: [http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ra\\_universitarios/article/view/108/111](http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ra_universitarios/article/view/108/111)

Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Cengage Learning Editores. Recuperado de: [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=no7iybmIpLkC&oi=fnd&pg=PA1946&dq=administracion+de+peque%C3%B1as+y+medianas+empresas+&ots=PiE8SxOIJt&sig=1GnZ\\_BUeaVz3zrsBR7JVHVDLnmE#v=onepage&q=administracion%20de%20peque%C3%B1as%20y%20medianas%20empresas&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=no7iybmIpLkC&oi=fnd&pg=PA1946&dq=administracion+de+peque%C3%B1as+y+medianas+empresas+&ots=PiE8SxOIJt&sig=1GnZ_BUeaVz3zrsBR7JVHVDLnmE#v=onepage&q=administracion%20de%20peque%C3%B1as%20y%20medianas%20empresas&f=false)

Salas, A. (2014). Fundamentos de Administración. Empresa. Recuperado de: <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2014/09/INTRODUCCION-A-LA-ADMINISTRACION.pdf>

Salvá, A. & Doblas, N. (2005). El comercio justo: implicaciones económicas y solidarias. Recuperado de: [http://base.socioeco.org/docs/pdf\\_174\\_17405101.pdf](http://base.socioeco.org/docs/pdf_174_17405101.pdf)

Sandoval, M. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional. Recuperado de: [http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones\\_del\\_clima\\_organizacional.pdf](http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf)

Santander, M., Jimenez, O., & Litardo, M. (2016). Paradigma Empresarial: Organizaciones Híbridas que Combinan Valores Sociales y Objetivos Comerciales. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2016/3/objetivos.html>

Schlemenson, A. (1988). Análisis organizacional y empresa unipersonal. Paidós. Disponible en: [http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32427572/analisis.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1495828423&Signature=%2BD11w8uyCTVbLPXgkOkkm%2Fxlq4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DANALISIS\\_ORGANIZACIONAL\\_Y\\_EMPRESA\\_UNIPER.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32427572/analisis.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1495828423&Signature=%2BD11w8uyCTVbLPXgkOkkm%2Fxlq4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DANALISIS_ORGANIZACIONAL_Y_EMPRESA_UNIPER.pdf)

Serna Gómez, H. (2008). Gerencia Estratégica, décima edición, 3R Editores. Bogotá DC Colombia.

Socialis. (2014). Evaluando el valor social. Recuperado de: <http://www.socialis.cl/valor-social/>

Stoner, J. A., Freeman, R. E., Sacristan, P. M., & Gilbert, D. R. (1996). administración (pp. 35-42). México DF: Prentice Hall. Recuperado de: [https://6624882e-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/angeldorantess/Home/EJEMMARCOT.pdf?attachauth=ANoY7cokExlEHV41pfbAr7\\_Nfj0oSZsyExAeccRs5gbUvdBkbV7sDIu0ZHfyZrskyHYwAYjrEPCpo7anEppdEn-FZxBBiXwA9xUkokF1Y4DaLpDWpLW\\_62Siwx74QB\\_u5ENKlsALMYA3ok0hCOuS77IKPdD8rRu0MRXkhwhTxMlvsMGeMhvb5OhBbLlGy47yiFYzM\\_o3rA\\_PD\\_Zr9qGnU6vJ8dV--qnSRZV3sgHB-bTddqQLwbXpM8%3D&attredirects=0](https://6624882e-a-62cb3a1a-sites.googlegroups.com/site/angeldorantess/Home/EJEMMARCOT.pdf?attachauth=ANoY7cokExlEHV41pfbAr7_Nfj0oSZsyExAeccRs5gbUvdBkbV7sDIu0ZHfyZrskyHYwAYjrEPCpo7anEppdEn-FZxBBiXwA9xUkokF1Y4DaLpDWpLW_62Siwx74QB_u5ENKlsALMYA3ok0hCOuS77IKPdD8rRu0MRXkhwhTxMlvsMGeMhvb5OhBbLlGy47yiFYzM_o3rA_PD_Zr9qGnU6vJ8dV--qnSRZV3sgHB-bTddqQLwbXpM8%3D&attredirects=0)

Talancón, H. P. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130. Disponible en: [http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP\\_12-1/Ponce\\_Talancon.pdf](http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf)

Thompson, I. (2006). PromonegocioS.net. Definición de Empresa. Recuperado de:  
<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

Trujillo, M & Vélez, R. (2006). Responsabilidad ambiental como estrategia para la perdurabilidad empresarial Disponible en:  
<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/938>

Valencia, W. A. (2014). La demanda insatisfecha en los proyectos de inversión pública. *Industrial Data*, 14(2), 067-072. Recuperado de:  
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/view/6226/5431>

Viniegra, S. (2007). Entendiendo el plan de negocios. Recuperado de :  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JcoXAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=como+hacer+un+plan+de+negocios&ots=3XFnkubvw&sig=wlyhKrkd3BRgx6hCDzHACWDQ7T8#v=onepage&q=como%20hacer%20un%20plan%20de%20negocios&f=false>

Viñas, V. E., & Ocampo Cobos, A. (2006). Conceptos clave de seguimiento y evaluación de programas y proyectos. Breve guía (No. E14 V21). Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. Recuperado de:  
<http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=INPERUPE.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expression=mfn=012526>

Weinberger, K. (2009). Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Recuperado de:  
[http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO\\_PLAN\\_DE\\_NEGOCIOS.pdf](http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf)

Yunus, M. (2008). El Banquero de los Pobres: Los microcréditos y la batalla contra la pobreza en el mundo. Recuperado de:

<https://books.google.com.ec/books?id=A2rJR3ECnKIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

## ANEXOS

ANEXO A: Entrevista no estructurada dirigida a los miembros que integran la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” de la Parroquia Matus

### **Temas a tratarse:**

- Organizacional
- Administrativo
- Producción Agropecuaria
- Relación con entidades gubernamentales
- Mercado
- Recursos

### **1. Introducción**

### **2. Saludo**

### **3. Preguntas**

**P1.- ¿Existe una estructura organizacional para la administración de la asociación?**

**P2.- ¿Qué Tipo de productos se cultiva y cuantos se han comercializado?**

**P3.- ¿Cómo es el manejo administrativo de la organización?**

**P4.- ¿Se han establecido relaciones estratégicas con entidades gubernamentales?**

**P5.- ¿Se ha determinado un mercado específico para la comercialización de los productos?**

**P6.- ¿Con que tipo de recursos cuenta la asociación para el desarrollo de sus actividades agropecuarias y administrativas?**

### **4. Resumen de la entrevista**

ANEXO B: Encuesta dirigida a los socios integrantes de la asociación  
**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**Objetivo:** La presente encuesta tiene como finalidad, conocer sobre el desarrollo interno de la Asociación. Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima. Por su magnífica colaboración me anticipo en expresarle mi total agradecimiento

Instructivo:

- Por favor señale con una X la respuesta que usted considere pertinente por cada pregunta.

**CUESTIONARIO**

**1.- ¿Considera usted que todo el personal conoce con claridad sus funciones y responsabilidades?**

Todos los socios Conocen \_\_\_\_\_  
Únicamente algunos socios conocen \_\_\_\_\_  
Ninguno de los socios conoce \_\_\_\_\_

**2.- ¿La organización de cargos actual del personal de la asociación facilita la coordinación entre las funciones de la organización?**

Completamente \_\_\_\_\_  
Parcialmente \_\_\_\_\_  
No facilita \_\_\_\_\_

**3.- ¿En la asociación se aplica un sistema o método de control y evaluación de las actividades ejecutadas?**

Aplica \_\_\_\_\_  
Parcialmente \_\_\_\_\_  
No aplica \_\_\_\_\_

**4.- ¿La asociación ha definido una misión, visión, objetivos y valores que expresen la finalidad de su creación?**

Completamente \_\_\_\_\_  
Parcialmente \_\_\_\_\_  
No ha definido \_\_\_\_\_

**5.- Seleccione con una X cuál de los siguientes valores considera usted que tiene mayor importancia para guiar el comportamiento de la organización**

- b) Respeto \_\_\_\_\_
- c) Responsabilidad social y ambiental \_\_\_\_\_
- d) Ética \_\_\_\_\_
- e) Compromiso social y comunitario \_\_\_\_\_
- f) Identidad con la asociación \_\_\_\_\_

**6.- ¿La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, y político que afectan el desarrollo de la asociación?**

- Siempre \_\_\_\_\_
- Algunas veces \_\_\_\_\_
- Nunca \_\_\_\_\_

**7.- ¿La toma de decisiones por parte de los socios es ágil y oportuna?**

- Siempre \_\_\_\_\_
- Algunas veces \_\_\_\_\_
- Nunca \_\_\_\_\_

**8.- Los siguientes elementos en qué nivel han apoyado al desarrollo de la Asociación?**

<b>Factores</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Nivel de productividad de la asociación			
Nivel tecnológico aplicado a la producción agropecuaria			
Eficiencia del sistema de producción agropecuaria de la asociación			
Instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas			
Capacidad tecnológica: Computadoras, Internet, cable, teléfono en la Asociación.			
Existencia de un proceso de control de calidad de productos agrícolas y de crianza de ganado			
Capacidad de innovación productiva agropecuaria			

Alianzas estratégicas con organismos públicos y privados			
Participación en el mercado			
Inversión para el desarrollo de actividades productivas			
Disponibilidad insumos para la productividad			

**9.- ¿En qué grado piensa usted que puede satisfacer las necesidades individuales y colectivas al formar parte activa de la Asociación?**

Alta \_\_\_\_\_

Media \_\_\_\_\_

Baja \_\_\_\_\_

**10.- ¿En que escala la asociación ha comercializado productos agrícolas y pecuarios?**

Alta \_\_\_\_\_

Media \_\_\_\_\_

Baja \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

ANEXO C: Encuesta dirigida a los comerciantes de maíz suave choclo  
**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA**

**Objetivo:** La presente encuesta tiene como finalidad, conocer el nivel de aceptación del producto agrícola maíz suave choclo ofertado por la Asociación de Productores Agropecuarios “San José” de Matus. Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima. Por su magnífica colaboración me anticipo en expresarle mi total agradecimiento

Instructivo:

- Por favor señale con una X la respuesta que usted considere pertinente por cada pregunta.

**CUESTIONARIO**

**1.- ¿Cuántos sacos de choclo comercializa usted diariamente?**

300 \_\_\_\_\_  
500 \_\_\_\_\_  
600 \_\_\_\_\_

**2.- ¿Cuál es el peso adecuado en libras para la comercialización de un saco de maíz suave choclo?**

60 libras \_\_\_\_\_  
80 libras \_\_\_\_\_  
110 libras \_\_\_\_\_

**3.- ¿Cuál es el precio de venta de una mula de maíz suave choclo de 110 libras?**

\$16 \_\_\_\_\_  
\$20 \_\_\_\_\_  
\$25 \_\_\_\_\_  
\$30 \_\_\_\_\_

**4.- ¿Cuál es la época de mayor demanda de choclo?**

Agosto – Diciembre \_\_\_\_\_  
Enero Abril \_\_\_\_\_  
Mayo – Julio \_\_\_\_\_  
Todo el año \_\_\_\_\_

**5.- ¿Qué importancia tiene para usted el precio al momento de elegir qué tipo de maíz compra?**

Nada importante \_\_\_\_\_

Poco Importante \_\_\_\_\_

Neutro \_\_\_\_\_

Importante \_\_\_\_\_

Muy importante \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

ANEXO D: Entrevista semi estructurada dirigida a gerentes de las plantas procesadoras  
**Objetivo:** Conocer el nivel de aceptación del producto para su procesamiento y comercialización

**Dirigido a:** Gerente de la Molinera Privada MOCEPROSA

**Tiempo aproximado:** de 15 a 20 minutos

**Recursos:** Guía de la entrevista, texto de notas

**Fecha de la entrevista:** Día 11 de mayo de 2017

### **Guión**

- 1. Saludo**
- 2. Introducción del entrevistador**
- 3. Cuestionario**

**P1. ¿Cuál es la actividad productiva de la planta procesadora?**

**P2. ¿Cuál es la principal materia prima que utiliza en su planta de producción?**

**P3. ¿Cuál es el método de compra de materia prima que utiliza la empresa?**

**P4. ¿Cómo parte de las iniciativas de responsabilidad social de la empresa, compraría productos agrícolas a las asociaciones sociales de parroquias rurales que operan bajo los principios de economía social y solidaria?**

**P5. ¿Compraría la empresa los productos agrícolas ofertados por la Asociación de Productores Agropecuarios San José de Matus?**

- 4. Resumen de la Entrevista**

### ANEXO E: Propuesta de formato de Matriz de Monitoreo y Evaluación

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PLANIFICADO</b>	<b>EJECUTADO</b>
Estrategia 1		Meta	Porcentaje de logro de meta
Estrategia 2		Meta	Porcentaje de logro de meta