



Mayo 2018 - ISSN: 1696-8352

## **PROPUESTA DE EMPRESAS SOCIALES ENFOCADAS EN LA CONSOLIDACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES CAMPESINAS EN EL ECUADOR.**

**Roberto Carlos Villacres Arias<sup>1</sup>**

Docente Facultad de Administración de Empresas ESPOCH  
roberto.villacres@epoch.edu.ec

**Natasha Rafaela Criollo Zurita<sup>2</sup>**

Docente Ministerio de Educación del Ecuador MINEDUC  
nata.rafa888@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Roberto Carlos Villacres Arias y Natasha Rafaela Criollo Zurita (2018): "Propuesta de empresas sociales enfocadas en la consolidación de las organizaciones campesinas en el Ecuador", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (mayo 2018). En línea:  
<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/organizaciones-campesinas-ecuador.html>

---

<sup>1</sup> Ingeniero de Empresas. Magister en Dirección de Empresas, mención Proyectos. Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo. Actualmente PhD(c) de la Universidad de Barcelona – España. Docente de postgrados en el Instituto de Altos Estudios Nacionales – IAEN. Ex Director de Investigaciones, Estudios y Monitoreo para el Sector Público. Actualmente docente en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y forma parte del grupo de investigación "Fabrica de Ideas" en el Instituto de Investigaciones IDI de la ESPOCH.

<sup>2</sup> Ingeniera en Diseño Gráfico. Magíster en Gestión de Proyectos de Desarrollo. Docente en el Ministerio de Educación del Ecuador – MINEDUC. Ha realizado investigaciones en el campo del fomento y desarrollo de las Empresas Sociales en la Región Centro del Ecuador. Actualmente tiene a su cargo las cátedras de Emprendimiento en el Colegio Ciudad del Tena en la Provincia del Napo Región Amazónica.



Mayo 2018 - ISSN: 1696-8352

**RESUMEN:** El presente artículo presenta el estudio de caso de la Asociación Agropecuaria San José en la zona centro del Ecuador, Provincia de Chimborazo en la cuál se diseñó una empresa social enfocada en la consolidación de la gestión de la organización campesina “San José” ubicada en la zona centro del Ecuador, provincia de Chimborazo como una opción que impulse el desarrollo socioeconómico en el territorio de la intervención. 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 (empresa social), encaminada al desarrollo económico asociativo y comunitario. Del mismo modo, se desarrolló un plan de desarrollo territorial cuya viabilidad se demostró desde el punto de vista comercial, técnico, financiero y ambiental 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:** estructura, organización social, sostenibilidad, beneficio social, desarrollo comunitario



**SUMMARY:** The present investigation “Administrative structure with social approach in the Association of Agricultural Producers San Jose, to impel the economic development in the parish Matus of the Canton Penipe in the year 2017” he analyzes the increasing tendency of last years on the creation of productive organizations centred on the social mission, and how this tendency has caused that in the developing countries, the governments as Ecuador open strategies faced principally to strengthen the social cohesion, solidarity, mutual benefit and I trade justly, low this context the association creates study subject; the analysis organizational needed the application of hardware of diagnosis as the counterfoil FODA, MEFE; MEFI, PCI, MAFE; that demonstrate weaknesses related to the sustainability; due to the limitations of administrative capacity, continuity of production and volume of sales. Before these problems, the design of an administrative structure is proposed with social approach, directed to the associative and community economic development. The methodology used in the investigation is inductive - descriptive, different skills as surveys and interviews were applied, as results identified the administrative and operative needs for the organization; for the making of a viable integral administrative proposal by means of the development of a mini business plan with which one tries to achieve the benefits and proposed impacts.

**Key words:** structure, social organization, sustainability, social benefit, community development

## 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. La organización social representa 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 sobre lo material y el uso racional de los recursos para lograr una convivencia armónica con la naturaleza. Sobre esta temática se analiza el caso de la “Asociación de Productores Agropecuarios San José” de Matus, una organización cuyo objeto social es el desarrollo de la actividad agropecuaria como un alternativa de progreso y participación comunitaria vinculada al mercado y la generación de beneficios económicos; que permita a la comunidad mejorar sus condiciones de vida como alternativa de solución a la crisis económica actual que origina desempleo, desigualdad concentración de necesidades insatisfechas y explotación inadecuada de recursos naturales.

Sin embargo, a pesar de la finalidad de constitución de la asociación esta 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; 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 que pretende impulsar el desarrollo asociativo y comunitario que implica el análisis de teorías relacionadas que permitieron identificar las herramientas para el desarrollo de un diagnóstico situacional a partir del cual se determina una propuesta de estructura administrativa que integra un análisis de modelo de empresa social aplicable basado en la compatibilidad con las características de la asociación; el diseño de una estructura organizacional que identifica las responsabilidades y roles de los miembros integrantes de la asociación, el proceso de planeación estratégica permitió establecer la misión y objetivos de la organización para la creación de una cultura organizacional.

Dentro de la propuesta de fortalecimiento de la organización se desarrolla un mini plan de negocios que incluye un análisis, técnico, financiero y comercial que contribuye a la comprobación de la hipótesis que plantea que la propuesta de estructura administrativa hará posible el desarrollo de la asociación y la comunidad; los resultados esperados de la propuesta se enfocan en el beneficio de los integrantes de la asociación y sus familias, así como el incremento del comercio de la parroquia mediante la oferta de servicios requeridos dentro de la cadena productiva de la asociación y el incremento de la productividad agrícola que involucre a los habitantes de la parroquia.

## **2. Revisión Literaria**

Como punto de partida para el desarrollo de la investigación se analizaron los estudios y teorías referentes a la organización de agrupaciones sociales como asociaciones, cooperativas y emprendimientos y empresas sociales entre las que destaca la de Muhammad Yunus (2008) que se considera constituye la base del análisis de las iniciativas sociales productivas sostenibles capaces de solucionar problemas sociales, económicos y ambientales que afectan principalmente a los colectivos sociales vulnerables, estas iniciativas se caracterizan por su finalidad de creación que no se enfocan únicamente al beneficio económico y maximización de utilidades sino que su objetivo central es el beneficio e impacto social basado en la sostenibilidad de las iniciativas.

Para la comprensión del desarrollo de este tipo de organizaciones en el contexto local se revisaron las teorías relacionadas con economía social como la expuesta por Coraggio (2011) que manifiesta que en el contexto de buen vivir el aspecto fundamental es una economía solidaria, como una perspectiva de convivencia social para el reconocimiento de la diversidad cultural, el respeto por la naturaleza para construir un entorno productivo basado en la cooperatividad, solidaridad y respeto por la dignidad humana.

La diversidad de formas de organización social dependen del lugar y contexto de desarrollo bajo este enfoque el estudio desarrollado por los autores Fisac (2011); Quintao (2007) & Kim Alter (2003) se analizan las teorías de desarrollo de este tipo de organizaciones mediante la determinación de sus características como enfoque en la misión social, desarrollo de actividades productivas sostenibles mediante la integración de elementos de empresa clásica y empresa social reflejadas en el producción de bienes y servicios orientadas a la satisfacción de necesidades con un alto grado de misión social.

## **3. Marco teórico**

Considerar una organización social como un ente productivo sostenible implica que realice actividades comerciales y actividades de servicio social es decir se genera una nueva forma empresarial denominada híbrida es decir combina la fuerza social con la necesidad de financiación que incluye la generación de ingresos a este tipo de organizaciones se les llama empresa social. (Alter, 2003)

El análisis característico de la asociación permitió identificar que la organización plantea el desarrollo de estas dos actividades por lo cual se propone que la asociación se estructure administrativamente bajo el modelo de empresa social incorporada que aquel cual los programas sociales y las actividades comerciales son uno solo es decir es aquel negocio en que el objeto social se convierte en agente participativo como propietario, trabajador y consumidor. (Alter, 2003., Rivera et al).

La fundamentación teórica de los componentes planteados en la propuesta aborda el diseño organizacional mediante estudio de teorías de estructura organizacional como la de Bejamin & Fincowsky (2009) que manifiesta que la estructura organizacional es la organización sistemática de las unidades de trabajo de una empresa diseñada en función de sus objetivos y se denomina organigrama.

Para Daft (2011) el organigrama es una representación visual de las actividades y proceso de la organización que integra tres componentes: la designación de los niveles de jerarquía, identificar los departamentos y la agrupación de personas y la creación de sistemas para lo comunicación, coordinación e integración de recursos y actividades. Según Bejamin & Fincowsky (2009) y Daft (2011) existen diversos modelos de organigramas que se aplican de acuerdo a las características de la organización como el tipo y numero de actividad, nivel de control y objetivo de la entidad

La organización estratégica como elemento de la estructura administrativa según Mintzberg (2007) ese refiere a la planeación de una empresa que está relacionada con la dirección para establecer el concepto y los propósitos de la organización a largo plazo. Serna (2008) manifiesta que la planeación es el análisis internos y externos para el direccionamiento futuro de una organización; y plantea que la dirección estratégica para lograr el crecimiento y la sostenibilidad organizacional requiere del planteamiento de los principios, misión, visión y objetivos corporativos.

El diseño de una estructura administrativa no solo comprende el proceso de organización de recursos requiere también del planteamiento de estrategias enmarcadas en la viabilidad de la propuesta; estos elementos se pueden desarrollar mediante la creación de un plan de negocios Viniegra (2007) define como una herramienta de planeación de sus áreas y proceso de operación que permite fundamentar las estrategias para alcanzar los objetivos.

Para Weinberger (2009) el plan de negocios es un documento resultante de la planeación empresarial que analiza aspectos de inversión, financiamiento y oportunidad de mercado, que permite guiar las operaciones internas de la empresa y es le medio de comunicación con los grupos de interés acerca de la organización.

Weinberger (2009) manifiesta que existen varios tipos de planes de negocios como un mini plan de negocios que es aquel en el que se destaca la oportunidad de negocio, pero no se enfatiza el análisis de viabilidad financiera, técnica y social; su función principal es esclarecer la oportunidad del negocio.

#### **4. Metodología de la investigación**

El tipo de investigación aplicada es inductiva-descriptiva, porque se centra en el objeto de estudio la asociación de productores agropecuarios integrada por 15 personas la investigación requirió el uso de

instrumento como entrevistas y encuestas así como la revisión bibliográfica que permitió la descripción característica de la organización y sus componentes.

#### **4.1 Enfoque de la investigación**

El enfoque de la investigación es cualitativo y cuantitativo por cuanto analizarán y describirán las características del objeto de estudio y cuantitativo puesto que se complementará la investigación con el análisis de datos cuantitativos obtenidos de los instrumentos de la investigación

#### **4.2 Alcance de la investigación**

El resultado que se espera obtener de la investigación es de tipo descriptivo de las dimensiones, rasgo y características del objeto de estudio que se realizará en la parroquia Matus del cantón Penipe en el año 2017.

#### **4.3 Población de estudio**

La población de estudio de la investigación está integrada por la población de la Parroquia Matus representada por 1760 habitantes.

#### **4.4 Selección de la muestra**

La muestra o subgrupo de la población está representada por los 15 socios voluntarios de la Asociación de Productores Agropecuarios "San José".

#### **4.5 Instrumentos de recolección de datos**

La recolección de datos se aplicaron entrevistas a los miembros de la asociación y al gerente de la planta procesadora de maíz para la determinación de aceptación del producto.

Para la recolección de información sobre los procesos administrativos y productivos de la asociación se aplicaron encuestas a los asociados.

Se aplicaron encuestas a los comerciantes de maíz para determinar la aceptación de producto y analizar el comportamiento del mercado.

### **5. Propuesta**

La propuesta de estructura administrativa con enfoque social está compuesta por los siguientes componentes:

- Análisis de estructura de empresa social incrustada adaptable a las características de la asociación que basa sus actividades en los modelos de operatividad de apoyo empresarial e intermediario de mercado con la finalidad de fortalecer las actividades gerenciales, productivas y comerciales de la empresa, para la búsqueda de alternativas y estrategias de venta de los productos, para generar ingresos destinados a la continuidad de los procesos productivos y gerenciales e incentivando la producción promoviendo el comercio justo y la sostenibilidad empresarial.
- La creación de una estructura organizacional mixta que toma como base la existencia de funciones determinadas en el estatuto de constitución legal de la organización para el planteamiento de departamentos y funciones que fortalezcan la gestión administrativa mediante la delegación de funciones determinación de roles y sistemas de comunicación.
- Organización y dirección estratégica mediante el desarrollo de la cultura empresarial mediante la creación de una propuesta de la visión, misión, objetivos y principios corporativos que constituyen la guía y razón de ser de la organización.
- Plan de negocios como una herramienta primordial para el desarrollo y crecimiento organizacional que documenta los aspectos principales de la asociación, estudio de mercado, y de viabilidad de la estructura administrativa mediante el desarrollo de estudios técnicos, financieros y comerciales que fortalecen la propuesta.

## **6. Conclusiones**

El desarrollo de la investigación desarrollada en la asociación de productores agropecuario “San José” de Matus con el propósito de impulsar el desarrollo socioeconómico de la parroquia, permite concluir que la propuesta es viable de acuerdo a los siguientes resultados:

- El desarrollo sostenible de la asociación está fundamentado principalmente en el desarrollo y continuidad de las actividades productivas que llevan intrínseco la generación del bienestar social asociativo y comunitario.
- El crecimiento y desarrollo de la organización requiere del análisis del entorno en el que opera la organización y del conocimiento gerencial, estratégico y comercial debido a estos elementos determinan la viabilidad y el crecimiento de la iniciativa.
- El activo más imperante que poseen los colectivos es capital social que promueve el trabajo cooperativo, la identidad cultural y la fuerza de trabajo de un grupo de personas capaz de determinar el éxito o fracaso de una iniciativa emprendedora.

## **7. Recomendaciones**

- Se recomienda que para la correcta elaboración de herramientas se debe conocer los factores internos y externos que actúan en el desempeño de la asociación, ese conocimiento debe constituir el punto de partida para el planteamiento de estrategias que fortalezcan los procesos y el crecimiento de la organización.
- El éxito de una organización no solo depende desarrollo de actividades productivas propias de un sector, por lo que es necesario el conocimiento gerencial y estratégico que permita construir de la idea comercial de la asociación para propender a su mejora productiva y maximizar el impacto y beneficio social.
- Se recomienda enfocar los procesos gerenciales y productivos al fortalecimiento de la cohesión social, solidaridad, identidad cultural para establecer alternativas no únicamente sostenibles financieramente sino organizaciones con la capacidad e incentivar el progreso social y lograr un beneficio comunitario.

## 8. Referencias

- 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>
- Benjamín, E. & Fincowsky, F. (2009). Organización de empresas, tercera edición, editorial Mc Graw Hill. Recuperado de: <http://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Organizacion-de-Empresas-Benjamin-3ed.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>
- Daft, R. L. (2011). Teoría y diseño Organizacional, décima edición, editorial Cengage Learning. Recuperado de: <http://ineurona.com/apunte/view/2484/teora-y-diseo-organizacional-richard-daft-10ma-edicion-pdf-upc>
- 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)
- 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)
- 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. 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)

Serna Gómez, H. (2008). Gerencia Estratégica, décima edición, 3R Editores. Bogotá DC Colombia.

Viniegra, S. (2007). Entendiendo el plan de negocios. Recuperado de :  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JcoXAAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=como+hacer+un+plan+de+negocios&ots=3XFfkubvw&sig=wlyhKrkd3BRgx6hCDzHACWDQ7T8#v=onepage&q=como%20hacer%20un%20plan%20de%20negocios&f=false>

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>