

TÓPICOS EMPRESARIALES

LA MICROEMPRESA

COMO OBJETO DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ
TACHIRA VENEZUELA

Tópicos Empresariales: La Microempresa como objeto de investigación

DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

ALFONSO SÁNCHEZ
VICERRECTOR-DECANO

OMAR PÉREZ DÍAZ
COORDINADOR ACADÉMICO

DORIS PERNÍA
SECRETARIA ACADÉMICA

© Universidad de los Andes, Núcleo Universitario Dr. Pedro Rincón Gutiérrez.
Título: **Tópicos Empresariales: La Microempresa como objeto de investigación.**
Dirección de Investigaciones.
Universidad de los Andes
Libro Resultado de Investigación
Edición: Primera
San Cristóbal, Táchira, febrero de 2022.
ISBN: 978-980-18-1255-5

Proyecto de Investigación FCI
Resolución RCU-SO-04-121-04-2018
Directores: Martha Guerrero Carrasco/Milton Villegas Alava

Tópicos Empresariales: La Microempresa como objeto de investigación.
Omar Pérez Díaz Coordinador editorial de la obra Tópicos Empresariales: La Microempresa como objeto de investigación.

Colección: Emprendimiento
Materia: Empresas y Negocios
Serie: Desafíos y Riesgos
Formato: 512 x 800 px
ISBN: 978-980-18-1255-5
Número de Depósito Legal: TA2020000034
Contenido: Libros Universitarios
Páginas: 104

Tópicos Empresariales: La Microempresa como objeto de investigación

**Proyecto de Investigación FCI
Resolución RCU-SO-04-121-04-2018**

Directores: Martha Guerrero Carrasco/Milton Villegas
Álava

Omar Pérez Díaz Coordinador editorial de la obra Tópicos
Empresariales: La Microempresa como objeto de
investigación.

Tópicos Empresariales: La Microempresa como objeto de
investigación.

Autores © Karla Estefanía Suárez Mena © Félix Javier
Rosales Borbor © Martha Guerrero Carrasco © Milton
Villegas Álava © Jesús Alfonso Omaña Guerrero © César
Barrionuevo De La Rosa © César Vallejo de la Torre
© Teresa Meza Clark © Pamela Rivas Guerrero © Marco
Suriaga Sánchez © María Brito Ochoa © Luis Ascencio
Cristóbal © Jorge Meza Clark © Franklin López Vera ©
Mesías Pilco Parra © Flérida Alcívar Cedeño(+) © Francisco
Cedeño (+) © Jannina Montalván Espinoza © Leonor Morales
Gallegos © Julio Terranova Mera © Fabricio Vasco Mora ©
Jahaira Delgado © Joffre León Acurio © Linda Núñez Gualé
© Roberto Lucas Saltos © Raúl Hurel Guzmán © Julio Mora
Aristega © Phanor Ramos Romero.

Colección: Emprendimiento

Materia: Empresas y Negocios

Serie: Desafíos y Riesgos

Formato: 512 x 800 px

ISBN: 978-980-18-1255-5

Número de Depósito Legal: TA2020000034

Contenido: Libros Universitarios

Páginas: 104

Tópicos Empresariales: La Microempresa como objeto de investigación

Proyecto de Investigación FCI Resolución RCU-SO-04-121-04-2018

AUTORES

ECUADOR

© Karla Estefanía Suárez Mena
ksuarez@upse.edu.ec
© Félix Javier Rosales Borbor
frosales@upse.edu.ec
© Milton Villegas Álava
milton.villegasa@ug.edu.ec
© César Barrionuevo De La Rosa
cesar.barrionuevod@ug.edu.ec
© César Vallejo de la Torre
cesar.vallejod@ug.edu.ec
© Teresa Meza Clark
teresa.mezacl@ug.edu.ec
© Pamela Rivas Guerrero
pamelarivasguerrero@gmail.com
© Marco Suriaga Sánchez
marco.suriagas@ug.edu.ec
© María Brito Ochoa
maria.britochoa@ug.edu.ec
© Luis Asencio Cristóbal
luis.asencioc@ug.edu.ec
© Jorge Meza Clark
jorge.mezacl@ug.edu.ec
© Franklin López Vera
franklin.lopezver@ug.edu.ec
© Mesías Pilco Parra
mesias.pilcop@ug.edu.ec
© Jannina Montalván Espinoza
jannina.montalvanes@ug.edu.ec
© Leonor Morales Gallegos
mscleonormorales@hotmail.com
© Julio Terranova Mera
julio.terranovam@ug.edu.ec
© Fabricio Vasco Mora
favascomo@uide.edu.ec
© Jahaira Delgado Rodríguez
jdelgado24@hotmail.com
© Joffre León Acurio
jvleon@utb.edu.ec
© Linda Núñez Gual
lnunez@upse.edu.ec
© Roberto Lucas Saltos
libremente21@gmail.com
© Julio Mora Aristega
jmora@utb.edu.ec
© Phanor Ramos Romero
phanorf@yahoo.com

ESPAÑA

© Martha Guerrero Carrasco
m.guerrero.c.2017@alumnos.urjc.es

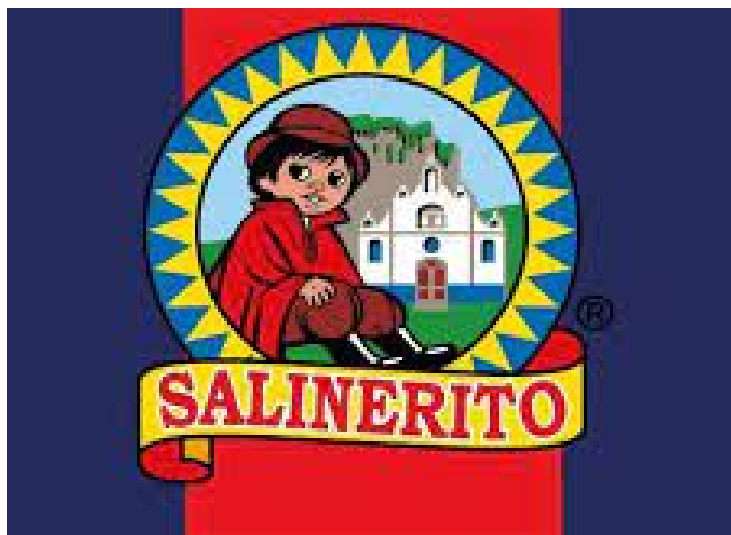
ESTADOS UNIDOS

© Alfonso Omaña Guerrero
alfonsomana@ku.edu



UNIVERSIDAD
DE LOS ANDES
DR. PEDRO RINCÓN GUTIÉRREZ
TACHIRA VENEZUELA

CONTENIDO



01 PRÓLOGO

04 IMPACTO ECONÓMICO SOCIAL VS. EL MODELO TIMMONS EN ECUADOR, AÑOS 2012 - 2017

23 APLICACIÓN DE MODELO CANVAS EN EMPRENDIMIENTO "QUESO CAPRINO" DENTRO DE LA COMUNA SACACHUN, PROVINCIA SANTA ELENA

32 LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL BAJO EL MODELO MALCOLM BALDRIGE PARA EL EMPRENDIMIENTO COMUNITARIO EN SANTA ELENA, ECUADOR

47 EMPRENDIMIENTO SOCIAL CASO DE ESTUDIO: TEXSAL DE LA CORPORACIÓN GRUPO SALINAS

63 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE LAS ORGANIZACIONES COMUNALES: CASO SACACHÚN, ECUADOR

78 LA RED LINKEDIN COMO ALTERNATIVA DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LOS EMPRENDIMIENTOS COMUNITARIOS DE SANTA ELENA, ECUADOR

93 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA QUE TIENEN LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE LA PARROQUIA SALINAS DE GUARANDA, ECUADOR

PRÓLOGO

Desde la revolución industrial de inicios del siglo XIX hasta la emergente 4ta revolución tecnológica, los factores de producción han privilegiado el crecimiento económico de las organizaciones y el rol del hombre como transformador de entornos a partir de sus conocimientos, postergando sistemáticamente el compromiso por la sustentabilidad medioambiental, el desarrollo socioeconómico y el progreso social.

Estos aspectos por cubrir han tomado especial relevancia en la preocupación que manifiestan los estados acerca del deterioro medioambiental, el incremento de las hambrunas y los consecuentes fenómenos migratorios que están afectando significativamente a los países desarrollados.

Para mitigar esta problemática, diversos organismos de cooperación internacional así como los gobiernos multilaterales están estimulando en los países en vías de desarrollo la inversión en micro, pequeñas y medianas empresas que proporcionen alternativas de solución a los problemas locales a través de la transformación de materias primas y por consiguiente la generación de empleo. Estas inversiones tienen como punto crucial la creación de emprendimientos en el marco de las economías sociales solidarias que incorporan como estrategia los tradicionales factores económicos, las perspectivas medioambientales y sociales en el marco de los modelos de negocios sustentables.

Este marco de globalocalidad permite reconocer las interdependencias e interrelaciones de los diversos modelos de gestión de las organizaciones que se abordan en la presente publicación. Inicialmente, la aplicación del modelo de Timmons permite al lector valorar el impacto económico y social en el Ecuador considerando el estudio desde la interconexión entre recursos, oportunidades y equipos de trabajo como una triada que permite consolidar las ideas de negocios, creativas e innovadoras,

lideradas por equipos multidisciplinarios de trabajo que reconocen la incertidumbre y la complejidad como elementos de la cotidianidad.

Al comprender la realidad emergente del entorno, la gestión organizacional tiene como herramienta esencial para mitigar el riesgo de los emprendedores el modelo canvas de la triple capa. Este permite reconocer cómo la interacción de las dimensiones dentro y entre capas orienta el análisis de coherencia horizontal y vertical que propicia la creación de un actitudes resilientes orientadas a maximizar la propuesta de valor al cliente en contextos caóticos.

Otro de las herramientas para la gestión de empresas que pone a disposición del lector la presente publicación es Modelo de Malcom Baldrige aplicado al emprendimiento comunitario. Este implica la cualificación de la organización bajo siete criterios dentro de los cuales se destacan: liderazgo, planificación estratégica, enfoque en clientes y mercados, enfoque de recursos humanos, gestión de procesos, entre otros. Estos criterios aplicados en el emprendimiento comunitario se consideran una innovación para el mercado local del Ecuador ya que incorporan elementos fundamentales para valorar la sustentabilidad del medioambiente y el desarrollo económico.

En el marco de la economía social solidaria, los autores tiene el interés por compartir experiencias de empresas que tienen como direccionamiento estratégico el emprendimiento social. Esta intervención que, desde la academia hacen los autores, permiten tener una visión prospectiva acerca de los planes estratégicos, la gestión de profesionalización y la capacidad de adaptación al cambio de la Asociación de Desarrollo Social de Artesanas Texal Salinas, Ecuador. La evidencia empírica despierta en el lector el interés por el emprendimiento femenino, el desarrollo de competencias para el trabajo colaborativo y la intervención de los grupos de interés como actores internos y externos. De igual forma la publicación permite al lector reconocer la importancia de las

lideradas por equipo de redes sociales como alternativa para la comercialización de los productos de los emprendimientos comunitarios resaltando los procesos relacionados con los negocios internacionales, la competitividad y la globalización.

La estructura organizacional y las habilidades administrativas son dos aspectos de la gestión de las organizaciones que los autores caracterizan como esenciales en el negocio. La aplicación en entornos reales da cuenta de su importancia en administración de los recursos además de la optimización de las inversiones para proporcionar crecimiento y desarrollo económico a la comunidad. En el marco de estas habilidades se destacan: las habilidades administrativas y las habilidades asociativas como cimientos de la estructura.

Las experiencias investigativas compartidas en esta publicación buscan en el lector la actualización de conceptos, teorías y modelos de gestión de negocios tradicionales y emergentes aplicados al entorno de las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador, en medio de una región caracterizada por la volatilidad económica y la relatividad de la planeación prospectiva.



Alfonso Omaña Guerrero, Ph D.
Kansas University

IMPACTO ECONÓMICO SOCIAL VS. EL MODELO TIMMONS EN ECUADOR, AÑOS 2012 - 2017

Resumen

Este trabajo de investigación expuso un análisis del impacto socio económico contra el modelo de emprendimiento Timmons, desarrollado por el profesor Jeffery Timmons de la Universidad de Harvard, por medio de la entrevista se pudo dar a conocer que este modelo no es muy conocido dentro del Ecuador, no obstante la persona que lo implementó en la región sierra del país supo aprovechar esta oportunidad con la producción de la zona en la Parroquia Salinas de Guaranda para hacerse destacar y prevalecer dentro del mercado ecuatoriano. Mediante el diseño de la investigación documental y metodología tipo descriptiva se recolectó datos por medio de documentos y vía bibliográfica sobre diversos aspectos y procesos a través de la descripción exacta, además, se empleo el método inductivo y el uso de auxiliares de observación, los mismos que sirvieron para demostrar el estado de la economía ecuatoriana frente a la creación de los emprendimientos y el modelo Timmons.

Como resultados se evidenciaron los diferentes modelos de emprendimiento que ha tenido el país, así mismo la actividad regional contrastada con los otros países en este ámbito, el entorno en el que se desenvuelven los negocios y los factores que les impiden progresar para alcanzar el éxito, comparando los modelos de emprendimiento tradicionales y Timmons se constató la gran ventaja que tiene aplicar este modelo dentro del Ecuador y los beneficios que trae al emprendedor desarrollar una economía solidaria y colectiva.

Palabras Claves: Modelo Timmons, Impacto Económico, Economía Solidaria, Emprendimiento

Introducción

La economía social y solidaria se refiere al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas en la que sus integrantes se unen para producir, intercambiar comercializar y consumir bienes y servicios que les permitan satisfacer sus necesidades y generar ingresos, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza y por encima de la acumulación de capital.

En el caso de Ecuador esta economía adquiere relevancia y toma un punto de auge desde el 2008, cuando los ecuatorianos determinaron la necesidad de una nueva constitución para redefinir las normas de convivir y fraguaron la nueva carta magna de Montecristi, reformando el artículo 283 a favor de esta. A partir de este punto el Ecuador se ha desempeñado en fomentar el microemprendimiento a través de proyectos de socialización y brigadas a los ecuatorianos, para que conozcan los beneficios que tienen por parte del estado, y así ejercer una nueva forma de destacar en el mercado.

Tras los nuevos emprendimientos también surgieron nuevos modelos de alcanzar el éxito, como lo es Modelo Timmons desarrollado por el profesor Jeffery Timmons de la Universidad de Harvard. Este modelo identifica tres claves para convertir una idea en un emprendimiento de éxito El modelo Timmons a pesar de no ser tan conocido se ha posicionado en el Ecuador dentro de uno de los Proyectos de Emprendimientos más destacados en el país como es "El Salinerito", un ejemplo de desarrollo de los objetivos de este modelo junto al esfuerzo y trabajo de los integrantes de esta comuna.

El objetivo principal de esta investigación es analizar la diferencia en el enfoque de los Modelos de emprendimientos generales contra el modelo Timmons en un estudio del último año 2018.

Marco teórico

Para la realización del presente proyecto se ha tomado como referencia algunos trabajos de investigación de autores y expertos en el área tributaria, industrial, contable y financiera para obtener un mayor resguardo bibliográfico, como causa sustancial para el desarrollo y planteamiento de conocimientos e ideas teóricas que surjan a lo largo del progreso de este análisis.

Uno de los trabajos que se tomó como referencia es la tesis titulada “La Economía Social y Solidaria como modelo de desarrollo emergente en el Ecuador.”. Publicada por Emilia Ruiz, 2015, en donde identifica el rol de las Empresas de Economía Solidaria, el cual es:

“Las entidades de economía social y solidaria se identifican con un desarrollo dirigido hacia un interés común. Se consideran agentes de este desarrollo puesto que son generadoras de empleo, trabajan con personas de la comunidad, se genera un crecimiento empresarial buscando mayor productividad, lo cual provoca a su vez que el bienestar de los habitantes se incremente. Se concluye que un punto importante es buscar un desarrollo endógeno en donde las políticas sean tomadas por los mismos miembros del territorio.”

Otro estudio que se tomó en cuenta fue: “Análisis situacional de la innovación empresarial en el Ecuador”, Publicada por Mario Erazo Merino, 2018, en donde se analizó las empresas líderes del mercado ecuatoriano y que es lo que las distingue del resto dando como resultado que:

“Las empresas líderes en su sector, como Pronaca y Tracklink, tienen procesos de innovación implementados y se diferencian de las demás empresas en que en su estructura tienen un área de innovación con su propio presupuesto y utilizan metodologías de clase mundial para innovar, como Design Thinking.

Por último, se tomó en cuenta el trabajo titulado: “Análisis del emprendedor y del emprendimiento de éxito en el Ecuador para incentivar la creación de una red de Inversionistas Ángeles en Quito”, donde recalca que:

“El emprendedor a pesar de no culminar sus estudios se auto capacita o tiene facilidad para entender y adquirir conocimientos sobre su negocio y emprender con facilidad y crean más empresas. Sin embargo, las cifras también nos indican que mientras haya mayor nivel de escolaridad, el nivel de emprendimiento será menor. Cuando la lógica debería ser lo contrario, es decir que una persona con mayor nivel de educación, con mayores herramientas, conocimientos, contactos, visión de mundo debería estar lista para crear su propia empresa y convertirla en fuente de riqueza y empleo para el Ecuador.

Metodología

Diseño de la Investigación

Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003) "El termino diseño se refiere a un plan o una estrategia preestablecida para llegar a la información que se necesita lo más específica posible", de acuerdo a lo mencionado, la investigación será de diseño documental encargada de obtener, recolectar datos de documentos e incluir la investigación bibliográfica del contexto a investigar y reportar los datos obtenidos.

Tipo de Investigación

Esta investigación, según Danhke, 1989 citado por (Hernández, Fernández, & Baptista, 2003) se clasifica como:

Descriptiva, pues miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar a través de la descripción exacta y completa de las actividades, procesos y personas.

Método de Investigación

En el desarrollo de la presente investigación se recurrió al método inductivo lo cual se obtienen conclusiones generales a partir de hechos particulares basados en el análisis, observación directa y clasificación de los hechos.

Valencia 28, 29 y 30 de mayo Motiva 2019

El enfoque de esta investigación es cualitativo, ya que se basa en la obtención de datos en principio no cuantificables, donde se ofrece mucha información detallada y completa.

Instrumento y Recolección de Datos

En el presente proyecto se obtuvo recolección de información por medio de recursos auxiliares de la observación y del desarrollo de los autores, los cuales son los siguientes:

Reporte 2017 del Global Entrepreneurship Monitor de Ecuador

Reporte 2018 del The Global Entrepreneurship and development Institute

Reporte de Ranking del Banco Mundial, 2018,

Revistas de Economía de los años 2012 a 2017

Entrevista realizada al promotor del modelo Timmons en el Ecuador.

Diseño de la Entrevista

Para la realización de la entrevista se realizaron 7 preguntas siendo de esta manera cualitativa dirigida al párroco de la Comuna del Salinerito, quien fue el que implementó este modelo dentro de la Parroquia Salinas de Guaranda.

Resultados de la Entrevista

¿Qué fue lo que lo motivó para aplicar este modelo de economía dentro de la Parroquia Salinas de Guaranda?

Lo que me motivó a aplicar este modelo dentro de esta parroquia es que, los comuneros realizan un sin número de actividades entre esas, la ganadería, textilería, la producción de embutidos y quesos, además de ser reconocidos por la extracción de sal mineral, pero sin un buen manejo de la producción, equipamiento o maquinaria adecuada, justo ahí fue que me decidí y vi la oportunidad para encaminar a la comuna al desarrollo de estos microemprendimientos.

¿Cómo hizo para poder realizar este proyecto dentro de la comuna?

Para realizar todo este gigantesco proyecto al principio no fue fácil, incluso tuve la ayuda de varios colegas extranjeros, que con sus recursos económicos pudimos ir desarrollando en Valencia 28, 29 y 30 de mayo Motiva 2019 implementando la parte industrial dentro de estos lugares de producción, lo que primero se hizo fue conseguir varias máquinas de procesado para la lana, desarrollo de embutidos, y producción de queso, después de eso, con el asesoramiento adecuado y la capacitación de los comuneros para operar la maquinaria, se pudo realizar la fabricación de lo que es el chocolate del Salinerito y entre otros productos que hoy son conocidos en el mercado ecuatoriano.

¿Cuánto tiempo le tomo desarrollar todos estos proyectos de emprendimientos?

Para poder establecer las bases de este proyecto se demoró casi un año completo y para la estructura de los edificios junto con su desarrollo hasta ahora se han tomado casi 4 décadas y aún seguimos innovando, además de abriendo otras plantas de

producción y consiguiendo más proveedores de la misma comuna o de otras provincias para la obtención de la materia prima de nuestros productos en general.

¿Cuántos emprendimientos han generado tras la aplicación de este modelo en esta comuna y cuáles son?

En total se han generado 8 emprendimientos los cuales son:

Producción de Queso,

Producción de Chocolates y Confites,

Producción de Embutidos,

Producción de Hongos y Frutas deshidratadas,

Producción de Hilos de Alpaca y Oveja,

Producción de Ropa,

Producción de Aceites Esenciales y;

Producción de Leche

¿Qué emprendimientos son los que más acogida han tenido en el mercado ecuatoriano desde su fabricación?

Desde que la comuna del Salinerito se introdujo en el mercado ecuatoriano los productos que más acogida han tenido son:

Los chocolates,

Las distintas variedades de queso y;

La Ropa de Lana.

¿Cuál es el producto que considera tiene más oportunidades para estar en el mercado extranjero?

En si ya hemos exportados anteriormente productos de nuestra marca al exterior, pero el que más ingresos nos ha generado fueron los chocolates por su variedad de sabores además de la calidad con la que cuenta.

Comparado con otros microemprendimientos del Ecuador, ¿Cuál cree usted que es el factor que los diferencia?

En si yo creo que el factor que más nos distingue del resto de microemprendimientos del país es que nos basamos en una economía solidaria y colectiva en donde todos los comuneros nos ayudamos mutuamente para cumplir con nuestras metas y así progresar como emprendedores, además de estar respaldados bajo la Superintendencia de EPS.

Discusión de resultados

Tras la realización de la encuesta al Párroco de la Comuna del Salinerito, se llegó a la conclusión de que el desarrollo de estos microemprendimientos costó de mucho tiempo además de recursos económicos, capacitación y asesoramiento constante.

El modelo aplicado en esta comuna esta basado claramente en el Timmons a pesar de que el párroco nunca nos dijo su modelo económico. No obstante, los puntos que recalca en la entrevista eran oportunidad, recursos y el equipo que son característicos del modelo estudiado.

La comuna del Salinerito aprovecho completamente la oportunidad que le ofreció el párroco para poder emprender en algo más aparte de la extracción de sal, y por lo que hoy son unos de los proyectos de emprendimientos más exitosos del país. Análisis de los Resultados Valencia 28, 29 y 30 de mayo Motiva 2019

Análisis del Emprendedor Ecuatoriano

Según Héctor Navarrete, editor de la Revista Ventas, quien defiende que cada persona es una emprendedora, porque todos deciden alguna vez en su vida emprender en cualquier ámbito. Todos emprendemos algo en la vida, en la profesión, una idea, una familia, un sueño, etc. Se puede emprender en aquella actividad efectuada a través de un plan trazado con metas y objetivos. Algunos emprenden planes largos, ambiciosos y generan historia y cambios positivos, también existen emprendedores de eventos y planes negativos que han marcado la historia. Así mismo otros simplemente van más despacio realizando emprendimientos pequeños.

Ecuador es un país de emprendedores, el ecuatoriano es entusiasta, apasionado y sabe asumir riesgos; es luchador, tenaz, fuerte. Todas estas cualidades son fundamentales a la hora de iniciar una empresa. Sin embargo, no todo ecuatoriano es un empresario exitoso. Eso demuestra que no basta con buenas ideas y talento, también hacen falta condiciones externas, como acceso al capital y una red de contactos relevantes. Sin embargo, ¿Cómo podemos reconocer a un emprendedor exitoso? Un emprendedor tiene ciertas características especiales, que lo distinguen tanto en su forma particular de actuar, así como en la manera en que se

relaciona con el entorno. Haciendo un resumen de diversas publicaciones que hablan sobre este tema, hemos podido concluir en los siguientes puntos claves:

En relación con el entorno:

Realismo en la comprensión de situaciones.

Adaptabilidad.

Saber tomar riesgos calculados y saber compartir el riesgo.

En relación con la decisión y el riesgo:

Compromiso total, determinación y perseverancia.

Capacidad de fijarse sus propias metas.

Orientación al objetivo y voluntad de conseguir y crecer.

Persistencia en la solución de problemas

Autonomía e independencia

Iniciativa y responsabilidad personal.

Confianza en sus propias capacidades.

Capacidad de buscar consejo y realimentación.

Decisión, urgencia, paciencia.

Capacidad de decisión.

Intuición y anticipación.

Conciencia de sus limitaciones y sentido del humor.

Ve oportunidades donde otro ve problemas.

En relación con la capacidad de trabajo y la ética:

Capacidad de tolerar la ambigüedad, la tensión y la incertidumbre.

Madurez emocional.

Poca necesidad de estatus y poder.

Sentido ético, integridad y fiabilidad.

Capacidad de trabajo.

En relación con el oficio de empresario, empresa, organización y gestión de las personas:

Visión a largo plazo.

Capacidad de superar las caídas y aprender de ellas.

Capacidad de crear equipos, organizar, coordinar, delegar y mandar.

Orientación al beneficio económico.

Habilidad innovadora y creativa e imaginación.

Liderazgo y comunicación efectiva.

Capacidad de persuasión.

Actúa de manera planificada

Actividad Emprendedora Regional

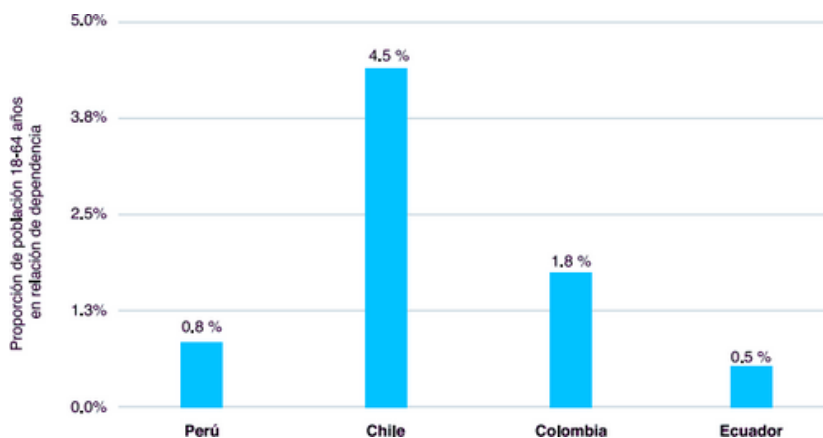


Figura 1. Actividad Emprendedora a Nivel Regional Fuente: Global Entrepreneurship Monitor

A nivel regional el Ecuador es el que menos toma la opción de emprender, si se toma los varios registros y procedimientos para ser un emprendedor avalado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), uno de los impedimentos para el desarrollo de microemprendimientos en el país sería las formalidades de las instituciones y el miedo a fracasar frente a un amplio mercado competitivo.

El realizar un emprendimiento en el Ecuador es un factor que índice en la economía en el país, puesto que genera plazas de trabajo, y fomenta nuevas maneras de generar recursos dentro de la zona.

Factores que fomentan o restringen el emprendimiento en Ecuador.

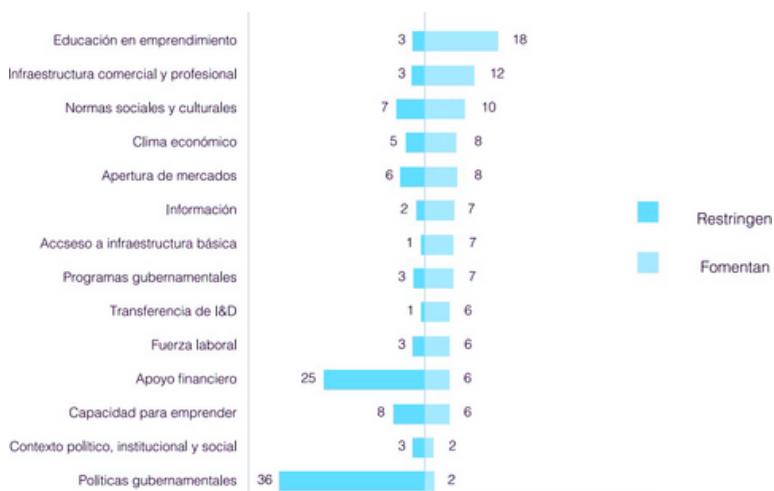


Figura 2. Factores que Fomentan o Restringen el Emprendimiento en Ecuador 2017. Fuente: Global Entrepreneurship Monitor

En el análisis se nota que el aspecto mejor reconocido en este ámbito, es la orientación de la educación en las universidades, la inclusión de cursos, carreras, y otras instancias que forman y promueven el emprendimiento. Marginalmente aparece la educación para emprender en la educación básica o en los colegios. Se menciona también el rol de otras organizaciones públicas y privadas en la provisión de servicios de capacitación. (ESPAE, 2017)

No obstante, las políticas gubernamentales es el factor que mayormente restringe el emprendimiento ecuatoriano por varias causas como la inseguridad jurídica, trámites pesados para creación y cierre de empresas, los cambios constantes en asuntos tributarios, y, en general, la incertidumbre y desconfianza que la falta de seguridad e inestabilidad generan.

Para empezar nuevos negocios, empresas, emprendimientos en el Ecuador no solo es importante conocer el entorno de un país, sino también la complejidad en los procesos de apertura de negocios,

pago de impuestos entre otros factores que complican la actividad empresarial en el Ecuador.

De acuerdo al Banco Mundial, si una economía es dinámica, con empresas que realizan inversiones, crean empleo y mejoran la productividad, promocionará el crecimiento de oportunidades para sus ciudadanos. Por lo tanto, esta institución ha elaborado el estudio anual "Facilidad de hacer Negocios 2011, marcando una diferencia para los emprendedores" el cual investiga las regulaciones que favorecen o perjudican la actividad empresarial de 183 países. El informe ubica al Ecuador en el puesto 123.

Motivaciones en el ciclo de vida de los negocios

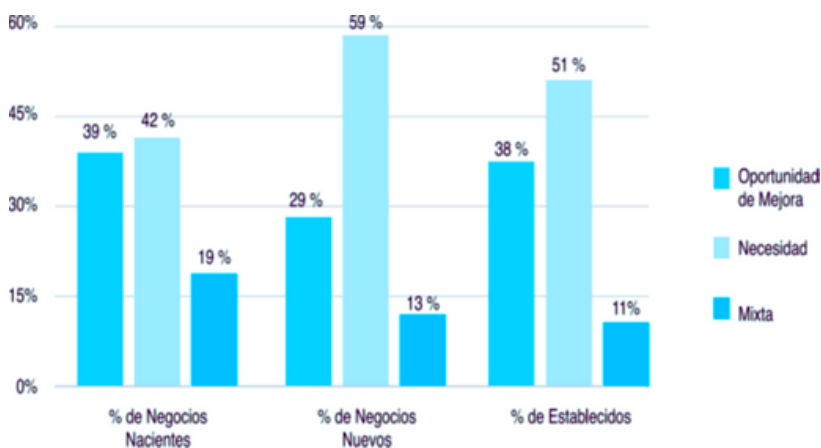


Figura 3. Motivación para Emprender según la etapa del Negocio 2017 Fuente: Global Entrepreneurship Monitor

En 2017 predominan los negocios motivados por la necesidad, independiente de la etapa del negocio, la necesidad también excede a la motivación por oportunidad de mejora. Lo que muestra que la forma más común por la que una persona en el Ecuador busca emprender es por necesidad de salir adelante.

Giro de negocios

	Extractivo	Transformación	Servicios a negocios	Servicios a consumidores
Negocio Naciente	8.1%	17.3%	5.6%	69.0%
Negocio Nuevo	6.2%	20.3%	3.9%	69.6%
Establecidos	16.3%	21.2%	3.9%	58.6%

Figura 4 Distribución de Actividades por Tipo de Industria
Fuente: Global Entrepreneurship Monitor

Dentro de los negocios nacientes orientados a consumidores, encontramos bares y restaurantes además de consultorios de servicios médicos. En los negocios nuevos en este sector, encontramos tiendas de víveres y negocios de retail mientras que los negocios establecidos además de incluir este tipo de negocios, incluyen salones de belleza, y distribuidoras de alimentos y bebidas. Entre los negocios establecidos, llama la atención la existencia de negocios de extrema informalidad como ventas por catálogo, ventas de comidas en fines de semana, venta ambulante de productos perecibles y no perecibles y recolección de conchas en el estero, siendo estas últimas tres actividades exclusivamente emprendimientos por necesidad.

El sector de servicios orientados a negocios es el menos representativo tanto para la TEA como para los establecidos; algunos ejemplos en este sector son: servicios de publicidad, organización de eventos, construcción, imprentas y servicios arquitectónicos; mientras que en los negocios establecidos se encuentran asesorías contables, publicidad, servicios de filmación y topografía. En el sector de transformación, los negocios nacientes y nuevos corresponden a actividades como: confección de ropa o zapatos, confitería, elaboración de productos de metal, servicios relacionados a la construcción; los negocios establecidos en este sector corresponden también a actividades como: confección de ropa o zapatos, confitería, elaboración de productos de metal, servicios relacionados a la construcción; los negocios establecidos en este sector corresponden también a fabricación de muebles y reciclaje.

Cierre de negocios

Los problemas de financiamiento y la falta de rentabilidad fueron las principales razones de discontinuación por cierre o por abandono en el 2017. Para los negocios en la TEA este porcentaje fue de 27% y para los establecidos 25% en ambos casos. El segundo motivo de discontinuación para los negocios en la TEA fue que migraron a otra oportunidad de negocio (14%) y para los establecidos fue “razones personales” y “otras razones” (13% cada una).

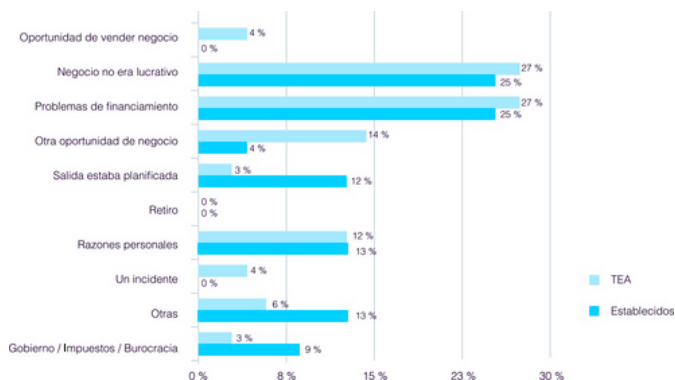


Figura 5. Motivos de Cierre de Negocios en 2017. Fuente: Global Entrepreneurship Monitor

Además, se evidencia que la falta de rentabilidad cuando un negocio no es lucrativo y problemas de financiamiento son importantes factores para el cierre de los negocios; esto sigue poniendo en evidencia la carencia de instrumentos de crédito adecuados tanto para emprendimientos en fase temprana como para los negocios establecidos.

Principales actores en el modelo de economía social en el Ecuador
 La economía popular y solidaria involucra actores económicos que integran otras formas de organización, como son los sectores cooperativo, asociativo, comunitario y las unidades económicas populares, los mismos que antes se encontraban invisibilizados en los sectores tradicionales: público, privado y mixto.

Los integrantes de estas organizaciones se juntan para desarrollar procesos de producción, comercialización, consumo y

financiamiento, teniendo presente las características de solidaridad, cooperación y reciprocidad.

Modelo de Gestión de la Economía Solidaría

Uno de los principales autores que habla sobre la gestión que presentan los organismos de economía solidaria, como son las cooperativas, es (Dávila, 2004) quien propone el paradigma básico de gestión estratégica, el cual se sustenta en la mutualidad, la autonomía y la confianza. Se puede decir que este modelo de gestión se dirige a la formulación, evaluación, seguimiento y control de planes, proyectos y programas, tendientes a mejorar la calidad de vida de los asociados y de las comunidades en las cuales las organizaciones de economía solidaria prestan sus servicios.

La gestión de estos organismos se divide en dos: la dimensión social, ética y cultural y la dimensión económica. La primera de ellas se relaciona con los procesos de gestión innovadora, que se refiere a la gestión del talento humano, gestión del conocimiento, gestión del cambio, gestión colaborativa, gestión de la responsabilidad social.

Por su parte, el componente cultural y ético merece especial atención porque toda organización de economía solidaria debe estar orientada hacia la sensibilidad social, al fomento de valores como la solidaridad, la cooperación, la autogestión y la reciprocidad, la complementariedad, la armonía, el respeto y la equidad. Al tener claros estos componentes, mediante la generación de procesos asociativos, creativos, innovadores y a la formación de asociados conscientes de sus deberes ciudadanos, comunitarios y organizacionales se podrá lograr el bienestar social mejorando la calidad de vida de sus actores. (Orrego & Arboleda, 2006)

En lo que respecta a la dimensión económica se articula a los procesos básicos de gestión como son la planificación, la organización, la dirección y el control. A su vez se articula con el proceso de gestión de recursos, que se refiere a las actividades que agrupan las personas de acuerdo con su nivel de responsabilidad, tradicionalmente reconocidas como finanzas, mercadeo, producción, servicio e información.

Modelos de Desarrollos aplicados en el Ecuador

El Ecuador ha adoptado varios modelos de desarrollo económico durante lo largo de su historia. El país ha atravesado por una serie de períodos de auge y crisis, estrechamente relacionados con las crisis de los países centrales, por lo cual se podría decir que las fases del desarrollo ecuatoriano vienen de la mano con las diferentes etapas de la economía mundial (Acosta, 2006)

El primer modelo de desarrollo que se aplicó en el país fue el Primario Exportador. Al convertirse en República Independiente en 1830, el Ecuador a través de las exportaciones de productos primarios, como el cacao, empezó a integrarse en el mercado mundial. Durante los primeros diez años Ecuador se convirtió en uno de los principales proveedores de cacao del mundo, siendo el principal socio comercial Gran Bretaña (Acosta, 2006).

Años más tarde se daría la consolidación del modelo de desarrollo hacia fuera, permitiendo crear las bases políticas e ideológicas necesarias para el desarrollo del capitalismo ecuatoriano. Hasta 1965 el Primario Exportador fue el modelo de desarrollo aplicado en el país, en donde las exportaciones primarias agrícolas eran las principales en su balanza comercial; hasta la segunda década del siglo XX el Ecuador basó su economía en la exportación de cacao, la cual llegó a constituir el 80% del total de exportaciones (Correa, 2009) En los años 60 se realizaron algunas reformas, se pretendía modernizar y centralizar el funcionamiento del Estado pues ya se lo veía como una parte fundamental del desarrollo. Al igual que en toda América Latina, en el país se aplicó el modelo de Sustitución de Importaciones. (Acosta, 2006)

Sin embargo, el modelo no tuvo los resultados esperados, puesto que como menciona, no se dinamizó el mercado interno, no hubo una redistribución productiva, no se dio un fuerte apoyo por parte del sector privado y público a la creación de infraestructura y, uno de los puntos más importantes, no se generó una política arancelaria adecuada para proteger a la naciente industria.

Ya en los años ochenta se impulsó en el Ecuador el modelo neoliberal. El país atravesó por una fuerte crisis, debido a la caída del precio del petróleo (de \$40 por barril en 1980 a \$15 por barril en 1986), el incremento de las tasas de interés internacionales y el cese del crédito internacional (Correa, 2009)

El Modelo Timmons en el Ecuador

Dentro del Ecuador el modelo Timmons es un tipo de economía solidaria que no muchos conocen, no obstante, hubo un grupo de personas de una comuna en la región Sierra del país que se fijaron en cómo pueden aplicarlo para mejorar la producción de la zona y obtener el reconocimiento del mercado.

Organizaciones de Economía Solidaria: Experiencias en el Ecuador, "El Salinerito".

Uno de los principales casos de éxito de economía solidaria en el país es el "Salinerito". Salinas de Guaranda es una localidad que cuenta con aproximadamente diez mil habitantes, en 1970 el obispo Antonio Polo de la Diócesis realizó una reunión en donde un grupo de voluntarios italianos y sacerdotes salesianos expusieron algunas opciones para promover el desarrollo de la comunidad y hacer frente a los problemas sociales con los que la población contaba. Es así que la primera cooperativa de ahorro y crédito se funda en 1972 con solo 15 personas asociadas. Es aquí donde nacen los cinco ejes del grupo Salinas, siendo el primero la naturaleza a través de la permacultura la cual tiene como principios el cuidado a la naturaleza, el cuidado a la gente y la equidad. Los siguientes ejes son los lácteos, cárnicos, confites y los textiles. (Guerra, 2012)

El Grupo Salinas está formado por nueve empresas, la primera de ellas es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas, Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito, Fábrica de Confites El Salinerito, Embutidora FUNORSAL, Fábrica de Conservas y Alimentos Salinerito, Aceites Esenciales, Hilandería Inter comunal Salinas, Hotel El Refugio, Asociación de mujeres artesanas de Salinas.

La principal producción del Salinerito es la fabricación de quesos. Adicionalmente, elaboran chocolates los cuales son uno de los mejores del país. Esta iniciativa de elaboración de confites surgió al buscar el continuo cumplimiento de los objetivos que tiene la Fundación Familia Salesiana que son generar fuentes de trabajo y generar valor agregado a las materias primas con las que se cuenta en el pueblo.

El turismo es otra fuente de ingresos de Salinas, cuentan con un hotel y con guías experimentados que te acompañan en el recorrido de las diferentes etapas de producción.

El querer ver como Salinas se ha desarrollado y conocer la elaboración de la gran variedad de productos de Salinas es lo que despierta la curiosidad de los turistas. Se practica un turismo comunitario con valores solidarios y ecológicos.

El Salinerito está contribuyendo con el cambio de matriz productiva, puesto que su gente es innovadora y con iniciativas, han empezado a elaborar balones de fútbol profesionales, al igual que hongos y frutas secas de calidad gourmet. Uno de los impactos económicos que esta experiencia ha generado, es la creación de 197 plazas de trabajo comunitario lo cual abarca a 1.500 personas.

Discusión

Tras el análisis realizado a las incidencias del Ecuador y el emprendimiento se puede decir que el país a pesar que tiene los recursos para generar un proyecto, la educación y demás aspectos, posee una gran barrera que afrontar al momento de alzarse como emprendedor, el cual es la política gubernamental del país, con las limitaciones en las que en encaja a los futuros negocios a la hora de realizarse y presentarse al mercado.

También se destaca que el Modelo Timmons comparado a los tradicionales es capaz de superar sin problemas el atascamiento para llegar al éxito del negocio, siempre y cuando se tenga en cuenta el trabajo colectivo y la economía solidaria.

Sabiendo que los ecuatorianos emprenden mayormente por necesidad sea esta económica, social o de reconocimiento, la persona tiene en cuenta todos los riesgos que esto conlleva y afronta esto de la mejor manera, sin pensar en la insolvencia o quiebra del negocio, siendo este un punto que se debe considerar a la hora de desarrollar un negocio.

La mayor parte de los microemprendimientos realizados en el país se decían a servir a los consumidores, es decir con negocios relacionados a la comida, bebida y alimentación, siguiéndole a esta el desarrollo de ropa y productos reciclados. El realizar un negocio por oportunidad en el estudio realizado es algo que realizan los ecuatorianos por segunda opción, ya que el haber una dentro del mercado es algo que no muchos suelen diferenciar, a menos que se elabore el respectivo análisis de mercado y un FODA en caso de que considere operar en un lugar donde haya demasiada competencia.

Conclusiones

Después de realizar el respectivo análisis en esta investigación se llegó a la conclusión de que:

A través de los años el Ecuador ha tenido varios modelos de emprendimientos por los cuales se ha sometido siendo en el modelo Timmons el que mayores opciones de éxito tiene dentro del mercado para su ejecución y desarrollo.

Los modelos tradicionales de emprendimientos mostraron mayores problemas que el modelo Timmons a la hora de ejercerlos, lo que puede producir probablemente sino se tiene un respectivo control, en la quiebra del negocio

El ecuatoriano eligió emprender más por necesidad que por oportunidad, ya que dentro de un gran mercado competitivo en Ecuador es raro que se encuentre una situación que favorezca a un emprendedor de un sector en específico.

Ecuador dentro del 2017 se encontraba en el punto más bajo de actividad emprendedora regional con un 0.50% de actividad en la zona debajo de Colombia y Perú.

Entre los factores que más afecta al desarrollo y crecimiento del negocio en el Ecuador se evidenció que son las políticas del gobierno las que dificulta que un emprendedor sea reconocido o pueda realizar sus actividades de manera legal y competente.

Recomendaciones

Se recomienda a las personas o emprendedores que decidan realizar un negocio en el Ecuador tengan en cuenta el modelo de emprendimiento que vayan a ejercer, las facilidades u obstáculos que estos tienen, las características que los destacan y la facilidad de operar en el mercado.

Se recomienda elegir el modelo Timmons por la mayor facilidad y beneficios que ofrece el desarrollo de este modelo frente a los habituales, además de tener objetivos simples para cumplir y una modalidad de economía solidaria para un trabajo colectivo.

A la hora de desarrollar un negocio se recomienda realizar los respectivos estudios de mercado, un FODA, análisis económicos y demás datos que le sirvan al emprendedor para evitar problemas o el cierre del mismo negocio.

Referencias

- Acosta, A. (2006).** Breve Historia Económica del Ecuador. (Vol. I). Quito, Ecuador: Corporación Editora Nacional. Recuperado el 19 de Febrero de 2019, de <https://archive.org/details/BreveHistoriaEconmicaDelEcuador>
- Correa, R. (2009).** Ecuador: de Banana Republic a la No República. Quito, Ecuador .
- Dávila, R. (2004).** Conceptos Básicos de Organización y Gestión Cooperativa. Recuperado el 19 de 02 de 2019
- ESPAE. (2017).** Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2017. Recuperado el 2019 de Febrero de 20
- Guerra, P. (2012).** Miradas Globales para otra Economía. Barcelona: SETEM.
- Instituto de Altos Estudios Nacionales. (2011). Economía Solidaria una alternativa de desarrollo integral para la sociedad.
- Orrego, C., & Arboleda, O. (2006).** Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovador. Cali, Colombia. Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225020897004.pdf>

APLICACIÓN DE MODELO CANVAS EN EMPRENDIMIENTO “QUESO CAPRINO” DENTRO DE LA COMUNA SACACHUN, PROVINCIA SANTA ELENA

Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo aplicar el modelo Canvas en el emprendimiento de Queso Caprino dentro de la Comuna Sacachún, Provincia de Santa Elena de acuerdo con el diagnóstico actual, se indagará la actividad que la comuna ha venido desarrollando se enfoca en la producción de leche de cabra, donde mediante un proceso artesanal obtiene productos como el queso y son comercializados de manera eventual a habitantes del mismo sector y que en los últimos años ha alcanzado un crecimiento significativo, especialmente en la elaboración del queso, dándole a esta Comuna grandes expectativas para el surgimiento de nuevas microempresas. La metodología aplicada es descriptiva, de campo, cuantitativa y cualitativa utilizando como instrumento la encuesta para la recolección de la información segregadas en tres apartados, en el resultado se encontró que el cincuenta por ciento de esta comunidad se muestra como emprendedora, por lo que resulta viable el mercado para la producción de queso caprino dentro de la comuna, claro está que para ello se requiere de las ayudas por parte de las instituciones públicas sobre proyectos que incentiven al emprendimiento haciendo que el sistema de producción sea óptimo y un correcto plan de negocios por lo que se aspira a que el Modelo Canvas sea el factor clave dentro de estos emprendimientos.

Palabras Claves: emprendimiento, comuna, modelo Canvas, producción caprina, Sacachún.

Introducción

El ganado caprino en el Ecuador corresponde a la crianza y producción de leche, carne, pieles y estiércol de cabras, la cual resulta favorable debido al bajo contenido de grasa que posee, indicada para que sea consumida por cualquier tipo de persona,

aun siendo intolerante a la lactosa y sirve como defensa para el sistema respiratorio y afines. De acuerdo con lo que expresa (Ochoa, 2018) "Los derivados, como el queso, por su delicado sabor algo fuerte son demandados en la cocina gourmet y por la comunidad de Medio Oriente radicada en nuestro país, alcanzando precios relativamente altos en el mercado local".

Dentro del país, se ha podido constatar que la mayor demanda de producción en cuanto a ganado caprino se encuentra en la Sierra Ecuatoriana, sin embargo; lo que corresponde a la Región Costa la crianza de estos animales se localiza en la Provincia de Santa Elena.

Actualmente el emprendimiento se ha convertido en una tendencia frente a la globalización del mercado, los jóvenes Ecuatorianos son parte de este concepto que sí bien es cierto ha existido desde siempre, es ahora cuando se encuentra en pleno auge dándole valor, siendo la provincia de Santa Elena una de ellas debido a sus micro emprendimientos.

El sector de los lácteos con el ganado bovino es muy amplio recalcando que sus productos son de alta demanda, pero si se logra ver desde otra perspectiva en la que incluyan al caprino se notará la innovación en el mercado del Ecuador puesto que, la crianza de las cabras no requiere de mucha inversión acompañado de los múltiples beneficios que los mismos.

Antecedentes

La provincia de Santa Elena se encuentra ubicada en la Zona No. 5, que está conformada por la provincia de Los Ríos, Bolívar y Galápagos. Datos del (INEC, 2010), manifiestan que tiene una población de 308.693 habitantes, y está conformado por tres cantones y 64 comunas.

Entre las 64 comunas que se encuentran en el territorio de la provincia de Santa Elena, se encuentra ubicada la comuna Sacachún que es parte de la parroquia Julio Moreno, en esta comuna viven 400 habitantes aproximadamente y su extensión es de 4.000 metros cuadrados, su economía se basa en la flora, la fauna, la crianza de animales, entre otros.

La comuna Sacachún es una de las comunidades más antiguas del territorio ecuatoriano, aunque no existen datos exactos desde cuándo fue la primera vez que fue poblada, historiadores revelan que esta comunidad data de los años 1764, está ubicada en la

parroquia Julio Moreno, a 15 kilómetros del recinto Buenos Aire y forma parte de las 64 comunas que habitan en la provincia de Santa Elena, según lo menciona (Inapagué, 2013) en el diario “El telégrafo”.

La comuna Sacachún tiene una inmensa variedad en cuanto a sus riquezas, en ella sobresalen la elaboración de productos artesanales, la flora, la fauna, la crianza de ganado caprino, etc. En esta comunidad se puede encontrar personas dedicadas a la elaboración artesanal de quesos a base de leche de cabra, lo cual brinda gran expectativa para los emprendimientos.

Planteamiento del Problema

En la provincia de Santa Elena se ha detectado una inexistencia en el mercado local de productos lácteos derivados de la cabra, debido a los pocos productores puesto que no se explota a estos animales de manera significativa, a diferencia de lo que sucede con el ganado bovino.

Este bajo desarrollo causa que haya una inexistencia de dichos emprendimientos y un claro ejemplo es la comuna de Sacachún donde los comuneros han venido desarrollando la actividad de extracción de leche de cabra, a la cual mediante un proceso adicional de manera artesanal y discontinua se obtienen productos como el queso y la nata, pero los recursos económicos en conjunto de las estrategias de marketing que tienen las personas dedicadas a esta actividad son muy escasas y muchas por desconocimiento provoca el avance de una producción continua y de forma industrial lo que no les ha permitido ingresar al mercado. De hecho, esto ha incitado a que exista el poco financiamiento por parte de las instituciones públicas dejando a esta actividad estancada.

Justificación

La población de la provincia de Santa Elena ha permitido que el incremento de comercio en estos días de mercado sea cada vez mayor, dándole una variedad de intercambio comercial con otras provincias; además, se encuentra el aumentado del consumo de dichos productos permitiendo ser introducidos y ofertados, tanto para comercio local como en otras provincias cercanas.

Objetivo General

Aplicar el modelo Canvas en el emprendimiento de Queso Caprino dentro de la Comuna Sacachún, Provincia de Santa Elena

Marco teórico

El Modelo Canvas (The Business Model Canvas) es una metodología, desarrollada por Alexander Osterwalder (teórico austriaco) junto con el informático belga Yves Pigneur, la cual se está consolidando como una alternativa real para agregar valor a las ideas de negocio. El modelo Canvas es una herramienta lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo.

Hay muchas formas de explicar cómo diseñar un modelo de negocio, pero como lo explica en el libro Business Model Generation:

“La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

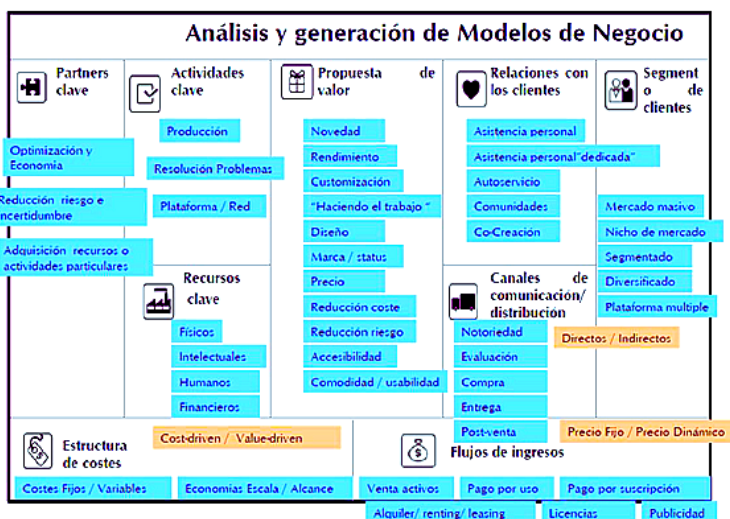


Figura 1 Lienzo de modelo CANVAS

Fuente: Business Model Generation – Alex Osterwalder

Componentes del Modelo Canvas

Según indica (Bardi & Albertini, 2014) el modelo Canvas surge ante la necesidad de guiar a los emprendedores hacia el éxito, ya que; un modelo de negocios es la “forma de hacer negocios; valga la redundancia, mediante la cual una empresa genera su sustento, esto es, genera ingresos. El modelo Canvas indica explícitamente cómo la empresa genera dinero mediante su posicionamiento en la cadena de valor y que mejor idea que con esta opción.

Está conformado por los 9 bloques diferenciados donde se debe rellenar de derecha a izquierda, la parte derecha contiene los aspectos externos de la empresa: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes y fuentes de ingresos. En la parte izquierda se reflejan los aspectos internos como asociaciones clave, actividades y recursos clave y estructura de costos.

Primer Bloque – Segmento de mercado (clientes)

Dentro de él se encuentra los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa, ya que es de suma importancia segmentar los clientes, para conocer el nicho de mercado y las oportunidades del negocio. La propuesta de valor es importante, pero no más que los clientes, quienes son o deberían ser el centro de cualquier modelo, porque sin clientes no hay negocio.

En muchos casos los proyectos nacen enfocados al producto más no al cliente. “Estamos enamorados de nuestro invento, pero no hay nadie que quiera pagar por ello, porque no cubre ninguna necesidad ni soluciona ningún problema”. El objetivo es agrupar a estos clientes que cumplan las características y necesidades para la posterior venta del producto.

La segmentación de mercado responde a la pregunta ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes? Existen diferentes tipos de segmentos:

Mercado de masas: Los modelos de negocio que se centran en el público en general no distinguen segmentos de mercado.

Mercado segmentado: Segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes.

Mercados multilaterales: Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes.

Metodología

La metodología aplicada a lo largo de todo el proyecto es la siguiente:

Tipo de Investigación Investigación Documental

El estudio que se llevó a cabo es de tipo documental, debido a la investigación teórica empíricamente existente sobre los emprendedores, enfocando al progreso de la investigación actual y posibles vías de solución aplicando este modelo de gestión para la Comuna de Sacachún ubicado en la Provincia de Santa Elena.

Para ello se tiene (Arias, 2013) donde indicó que la investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por los otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos”. Para ello, se tomó en cuenta investigaciones de libros, artículos de revistas, de periódicos para la debida investigación del Modelo Canvas.

Investigación Descriptiva

La investigación descriptiva según (Tamayo, 2014, pág. 35) comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente. Demostrando la misma con la aplicación paso a paso del modelo Canvas dentro de la Comuna Sacachún y las posibles alternativas de mejorar el mercado de queso caprino.

Investigación de Campo

Según (Sabino, 2012) es “el proceso de la investigación señala que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos” recalcando que la recolección de los datos fue directamente a los comuneros de esta provincia y demostrar a través de instrumentos el nivel de emprendimientos existentes sobre el ganado caprino y la explotación sobre el mismo.

Investigación Cualitativa

El método de investigación cualitativa es la acumulación de información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas abiertas para la posterior interpretación de significados.

Sin embargo, el concepto de método cualitativo analiza el conjunto del discurso entre los sujetos y la relación de significado para ellos, según contextos culturales, ideológicos y sociológicos (Dávalos, 2016). Se puede decir que el método de investigación cualitativa no descubre, sino que construye el conocimiento, gracias al comportamiento entre las personas implicadas y toda su conducta observable.

Método

La encuesta es una técnica de investigación cuantitativa realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población (Merino, 2015).

Instrumento

La recopilación de la información fue a través del instrumento de la encuesta de manera verbal a 14 personas de la comunidad, la misma que está estructurada por preguntas cerradas con elección única. Para la obtención de los resultados utilizaremos métodos estadísticos los cuales están representados por tablas resumidas con características variables, valores numéricos y porcentuales e interpretadas por gráficas. Esta encuesta nos permite establecer la viabilidad y factibilidad del emprendimiento dentro de la Provincia de Santa frente al queso caprino, producto derivado de la leche de cabra dentro de la Comuna Sacachún.

Conclusiones

La explotación del sector caprino en la comuna Sacachún resultaría una alternativa que contribuiría a la expansión del mercado, permitiendo el aumento de la productividad del mismo, ya que en la actualidad existe un mercado escaso.

Hoy por hoy, adquirir un queso elaborado con de cabra en el mercado es un poco difícil, la primera razón es la falta distribución y la segunda es por su alto valor teniendo como resultado la poca demanda, lo que abre la oportunidad de aplicar este modelo y lograr posicionamiento a través de un plan de negocios en los emprendimientos de esta Comuna.

Para ello, se realizó un estudio de mercado el cual fue dirigido a la comuna de Sacachún llegando a las siguientes conclusiones:

La aplicación de este modelo Canvas contribuiría en los emprendimientos dentro de la Comuna Sacachún para que haya una buena producción de lácteos sobre el ganado caprino y así impulsar la idea empresarial.

El desarrollo productivo de la parte ganadera enfocada principalmente a las cabras resulta ser muy conveniente por la multitud de dichos animales que sin duda alguna se podría introducir y ofertar dentro del mercado local.

El modelo Canvas es un método muy estratégico si es aplicado dentro de esta comuna ya que permitiría identificar dada uno de los factores que complementan a una empresa de éxito trayendo consigo beneficios no solo para la Comuna, ni para la Provincia sino que a nivel nacional se estaría dando reconocimiento a los miles de emprendimientos novedosos que existen hoy en día.

Referencias

Arias. (2013). Investigación Metodológica.

Bardi, L., & Albertini, E. (2014). FACE. Recuperado el 01 de Febrero de 2019, de https://face.unt.edu.ar/web/iadmin/wp-content/uploads/sites/2/2014/12/SEMINARIO_-ADMIN-Canvas.pdf

Davalos, T. (2016). Metodología . Madrid: Editoc.

Hueso, A. (2012). Metodología y Técnicas Cuantitativas de Investigación . Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

Inapagué, F. (01 de Abril de 2013). A Sacachún regresan la fertilidad y abundancia. Diario "El telégrafo". Recuperado el 28 de Febrero de 2019

INEC. (2010). Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censo. Recuperado el 28 de Febrero de 2019, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wpcontent/descargas/Manual/Resultados provinciales/santa_elena.pdf.

Matias, J. C. (2017). Caracterización de los sistemas de producción caprinos, en la provincia de Santa Elena. Revista Científica y Tecnológica UPSE.

Merino, M. J. (2015). Introducción a la investigación de mercados. Madrid: ESIC Editorial .

Monje, C. (2011). Metodología de investigación Cuantitativa y Cualitativa. Recuperado el 2018 de 08 de 25, de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Ochoa, P. P. (15 de Abril de 2018). Reintroducción del Ganado Caprino en Ecuador. Revista de Manabí. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio . Barcelona: Grupo Planeta.

Sabino, C. (2012). S/F.

Tamayo, T. y. (2014). Proceso de Investigación Científica.

LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL BAJO EL MODELO MALCOLM BALDRIGE PARA EL EMPRENDIMIENTO COMUNITARIO EN SANTA ELENA, ECUADOR

Resumen

El desarrollo de los procesos organizacionales y la búsqueda de nuevas perspectivas para un modelo de gestión de desempeño organizacional, garantiza una buena gestión a beneficio de la sociedad, sustentada en criterios de calidad, productividad eficiencia, satisfacción, compromiso y participación individual y colectiva. Por ello, el presente trabajo tiene como objetivo establecer los factores determinantes de la gestión organizacional basada en el liderazgo que conlleve el emprendimiento comunitario en la comuna de Sacachun en la provincia de Santa Elena-Ecuador. La metodología tiene enfoque cualitativo, de tipo documental y descriptiva, mediante una revisión bibliográfica de modelos de gestión organizacional de varios autores, especialmente al Modelo propuesto por Malcolm Baldrige basado en el liderazgo y a entrevistas estructuradas a los actores involucrados. Los resultados resaltan al Liderazgo, Responsabilidad social, la cultura organizacional, la Gestión de conocimiento, entre otros como los principales factores que inciden en la gestión organizacional para el desarrollo del emprendimiento comunitario asociados con la aplicación de mecanismos públicos privados que permitan el desarrollo socioeconómico de esta región del país. Estos resultados pueden servir de inicio para futuras investigaciones de la temática planteada.

Palabras claves: gestión organizacional, Liderazgo, Modelos Malcolm Baldrige, Emprendimiento comunitario.

Introducción

Los modelos más representativos para un proyecto de emprendimiento comunitario son de gestión estratégica, organizacional y comunitaria basados en el liderazgo.

La aparición y aceptación de una visión más profunda y sistemática en las organizaciones ha dado mayor probabilidad para que el Modelo de gestión Malcolm Baldrige (en adelante MGMB) basado en el liderazgo, se puede convertir en la fuente fundamental del desarrollo del emprendimiento comunitario. Este modelo ha demostrado su utilidad para este fin, manifestándose como una fuerte herramienta transformadora de las organizaciones y se puede utilizar como referente empírico para nuevos proyectos, porque permite analizar su nivel de incidencia en las organizaciones, en el aumento de la calidad, la eficiencia y la competitividad de las empresas y organizaciones.

Pérez (2015), manifiesta que: “Las herramientas de comunicación institucional, constituyen instrumentos que permiten contribuir a la orientación de directivos reguladores; en la toma de decisiones organizacionales”; y es que, la implementación de un modelo adecuado de gestión, mostrará la efectividad de las acciones, exponiéndose como un instrumento para la integración de todas las funciones y actividades estratégicas en la organización. En este sentido, la aplicación de estrategias que contribuyan al trabajo integral de los directivos y el equipo de trabajo es indispensable, ya que permite gestionar, potenciar y compartir este conocimiento entre las partes interesadas, estableciéndose, además los planes de capacitación necesarios para lograr una mejora continua en el proceso incrementando así la eficiencia y la competitividad de las empresas u organizaciones.

En concordancia, “la inteligencia organizacional es un tema que ha sido investigado desde la literatura administrativa, lo que es interesante para el contexto organizacional, dadas las implicaciones que una mejora de la inteligencia organizacional puede tener en el éxito, la conservación en el tiempo y el desarrollo de una compañía”. (Campo, 2015). La implementación del modelo de gestión MGMB, muestra la viabilidad de las acciones, exponiéndose como un instrumento para la integración de todas las funciones y actividades estratégicas en la organización. De ello, se espera como resultado, que el modelo de gestión organizacional mencionado, permita mejorar de forma eficaz los procesos de creación laboral e institucional, fortaleciéndose la productividad y comercialización de resultados generados, así como posicionar la imagen e identidad de la comuna en estudio.

Por su parte, el emprendimiento comunitario existe en Ecuador, en donde existe como referente empírico, a la población de Salinas de Guaranda en la provincia de Bolívar, quien apostó al Cooperativismo desde 1970 como la forma efectiva y democrática de enfrentar la pobreza y marginación, con el apoyo de voluntarios extranjeros y la Misión Salesiana y especialmente al impulso que dio la iglesia en la persona de Mons. Cándido Rada. Poco a poco, esta comunidad pasó de un pueblo sin cultura organizativa y productor de sal, a un pueblo organizado y agroindustrial, convirtiéndose en referente para la provincia y el país. El resultado ha sido el mantenimiento de su población, evitando la migración a los núcleos urbanos, así como la mejora sustancial de las condiciones de vida de sus habitantes. Hoy en día, Salinas de Guaranda y sus comunidades son la demostración de que en Ecuador es posible el desarrollo rural integral con equidad y sostenibilidad. Es por eso que el proyecto Salinerito es considerado una experiencia modelo dentro de la Economía Popular y Solidaria que el actual gobierno está tratando de impulsar.

Bajo este contexto, se puede plantear la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores de gestión organizacional basada en el liderazgo que inciden en el emprendimiento comunitario de la comuna Sacachún en Santa Elena-Ecuador?

Marco teórico

El Modelo MGMB es una guía hacia la excelencia que proporciona a las organizaciones un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional que mejore la eficacia y las capacidades de toda la organización, proporciona valor añadido a los clientes y grupos de interés, contribuyendo a la sostenibilidad y gestión del conocimiento de la organización. El modelo se basa en un conjunto interrelacionado de valores, como son: Liderazgo visionario, Excelencia impulsada por el cliente, Aprendizaje organizacional y personal, Valoración de las personas y de los asociados, Orientación hacia el futuro, Gestión para la innovación, Gestión basada en hechos, Responsabilidad social, Orientación hacia la obtención de resultados, Creación de valor añadido y Perspectiva de sistema. Su representación se muestra en la figura 1:



Figura 1. Modelo de gestión del desempeño organizacional de Malcolm Baldrige

El criterio de “resultados del negocio” es el de mayor peso dentro del modelo MGMB y se basa en los siguientes resultados: satisfacción del cliente, beneficios financieros y de posicionamiento en el mercado, bienestar y desarrollo del personal, proveedores y asociados y rendimiento operativo específico de la empresa. Estos son elementos que demuestran cómo con el cumplimiento de estos requisitos, se puede lograr un impacto en la sociedad. (Rico 2008). Su enfoque lo fundamenta en el liderazgo hacia el cliente, en el apoyo a la organización; en la medición de índices y parámetros y en el benchmarking como forma de mantener la ventaja competitiva de la organización”. (Escalona & Torres, 2011). Así, se considera importante el destacar una correcta planeación de los procesos a seguir dentro de una organización, ya que a partir de ellos se puede observar la influencia que tiene la cultura organizacional en la sostenibilidad y sustentabilidad de una empresa u organización.

En concordancia de criterio con el modelo MGMB, el autor Castañeda (2014) a partir de la revisión conceptual tuvo el sustento para proponer que: “El proceso de aprendizaje organizacional puede ser influido por 4 condiciones: cultura del aprendizaje organizacional, formación, claridad estratégica y soporte organizacional”, por lo que es posible concluir que existen determinadas condiciones, que ayudan o favorecen el aprendizaje en las organizaciones, dando como resultados los puntos clave como y hacia donde enfocar el esfuerzo para promover la generación de conocimiento.

López (2014) también hace referencia en su trabajo de los (Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional, 2014) e indica que “Es fundamental el papel de mecanismos de gestión cultural en la transformación de la cultura organizacional a través de la formación de hábitos”. El autor menciona la importancia del mecanismo de gestión cultural, lo que ayuda a conocer el comportamiento de una determinada sociedad o grupo social, llevando a término un mejor caso de estudio investigativo, formando hábitos en los trabajadores por medio del mecanismo de gestión cultural impactando en los factores de la organización estudiada.

No obstante, en la aplicación de técnicas para determinar un correcto accionar Sandoval (2014) manifiesta “No es fácil definir principios sobre el cambio común para todos los casos, debido a la heterogeneidad y a la complejidad que pueden presentarse. Sin embargo, tras explorar modelos propuestos por varios autores, pueden definirse 5 principios que están presentes en muchos procesos exitosos: Principio holístico, Principio de rompimiento, Principio de constancia, Principio de no preferencia, Principio de indeterminación”; y es que, los 5 principios propuestos por el autor como herramientas para la obtención de un modelo de éxito, comienzan por la realización de un análisis integral de todos los aspectos que pudiesen influenciar el proceso, seguido del cambio en paradigmas sociales o culturales que afecten el desarrollo y que desestabilicen la constancia de los involucrados, Para ello es importante brindar el soporte permanente a las ideas de transformación en el marco de un proceso equitativo; sin embargo este modelo también evalúa los factores de riesgo que pueden afectar el proyecto.

Por su parte, el desarrollo comunitario es uno de los aspectos claves a considerarse para la evolución socio económico de un país, ya que en la mayoría de ocasiones se desperdician recursos que pueden ser el pilar fundamental para el crecimiento productivo, por falta de capacitación y tecnificación en áreas rurales.

En esto concuerdan (Naranjo & Calderón, 2015) en su Modelo (Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural, 2015) donde proponen: “El modelo diferencia 3 fases: diagnóstico de la cultura actual, definición de la cultura meta e identificación de las brechas que deben cerrarse

para alcanzar esa cultura”, Este modelo se enfoca en determinar las bases culturales arraigadas en los participantes de un proyecto y también hace una proyección del grado de cultura que se pretende alcanzar para lograr una transformación integral de los procesos que permita generar estabilidad y progresivamente el crecimiento del proyecto. Todos estos criterios consideran un aspecto más amplio, las necesidades comunitarias como inicio para generar un método correctivo que beneficie el desarrollo de los mismos y de paso a una cultura asociativa de calidad; en esto concuerdan en su propuesta teórica de modelo de gestión Tamayo, Del Río, & García (2014) “propuesta teórica de modelo de gestión, es el de presentar diferentes factores derivados de una serie de dimensiones como: desarrollo humano, condiciones laborales, y productividad. En este sentido, se tendrían las cualidades personales y de la calidad de vida del individuo”. Este modelo de gestión nace a partir de la consideración de dos aristas fundamentales para la obtención de resultados, como lo son el desarrollo humano y condiciones laborales; por tanto, el análisis resultante de esta sinergia es el punto de partida para determinar las herramientas adecuadas que generen productividad considerando todos los elementos asociados al desarrollo humano. De acuerdo a Carreto, 2013 en su estudio (Marshall y los sistemas productivos locales, 2013) plantea lo siguiente: “Los sistemas productivos locales han adquirido importancia por su papel en la generación de innovaciones y de nuevo conocimiento. Los llamados “distritos Marshallianos”, son organizaciones productivas localizadas geográficamente y con autonomía en la generación y aplicación de nuevas tecnologías, que parten del aprovechamiento de conocimientos locales y, en ocasiones, de carácter tradicional”; el enfoque de este modelo surge a raíz del incremento en el comercio por la eliminación progresiva de las barreras arancelarias que generan nuevas tendencias económicas, con la finalidad de que en el transcurso de adaptación que requiere la implementación de procesos tecnificados o incluso tradicionales por parte de los sistemas productivos locales con la finalidad de que se optimicen recursos para maximizar resultados. Se denominan Distritos Marshallianos a los sistemas sociales o sistemas territoriales histórico-culturales, desde los cuales se prevé hacer un análisis

estratégico con la finalidad de obtener una ruta de accionar para lograr el éxito.

Pese a que hoy en día, la finalidad de los sistemas organizacionales en todo su sentido es generar riqueza y luchar por mantener su espacio en el mercado, también existe un factor implícito que debe ser considerado si se quiere mantener estabilidad. Para ello Saldarriaga, (2013) en su estudio (Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana, 2013) plantea: "abordar la responsabilidad social y la gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana, conexas e inseparables, en las organizaciones", ya que la aplicación de estas estrategias posibilitan el hecho de que la organización se concentre primordialmente en sí misma para conocer el impacto que sus procesos generan en sus miembros a fin de lograr no solo llevar a cabo actividades que genere ganancias económicas sino una perspectiva detallada del escenario social, como parte fundamental e integral de la administración de su talento humano.

En la tabla 1, se desagrega los componentes de la gestión organizacional expuestos por los autores citados y que pueden adoptarse para el emprendimiento comunitario.

Emprendimientos comunitarios

Según (Domínguez Mejía, 2017) las comunidades eran consideradas espacios en los que se podían coordinar algún emprendimiento comunitario, en el cual los miembros gozaban de derechos de participación, pero formalmente no tenían obligaciones. De igual manera, se dio la consolidación de la asociación comunitaria como emprendimiento económico con vínculos solidarios, además de generador de trabajo e ingresos para sus asociados. Para eso fue necesario el desarrollo de estructuras organizacionales más complejas que permitieron la formación técnica.

Desde la óptica legal, la Constitución del Ecuador establece que el sistema económico es social y solidario, y está integrado de diversas conformaciones regidas por categorías, sean estas organizaciones públicas, privadas, de índole mixta, popular y solidaria. Estas amparadas por la ley y sostenidas de acuerdo a la situación necesaria y establecida por el buen vivir. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Así mismo la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y

comunitaria Se entiende por economía popular, el conjunto de organizaciones dedicadas a la producción de bienes y servicios destinados al autoconsumo o a su venta en el mercado, con el fin de, mediante el autoempleo, generar ingresos para la subsistencia de quienes la practican. (Ley de economía popular y solidaria,2017) De esta manera, la creciente conciencia sobre la importancia de la iniciativa emprendedora para el desarrollo económico y social de los pueblos ha calado en todos los agentes económicos, políticos y administrativos, dando paso a un intenso desenvolvimiento, no solo de iniciativas emprendedoras mismas, que dependen esencialmente de la idea, la decisión y el empuje de una persona, sino de la educación, condiciones, plataformas, cauces, instrumentos y orientaciones que propician el surgimiento de la figura del emprendedor. (Pérez Camarero, 2010).

Tabla 1

Principales Componentes de la Gestión organizacional para un emprendimiento comunitario

	Autores						
	CASTAÑEDA	LÓPEZ	SANDOVAL	NARANJO & CALDERON	TAMAYO, DEL RIO & GARCIA	CARRETO	SALDARRIAGA
Gestión organizacional	Condiciones para el aprendizaje organizacional	Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional	Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor	Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural	Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos	Marshall y los sistemas productivos locales	Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana
Componentes	cultura de aprendizaje organizacional formación ciudad estratégica soporte organizacional	formación de hábitos	complejidad heterogeneidad de cada caso	diagnóstico de cultura actual definición de cultura meta brechas que deben cerrarse para alcanzar esa cultura	desarrollo humano condiciones laborales productividad	organizaciones productivas localizadas geográficamente aprovechamiento de conocimientos locales carácter tradicional	responsabilidad social gestión del conocimiento

Elaborado por: El Autor

Metodología

La investigación es de tipo documental y descriptiva, con el método de la deducción que expresa el movimiento de lo general a lo particular, muy vinculado a este método se aplica el hipotético deductivo, en el cual a partir de determinados principios, teorías o leyes se derivan supuestos a mediante los que se explicarán los casos particulares". (Zayas, 2010, pág. 53). Se utiliza como instrumento, la revisión bibliográfica de varios artículos que completamente, respalden y sustenten lo indicado por Malcolm

Baldrige en su modelo de gestión, resaltando la orientación fundamental a las estrategias y a los clientes. En términos metodológicos, se busca tratar perspectivas teóricas frente al cambio organizacional, sintetizando la literatura representativa sobre el tema en un período dado (Torraco, 2005).

Con esto, se espera encontrar diferentes áreas temáticas que contengan tipologías teóricas del cambio para desarrollar un comentario sobre su evolución e interrelación siendo uno de los pilares de la literatura en gerencia estratégica y en organizaciones (Fiss, 2011).

Así, para el desarrollo del presente trabajo, se seleccionaron criterios de autores con planteamientos semejantes, para analizar sus componentes y proceder a integrarlos de forma sistemática, con la finalidad de establecer los factores determinantes más apropiados en un modelo de gestión organizacional que conlleve al desarrollo del emprendimiento comunitario. De igual manera se aplicaron guía de entrevistas a representantes de la comuna de Sacahun en Santa Elena, Ecuador, con las cuales se podrán realizar la triangulación de datos para deducir los principales aspectos que inciden en el emprendimiento comunitario.

Población de estudio

La comuna de Sacachún está ubicada en la parroquia Simón Bolívar del cantón y provincia de Santa Elena, abarca 12.662.8 hectáreas a una altura promedio de 83 metros sobre el nivel del mar. En la comuna viven 30 familias la mayoría conformado por adultos mayores, debido a que por trabajo y educación muchos de los adultos jóvenes tuvieron que migrar hacia el casco urbano de Santa Elena o Guayaquil. Su población fue prospera hasta que a mediados del siglo XX llegó la sequía debido a la tala de árboles para hacer carbón. Históricamente, ya no llovía y las albarradas se secaron, la gente salió de la comuna en busca de mejores fuentes de trabajo. Sus productos de comercialización a Guayaquil era la madera, carbón, lana de ceibo, cera y miel de tierra, telas de algodón, elementos de cuero curtido, sombreros de paja toquilla, bordados y escoba. En la actualidad, en los meses de lluvia se dedicaban al cultivo de la tierra, sembrando maíz, yuca, tomate, zapallo, plátano, melón, sandía, frejol.

También crían ganado vacuno, caprino, aves de corral. Por ahora su prioridad es conservar su flora y fauna puesto que son parte del ecosistema natural, hace algunos años tuvieron un incentivo por parte del gobierno un proyecto asociativo para la crianza de cabras, siembra de café, maíz y desarrollo de productos a base de frutas (Ministerio de cultura, 2014)

Análisis de resultado

Se puede evidenciar que los autores citados concuerdan en que es necesario plantear acciones operativas comunes en pro del desarrollo comunitario fortaleciéndose holísticamente en su generación de resultados para posicionar la imagen e identidad de cualquier estructura social con fines organizacionales, productivos y económicos, De forma general, el criterio de (Saldarriaga, 2013), aborda de forma integral los dos puntos que se consideran de suma importancia: Responsabilidad social y gestión del conocimiento, asociados a los criterios que proponen los Autores (Tamayo, Del Río, & García, 2014): desarrollo humano, condiciones laborales y productividad.

En cuanto a temas de desarrollo tanto humano, laboral y productivo es necesario cumplir con una serie de etapas que se piensa, pueden favorecer el desarrollo del proyecto, las mismas que contemplan los criterios de los demás autores estudiados desde la siguiente perspectiva divididos por etapas: I) Siendo la responsabilidad social el compromiso adquirido con una estructura social coparticipe de los mismos fines, se considera apropiado realizar un modelo de gestión organizacional lo que proponen Naranjo y Calderón (2015) para elaborar primero un diagnóstico de cultura actual para determinar la situación real del grupo social, posteriormente definir la cultura meta, es decir la proyección del nivel de cultura que se pretende alcanzar y finalmente establecer las brechas que deben cerrarse para alcanzar esa cultura. II) Una vez establecidas las brechas y posibles soluciones para eliminarlas de preferencia totalmente se puede proceder a la fase de gestión del conocimiento, en donde para completar esta fase es necesario considerar los criterios de los autores citados, a fin de abarcar todas las posibles situaciones que se generen en el proceso. III) Se prevé que una vez analizadas y ejecutadas las dos primeras fases

recién se puede llegar a lo que determinan Tamayo, Del Río, & García (2014), el desarrollo humano, condiciones laborales y productividad; ya que para ello se ha realizado previamente el análisis y ejecución de los aspectos que permitirán que una estructura social se encuentre en un entorno acorde a sus requerimientos, en donde puedan aprovechar sus capacidades, desarrollar su potencial y llevar una vida productiva para satisfacer sus necesidades y contribuir al desarrollo socioeconómico de su comunidad y por ende de su país.

En este sentido, aunque todas las propuestas mantienen cierta relación con el modelo escogido se ha procedido a clasificar los autores que mantienen una concordancia de criterios con el modelo MGMB y los que se considera pueden servir de complemento al modelo escogido. Estos criterios se puede agruparlos en tres conjuntos:

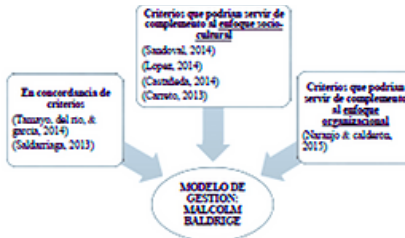


Figura 2: Criterios de autores, relacionados al Modelo de gestión MGMB

Elaborado: El autor

De alguna manera los criterios de los autores coinciden con el modelo de gestión seleccionado, por lo que, considerando las diferentes perspectivas, se puede deducir que es factible dar paso a un modelo de gestión que se acople a la cultura comunitaria de esta región de nuestro país, con la finalidad de lograr una asociatividad con bases firmes y de procesos constantes enfocados al desarrollo social, productivo y económico.

Los resultados de las entrevistas a los representantes de la comuna Sacahun expresaron lo siguiente: a) El desarrollo productivo en el sector caprino y agrícola ha aumentado en los últimos años, especialmente en el área de frutas no tradicionales, es cuestión de incluir un correcto sistema de riego y reservas de agua de acuerdo

al tipo de planta; b) Respecto a los factores que obstaculizan el proceso de producción, se refieren principalmente al financiamiento y al manejo de recursos tales como un sistema de riego correcto y la actualización de una matriz productiva, la mano de obra, semillas, la construcción de un reservorio adecuado para la reserva de agua apta para el riego de la planta; c) En cuanto a los proyectos de entidades gubernamentales y los beneficios que perciben para la producción y expansión de su producción, indican que han existido proyectos de emprendimiento de maíz, cabras y otros, pero por falta de asesoramiento correcto no hubo viabilidad de los mismos; d) Se refieren a la falta de financiamiento para avanzar con la producción y a los costos que incurre en el desarrollo de la misma así como al escaso apoyo de inversores privados y proveedores, como desventaja que han percibido durante el inicio y desarrollo de la inserción de sus productos a los mercados; e) Finalmente, consideran importante dar seguimiento al estudio del emprendimiento comunitario ya que impartiría la confianza que depositan los productores en su comunidad y daría oportunidad de iniciar sus emprendimientos productivos para mejorar las condiciones socio económicas de este sector.

Al triangular los datos obtenidos de los presupuestos teóricos, los referentes empíricos y el criterio de los actores involucrados, se puede deducir que los factores determinantes de la gestión organizacional que conllevan a un emprendimiento comunitario, se centran en:

Liderazgo y Responsabilidad social

Diagnóstico de cultura organizacional

Gestión de conocimiento

Aprendizaje organizacional

Evaluación de heterogeneidad y complejidad de acuerdo a cada caso

Desarrollo humano

Productividad

Discusión de resultados

El presente trabajo permite identificar en primera instancia, que la mayoría de enfoques que referencian un modelo de gestión organizacional, se basan en el liderazgo, en los procesos, uso y transferencia de conocimiento, pues son definitivamente los puntos

claves de las organizaciones en este importante proceso. Existen criterios que se relacionan con el modelo MGMB; sin embargo, la mayoría de ellos muestran una diferente manera de emplear las acciones, direccionándose más por el ámbito social, lo cual es muy importante a considerar, ya que los grupos humanos a los que va dirigido el Modelo de Gestión son diferentes y generalmente el modelo MGMB se aplica en organizaciones ya establecidas en donde el personal ya tiene una formación empresarial por lo menos básica. Esto lo sustentan los demás autores mencionados en el presente trabajo, corroborando que el modelo estudiado es el más calificado para el proyecto económico social comunitario. Además, este tipo de gestión, permite que haya un seguimiento entre las metas organizacionales y el desempeño social, llevando así, un mayor control de los resultados obtenidos, a partir del actuar de la sociedad como de los procesos que se efectúan al interior de la organización.

Conclusiones

El modelo MGMB está estructurado por categorías de análisis que corresponden a: liderazgo, identidad corporativa, cultura, comunicación organizacional, imagen, comunicación promocional. La aplicación del modelo mencionado permite dar paso a una aplicación de Modelos de gestión mejorados e integrados, que permitan incorporar elementos propios de la región a aplicarse, a fin de eliminar las brechas existentes que permita alcanzar el nivel de desarrollo social, económico y productivo deseado de las comunidades del país.

La comparación del modelo MGMB con otros autores así como la percepción de los representantes de la comuna Sacachun, permite identificar los factores de gestión organizacional para un emprendimiento comunitario: a) Liderazgo y Responsabilidad social, b) Diagnóstico de cultura, c) Gestión de conocimiento, d) Aprendizaje organizacional, e) Evaluación de heterogeneidad y complejidad de acuerdo a cada caso, f) Desarrollo humano y Productividad

Respecto al emprendimiento comunitario, se puede concluir que el espíritu emprendedor y/o empresarial nace en un determinado contexto social cuyos parámetros no son solo económicos y administrativos. Se considera que el individuo, sociedad y estado son los tres vectores necesarios para el desarrollo del emprendimiento comunitario en una región o país.

Referencias

Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Caracas: EPISTEME, C.A.

Campo, J. L. (2015). Desarrollo de un modelo de gestión de la inteligencia organizacional para la compañía Gráficas Modernas S.A. Universidad y Empresa, 21.

Carreto, J. (2013). Marshall y los sistemas productivos locales. *ECONOMÍA INFORMA*, 383, 90-106. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185084913713434#fig0005>

Castañeda, I. (2014). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62-67. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S012359231400182X/1-s2.0-S012359231400182X-main.pdf?_tid=a14e98f0-749f-4c45-8cd6-c7ffb87ef3df&acdnat=1526001645_cd81ffb31d4f5d3b096e92875422b503 Constitución de la República del Ecuador, 2008

Domínguez Mejía, (2017). Territorios colectivos: Proceso de formación del Estado en el Pacífico

Escalona, L., & Torres, E. (2011). Aplicación del Modelo Malcolm Baldrige a la producción de Libros Electrónicos. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 2, 41-59. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2150/215021914004.pdf>

Fiss, P. C. (2011). Construyendo mejores teorías causales: un enfoque conjunto difuso para las tipologías en la investigación de la organización. *Academy of Management Journal*, 68-70.

Iraida Justina Rodríguez-González, A. G.-G.-V.-S. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Ingeniería Industrial*.

K. R. Thompson, M. L. (2017). Lo que podemos aprender del Baldrige: Un modelo de gestión integrada para guiar organizaciones. *ELSEIVER*, 9. Ley de economía popular y solidaria, 2017 Ecuador

Lopez, H. (2014). Mecanismos de gestión cultural en la formación de hábitos y en la transformación de la cultura organizacional. *Suma de negocios*, 5, 29-38. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S2215910X14700175/1-s2.0-S2215910X14700175-main.pdf?_tid=3c489467-682f-4547-82f4-423204109c4a&acdnat=1526001461_d0c11497c47059952e7b373e9e9608a0

Ministerio de cultura, 2014 Gestión Comunitaria en las Instituciones
Naranjo, J., & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. ESTUDIOS GERENCIALES, 31, 223-236. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592315000054>

Pérez. S. (2010) Emprendimiento económico y social en España. Edición © Instituto de la Juventud

Pérez, Y. A. (2015). La gestión de la comunicación institucional a través de un modelo de gestión estratégica organizacional. Caso: Sector Agropecuario Santiaguero. Razón y palabra, 11.

Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F. y Gibson, C. (2008). Team implicit coordination processes: A team knowledge-based approach. Academy of Management Review

Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. Estudios Gerenciales, 29, 110-117. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592313700263>

Sandoval, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. ESTUDIOS GERENCIALES, 30, 162-171. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S0123592314001156/1-s2.0-S0123592314001156-main.pdf?_tid=f7522d6a-5571-4225-b564-1b09517032e8&acdnat=1525809265_ccf9e930579cffb885ab5e2ab8e7ad9d

Tamayo, Y., Del Río, A., & García, D. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. SUMA DE NEGOCIOS, 5, 70-77. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S2215910X14700217/1-s2.0-S2215910X14700217-main.pdf?_tid=3b9cd922-35a9-4242-a9d6-820701d738f1&acdnat=1525708714_8dde4aa6b82aee6d4bcb32a9cc641167

Torraco, R. J. (2005). Escritura de reseñas integradas de literatura: pautas y ejemplos. Revisión del desarrollo de los recursos humanos, 356-367.

Victore, D. I. (2011). Modelo de Gestión del Conocimiento organizacional para Empresas que trabajan por Proyectos. Revista de arquitectura e ingeniería, 19.

Zayas, P. (2010). El rombo de las investigaciones de las ciencias sociales (Segunda ed.). Cuba: Academia.

EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL CASO DE ESTUDIO: TEXSAL DE LA CORPORACIÓN GRUPO SALINAS

Resumen

La corporación Grupo Salinas agrupa a varias fundaciones y la Asociación de Desarrollo Social de Artesanos Textsal, dedicadas a promover el desarrollo del cooperativismo a través de emprendimientos. La Asociación Textsal surgió para generar empleo a las mujeres de la comunidad de Salinas, dedicadas a la producción artesanal de tejidos y su comercialización, logrando colocar sus productos en mercados internacionales. Pero a pesar de tener presencia internacional aún se encuentran muy por debajo de los otros emprendimientos de la Corporación Grupo Salinas. El objetivo de esta investigación es analizar los factores internos que inciden en el funcionamiento de la Asociación Textsal, para proponer lineamientos estratégicos que le permita mejorar su dinámica. El enfoque de la investigación fue mixto, el tipo de investigación fue documental y descriptiva, el diseño de la investigación fue no experimental transversal, para la recogida de datos se usó la encuesta y la observación, se utilizó un muestreo no probabilístico. En los resultados se presenta el análisis de los factores internos de la asociación, el mismo que evidencia la dinámica interna tiende a ser estable. Por tanto, se puede concluir que a pesar de tener de presencia la asociación en el mercado internacional, requiere de fortalecer las variables que han presentado debilidad, a través de desarrollar estrategias de fortalecimiento de las capacidades organizacional, tales como la gestión de conocimiento dentro de la corporación Grupo Salinas.

Palabras claves: emprendimiento social, mujer, tejidos.

Introducción

En las últimas décadas ha surgido con ímpetu, en todo el mundo, un fenómeno que, sin ser nuevo en la práctica, es considerado como uno de los nuevos tópicos de investigación: el emprendimiento social.

El emprendimiento es un tema estudiado, como por gobiernos y otras organizaciones del sector público y privado (Chell, Nicolopoulou & Karatas-Ozkan, 2010). El interés por este tipo de emprendimiento ha repercutido en distintos ámbitos; por un lado, para el sector gubernamental estas iniciativas emergen como una solución a problemas sociales que no pueden ser cubiertos por dicho sector, ya sea por falta de financiamiento o eficiencia (Curto., 2012); por otra parte, las fundaciones, y organismos sin fines de lucro han dedicado sus esfuerzos a desarrollar investigaciones y ayudar a los sectores con necesidades (Curto., 2012). Los emprendimientos sociales son impulsados en etapas iniciales por hombres en su mayoría, pero a diferencia de un emprendimiento de tipo comercial, el porcentaje de mujeres que se involucran en estas etapas no se encuentra tan alejado del porcentaje de su contraparte (Bosma et al, 2010).

En la provincia de Bolívar parroquia Salinas se asienta la Corporación Grupo Salinas que agrupa a varias fundaciones, una de ellas es la asociación denominada Texsal, bajo esta razón social surgió esta agrupación para generar empleo a las mujeres de la comunidad de Salinas logrando colocar en el mercado sus tejidos, llegando a ser conocidas en los mercados internacionales. Pero a pesar de tener presencia internacional aún se encuentran muy por debajo de los otros emprendimientos de la corporación. Por tanto, el objetivo de la investigación es analizar los factores internos que inciden en el funcionamiento de la Asociación de Desarrollo Social de Artesanas Salinas Texsal, para proponer lineamientos estratégicos que le permita mejorar la dinámica interna de la asociación.

Antecedentes

En el Ecuador, provincia de Bolívar parroquia Salinas se encuentra una comunidad que desde 1970 apostó al emprendimiento social a través del cooperativismo como la forma efectiva y democrática de enfrentar la pobreza y marginación, con el apoyo de voluntarios extranjeros y la misión Salesiana y del padre Antonio Polo. De esta forma, poco a poco la parroquia Salinas pasó de un pueblo sin cultura organizativa y productor de sal, a un pueblo organizado y agroindustrial, convirtiéndose en referente para la provincia y el país (Corporación Grupo Salinas, 2008).

Actualmente están funcionando las siguientes fundaciones y tan solo una asociación: Funorsal (Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas); FFSS (Fundación Familia Salesiana Salinas); FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas); COACSA (Cooperativa de Ahorro y Crédito "Salinas Ltda."); TEXSAL (Asociación de Desarrollo Social de Artesanas Texsal Salinas); Producoop (Cooperativa de Producción Agropecuaria "El Salinerito"), estas organizaciones sin fines de lucro a la vez son miembros de la Corporación Grupo Salinas, institución llamada a articular procesos y apoyar iniciativas locales de sus miembros. (Corporación Grupo Salinas, 2016). La corporación es el resultado de la madurez organizativa de la parroquia, al unirse todas las organizaciones actoras del desarrollo a lo largo de casi cuatro décadas de trabajo comunitario. La corporación de desarrollo comunitario "Grupo Salinas" se constituyó jurídicamente el 26 de noviembre del 2006, unificando criterios de desarrollo cooperativo y consolidando los principios de economía solidaria. (Corporación Grupo Salinas, 2016).

La Asociación de Desarrollo Social de Artesanas Texal Salinas (Texsal) nace como una alternativa para agrupar a las mujeres de la comunidad de Salinas. En 1974 con la ayuda de voluntarios italianos entre ellos padre Antonio Polo, José Tonillo, Carla Sbeghen y Gisla Kirt, agrupan a 15 jóvenes mujeres salineras con el fin de crear fuentes de empleo aprovechando las habilidades innatas de las mismas y la lana de borregos que los campesinos de la región explotaba y no tenía un destino comercial; inician hilando a mano con la ayuda de una maquinita de madera, posteriormente el hilo obtenido es convertido en gorras, bufandas y suéteres de rústica presentación. La venta o realizaban a ex voluntarios italianos y amigos del padre Polo, los cuales adquirirían por compromiso social. Poco a poco el producto terminado se va introduciendo en almacenes de Quito. (Maldonado p., 2011).

En los años 80 se incrementó a 50 socias, lo que generó interés de las mujeres de la parroquia por el proyecto. Con el transcurrir del tiempo se implementaron capacitaciones en el uso adecuado de materiales textiles y la elaboración de prendas de vestir amplió las líneas de producción del proyecto, llegando posteriormente al desarrollo de nuevos productos que llegarían al mercado internacional. Es así como Texsal se sostiene como un proyecto

económico exclusivo de mujeres durante cerca de 40 años, logrando una expansión y crecimiento. Además, Textsal se convirtió en pionera en la transferencia de conocimientos y técnicas a favor de las mujeres de otras comunidades de la parroquia, pues alrededor de ésta se crearon 13 centros de la mujer, en las distintas comunidades que conforman Salinas, con un total de 250 mujeres de las cuales 104 son tejedoras, y 146 están dedicadas a la producción de pan, cestos de paja, turrone entre otros.

Para marzo de 2003, se legaliza como Asociación de Desarrollo Social de Artesanas Textal, y pasa a formar parte de la actual Corporación Salinerito. Bajo esta razón social surge para generar empleo para las mujeres de la comunidad de Salinas logrando colocar en el mercado sus tejidos, llegando a ser conocidas en los mercados internacionales incluso (Ludi, 2016).

Revisión Literaria

Hoselitz (1951) realizó un estudio detallado sobre los orígenes del término "entrepreneur" y del proceso de incorporación de tal concepto a la literatura económica, una posible traducción al español de la palabra "entrepreneur", según el punto de vista de algunos autores: es emprendedor y no EMPRESARIO. Si nos preguntamos el porqué de esta traducción, Díaz (2002), menciona que es por la imagen negativa que se asocia a la figura del empresario. La figura del emprendedor deja entrever una imagen positiva y hasta cierto punto heroica, si lo ligamos a la capacidad que tienen ciertas personas para llevar a feliz término sus iniciativas. El estudio del microcrédito en el Ecuador es de vital importancia, pero aún más el estudio del microcrédito para emprendimientos productivos destinado a mujeres, que si bien es cierto son uno de los sectores con mayor población en el país, también son uno de los sectores de la sociedad más relegados, de escasos recursos económicos y que mayoritariamente viven en situación de pobreza. Por lo que el microcrédito se constituye en el instrumento de desarrollo económico tanto personal como familiar. "considerando que Ecuador tiene poca inversión privada, el microcrédito en los pequeños microempresarios contribuyen al proceso de desarrollo del aparato productivo, generando nuevas plazas de trabajo y haciendo más competitivo al mercado interno.

Situación, problemática

Las organizaciones del grupo se encuentran en Salinas de Bolívar, parroquia rural perteneciente al cantón Guaranda, en la provincia de Bolívar, ubicado en las faldas occidentales del volcán Chimborazo (entre las alturas de 4.200 a 800 msnm) con una población de alrededor de 8.000 habitantes, distribuidos en 30 comunidades rurales y la cabecera parroquial, familias de raza indígena (85%), montubios (10%) y mestizos (5%).

El Grupo Salinas guía a sus seis miembros en los procesos socio-organizativos, administrativos-financieros, económicos-productivos, comerciales, con capacidad de gestión con otros actores institucionales tanto públicos como privados, en ámbitos locales, regionales, nacionales e internacionales. Los principios de la economía solidaria han llevado a que, en la ciudad de Salinas de Bolívar, la mayor parte de sus pobladores estén involucrados en el negocio de los diferentes productos que comercializa el Grupo Salinas, ya sea de forma directa, o como parte del canal de distribución de cada uno de ellos. En este sentido, cabe destacar el compromiso social del grupo, precisamente uno de los principales factores que ha permitido a la población de Salinas salir de la pobreza, procurando dar valor agregado a las materias primas existentes en la zona.

Los diversos emprendimientos que ha impulsado el Grupo Salinas en la parroquia ha logrado que la población tenga mayores fuentes de trabajo y las actividades emprendedoras se diversifiquen en las diferentes fundaciones. Una de las organizaciones que se ha desatado por su trabajo y la población a la que atiende es Texsal (Asociación de Desarrollo Social de Artesanas Texal Salinas). Pero a pesar de tener presencia aún se encuentran muy por debajo de los otros emprendimientos de la corporación. Por tanto, el objetivo de la investigación es analizar los factores internos que inciden en el funcionamiento de la Asociación Texsal.

Metodología

El enfoque de la investigación fue mixto según (Cortez, 2004) en un enfoque mixto el investigador utiliza las técnicas de cada uno por separado, se hacen entrevistas, se realizan encuestas para saber las opiniones de cada cual sobre el tema en cuestión, se trazan lineamientos sobre las políticas a seguir según las personas que

intervengan , etc., además esas encuestas pueden ser valoradas en escalas medibles y se hacen valoraciones numéricas de las mismas, se obtienen rangos de valores de las respuestas, se observan las tendencias obtenidas, las frecuencias, se hacen histogramas, se formulan hipótesis que se corroboran posteriormente. En este enfoque mixto se integran ambas concepciones y se combinan los procesos para llegar a resultados de una forma superior.

Según (Bernal, 2011) la investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. Por lo tanto al haberse utilizado y analizado varias fuentes documentales escritas (como libros, periódicos, artículos, anuarios, entre otras), finalmente la investigación descriptiva es aquella que reseña las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio (Bernal, 2010) es decir, busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Hernández, Fernández & bautista, 1997), por lo que se puede afirmar que la investigación también fue de tipo descriptiva porque se describieron las principales características de una muestra representativa de mujeres que conforman la Asociación de Desarrollo Social de Artesanas Salinas Texsal.

El diseño de la investigación fue no experimental transversal según (Cortez, 2004) es la que no manipula deliberadamente las variables a estudiar. Lo que hace este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto actual, para después analizarlo, en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes; además la recogida de datos se lo hace en un solo momento, en un tiempo único. Para la recogida de datos se usó la encuesta, y la observación según (Cortez, 2004) la observación es una de las técnicas cualitativas más aplicada en la etnografía y precisamente en el marco educativo, por la riqueza de su información y la influencia de la misma en la formación del estudiante durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. Contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida social, sin manipularla ni modificarla, tal cual ella discurre por sí misma, es el método de la observación.

En este caso se usó la observación panorámica-no participante. Además, se usó la encuesta como instrumento de recolección de datos según (Cortez, 2004) es una técnica que posibilita descubrir los componentes de los mundos de sus participantes y los constructos con arreglo a los cuales esos mundos están estructurados.

Para la toma de datos se utilizó un muestreo no probabilístico de juicio, en donde el investigador elige unidades típicas representativas de la población (Johnson & Kubi, 2000), debido a que se encuestó a 25 mujeres jefas de hogar del área administrativa, de Texsal, la toma de datos se la realizó el 6 de junio del 2018.

Análisis de Resultados

Las estadísticas de la parroquia Salinas de Guaranda indica que la población es 7.262 habitantes, el 20,50% representa a la cabecera parroquial y el 79,50% a las comunidades, en estos últimos años, de acuerdo a los datos históricos se observa un crecimiento poblacional en la cabecera parroquial, mientras en las comunidades va decreciendo. (GAD Salinas 2015). De acuerdo a encuestas realizadas y comparando con el censo 2010; se obtuvo que el 50,60% de la parroquia Salinas, está representada por mujeres, mientras que el 49,40% son hombres (INEC, 2010).

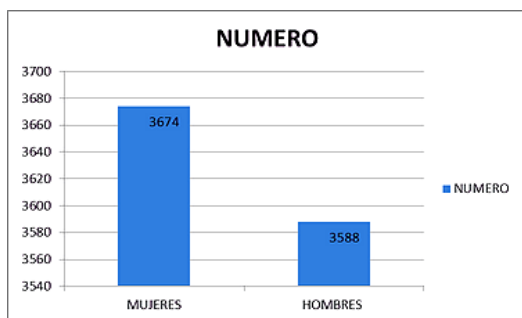


Figura 1: Población por Sexo

Elaborado: Equipo Técnico GAD Salinas 2015

En la figura 1 se aprecia la distribución de la población por sexo donde se observa que la población femenina supera a la población de masculina, estableciéndose una diferencia porcentual de 1,20%.

Población por grupos etario



Figura 2: Población por grupo etario Elaborado: Equipo técnico GAD Salinas 2015

En la figura 2 se presenta la distribución de la población de la parroquia Salinas de Guaranda por grupos etarios, donde se aprecia que las edades más representativas se encuentran en el rango de 11 a 20 años lo que indica que la población de este sector es joven.

Grupos étnicos

Según el Censo de Población y Vivienda (CPV) del 2010, se establece la presencia de los grupos étnicos de la parroquia, al comparar el resultado de datos estadísticos del CPV 2010 y la ficha familiar, se determina la presencia de 80% de la población indígena y el 20% de mestizos.

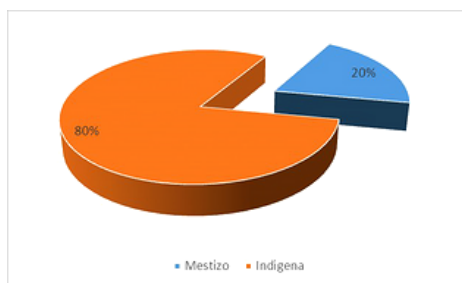


Figura 3: Grupos étnicos
Elaborado: Equipo técnico GAD Salinas 2015

Población de estudio

La población de la Asociación de Desarrollo Social de Artesanas Texal Salinas (Texsal) es 129 socias, de las que 104 son tejedoras y 25 pertenecen al área administrativa, estas últimas fueron objeto de ser encuestadas, para obtener su opinión sobre el desenvolvimiento interno de la asociación.

Caracterización de la muestra

La muestra estuvo constituida por 25 jefas de hogar que fluctuaban entre las edades de 23 a 65 años, distribuidos de la siguiente forma, en los rangos de 23 - 39 años se encuentra el 76% de las encuestadas, y desde los 40 años en adelante se encuentran el 24%. El mayor porcentaje de las jefas de hogar encuestadas están entre el rango de 23 -39 años. Con relación a la instrucción, el 64% posee formación secundaria y el 36% tiene instrucción primaria. Con respecto al tiempo que laboran en la asociación el 24% tiene más de 11 años, mientras que el 24% tiene de 6 a 10 años trabajando y el 52% tiene de 1 a 5 años trabajando. En relación a los cargos el 44% de las encuestadas son vendedoras el 16% son técnicos en medio ambiente, el 12% son recepcionistas, el 16% atienden al cliente, y 12% tiene cargos contables.

Análisis de las variables

Las preguntas de las encuestas giraron alrededor de 6 variables que se evaluaron como factores internos que inciden en el funcionamiento de una asociación arrojando el siguiente resultado.

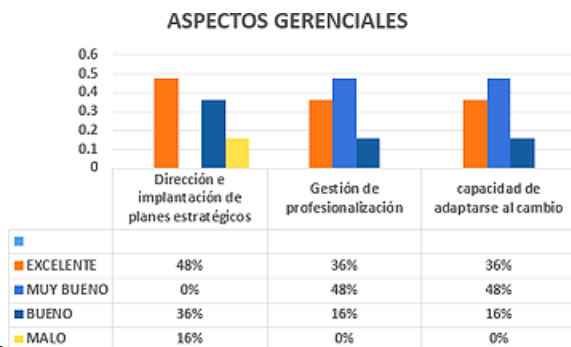


Figura 4: Aspectos Gerenciales

Fuente: Corporación Grupo Salinas Texsal

En la figura 4 se visualiza los aspectos generales de la gestión estratégica de la empresa la que señalan tres componentes: el primero la dirección e implementación de planes estratégicos donde se destaca que las apreciaciones de los encuestados relacionadas a este aspecto giran alrededor excelente y bueno, anotándose que subsiste una calificación de mala que corresponde a un 16%. En el segundo la gestión de profesionalización las apreciaciones de los encuestados de muy bueno con el 48% y la tercera capacidad de adaptarse al cambio las respuestas fluctuaron entre bueno y excelente, predominando un 48% en muy bueno. De los aspectos generales analizados la dirección e implementación.

De planes estratégicos es el componente que presenta un sesgo en su calificación hacia una puntuación mala.

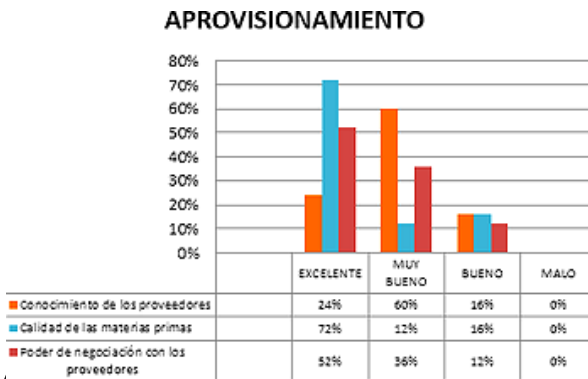


Figura 5: Aprovevisionamiento

Fuente: Corporación Grupo Salinas Tetsal

La figura 5 expone el factor de aprovisionamiento en el que se consideraron tres aspectos básicos, en lo relacionado al conocimiento de los proveedores, las respuestas de los encuestados fluctuaron entre las calificaciones de excelente y bueno, destacándose que la categoría de muy bueno sobresale sobre las otras categorías. En lo referente a la calidad de las materias primas la calificación que se destaca es de excelente con un porcentaje de respuesta del 72%, además se preguntó sobre el poder de negociación con los proveedores, la opinión de los encuestados se inclinó hacia excelente con un 52%, en la figura presentada se

aprecia que existe en todas las categorías analizada una calificación de bueno que en promedio corresponde a un 15%.

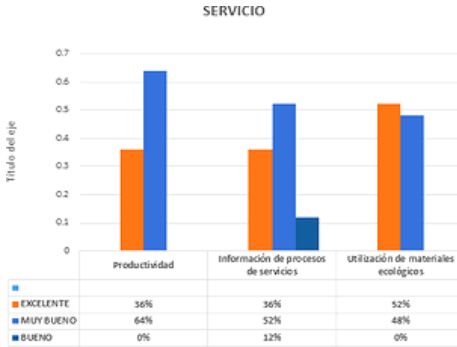


Figura 6: Servicio

Fuente: Corporación Grupo Salinas – Texsal

En la figura 6 se observa la respuesta de los encuestados sobre el servicio, estando compuesta esta categoría de análisis por tres aspectos: productividad, información de procesos de servicio y utilización de materiales ecológicos. En la productividad la respuesta predominante de los encuestados fue hacia la calificación de muy bueno, en la categoría de información de procesos básicos se destaca la respuesta de muy bueno y en utilización de materiales ecológicos la respuesta mayoritaria se inclinó hacia excelente. De las tres categorías analizadas en su conjunto se observa que en la información de procesos de servicio existe una calificación de bueno que corresponde a un porcentaje de un 12%.



Figura 7: Financiamiento

Fuente: Corporación Grupo Salinas – Texsal

La figura 7 esboza las respuestas del factor financiamiento, en el que se aprecian tres categorías de datos, en el acceso de fondos de financiamiento los encuestados calificaron a esta categoría con un nivel de muy bueno. En la categoría de planificación de la tesorería es donde mayor dispersión hay en los datos, la opinión de los encuestados se distribuyó entre las categorías de excelente a bueno, siendo la primera la que mayor porcentaje de respuesta obtuvo. La revisión de resultados corporativos las respuestas se distribuyeron en un porcentaje casi igualitario entre las categorías excelentes y buenas. De los factores financieros investigados se destaca que las categorías, análisis acceso de fondos de financiamiento y planificación de la tesorería es donde se presenta dispersión en las respuestas.

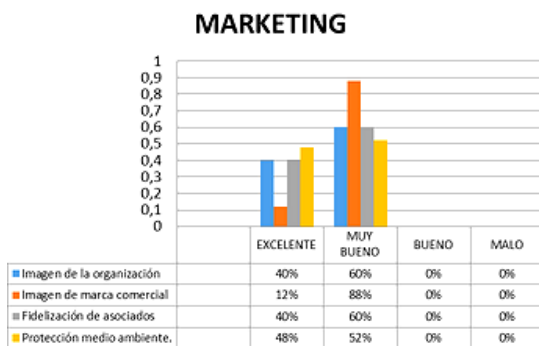


Figura 8: Marketing

Fuente: Corporación Grupo Salinas - Texusal

En la figura 8 se presenta el factor del marketing donde se investigaron cuatro aspectos: la imagen de la organización donde la calificación de los encuestados fluctuó entre muy bueno y excelente siendo la primera la que mayor porcentaje alcanzó. En la imagen de la marca comercial la respuesta mayoritaria se dio en la categoría de respuesta muy bueno, la fidelización de los asociados tiene un nivel de respuesta de muy bueno en un 60% y en la protección del medio ambiente se tuvo una calificación predominante de muy bueno. De los cuatros aspectos analizados sobre el marketing es la imagen de la marca donde se observa un mayor nivel de dispersión.



Figura 9: Capital Humano

Fuente: Corporación Grupo Salinas – Texusal

En la figura 9 se presenta los resultados del factor del talento humano, donde se valoran tres aspectos básicos: la formación en educación corporativa y cooperativa donde los niveles de respuesta se dispersaron en las tres categorías, siendo la predominante la categoría muy buena con un porcentaje del 48%. El grado de participación de los trabajadores y asociados arrojó como resultado la polarización en dos categorías de respuesta, siendo la mayoritaria la categoría excelente. El clima laboral fue uno de los aspectos valorados siendo la respuesta más frecuente la categoría de muy bueno, de los resultados expuestos en este factor se concluye que el aspecto con mayor grado de dispersión en sus niveles de respuesta es la formación en educación corporativa y cooperativa.

FACTORES INTERIORS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO	% TOTAL DE ENCUESTAS
MARKETING					
Imagen de la organización	40%	60%	0%	0%	100%
Imagen de marca comercial	12%	88%	0%	0%	100%
Fidelización de asociados	40%	60%	0%	0%	100%
Protección medio ambiente	48%	52%	0%	0%	100%
ATRIPLICACIÓN					
Conocimiento de los proveedores	24%	60%	16%	0%	100%
Calidad de las materias primas	72%	12%	16%	0%	100%
Poder de negociación con los proveedores	52%	38%	12%	0%	100%
SERVICIO					
Productividad	36%	64%	0%	0%	100%
Información de procesos de servicios	36%	62%	12%	0%	100%
Utilización de materiales ecológicos	52%	48%	0%	0%	100%
CAPITAL HUMANO					
Formación en educación corporativa y cooperativa	36%	48%	16%	0%	100%
Grado de participación de los trabajadores y/o asociados	84%	16%	0%	0%	100%
Clima laboral	24%	76%	0%	0%	100%
FINANCIAMIENTO					
Acceso de fuentes de financiamiento	16%	72%	12%	0%	100%
Revisión de resultados operativos	48%	52%	0%	0%	100%
Planificación de la tesorería	56%	24%	20%	0%	100%
ASPECTOS GERENCIALES					
Dirección e implementación de planes estratégicos	40%	0%	36%	16%	100%
Gestión de profesionalización	36%	48%	16%	0%	100%
Capacidad de adaptación al cambio	36%	48%	16%	0%	100%

Tabla 10 Cuadro Resumen

Fuente: Corporación Gruppo Salinas – Texusal

En la tabla 1 se presenta el cuadro resumen de los seis factores investigados en la que se aprecia que los factores internos de aprovisionamiento, servicio, capital humano y financiamiento las respuestas de los encuestados se movieron entre las categorías de bueno a excelente. El factor de los aspectos gerenciales alcanza una valoración negativa de 16% en el aspecto de la dirección e implementación de planes estratégicos, lo que se podría considerar como una debilidad.

Conclusiones.

Las seis variables que se evaluaron como factores internos que inciden en el funcionamiento de la agrupación evidencia tener una dinámica interna que tiende a tener una puntuación que va desde lo excelente a bueno, lo que se podría definir como estable. Por las puntuaciones obtenidas se puede establecer que se presentan fortalezas en los factores de aprovisionamiento, servicio, marketing y financiamiento. En el análisis, uno de los factores que llama la atención es el de capital humano donde se evidencia que sus puntuaciones fluctúan de bueno a excelente, pero se aprecia que en el ítem formación en educación corporativa y cooperativa, presenta un mayor grado de dispersión en sus respuestas, aspecto que debe ser valorado en su contexto. Los factores financieros presentan calificaciones que fluctúan entre lo excelente y bueno, pero subsiste una relación entre los ítems, acceso de fondos de financiamiento y planificación de la tesorería, que tienen un porcentaje de calificación que supera el 10% cada una, aspecto que unido al porcentaje de calificación deficiente alcanzado en el aspecto gerencial en el ítem dirección e implementación de planes estratégicos, se podría constituir en un factor potencial de riesgo para la organización. Las participantes en este estudio son jefas de hogar que están entre el rango de 23 -39 años, que sería una población joven donde el 52% tiene de 1 a 5 años trabajando en la empresa, con un nivel de educación que corresponde a una formación secundaria en un 64% y el 36% de instrucción primaria, lo que revela el creciente grado de participación de las mujeres de este sector en las actividades productivas. De lo anteriormente expuesto se concluye que a pesar de tener la asociación presencia en el mercado se requiere de fortalecer las variables donde se

han presentado debilidades, a través de desarrollar estrategias de fortalecimiento de las capacidades organizacional, tales como la gestión de conocimiento y la orientación al mercado lo que le permitirá escalar posición dentro de la Corporación Grupo Salinas.

Fuente de Financiamiento

La presente investigación es uno de los resultados del proyecto “estudio de los emprendimientos exitosos del Salinerito y propuesta de un modelo de gestión en una comuna de la provincia de Santa Elena”, fci-001-2018, que en su primera fase aborda el estudio de los emprendimientos exitosos de la Corporación Grupo Salinas.

Referencias

Austin,j., stevenson,h. & wei-skillern,j. (2006). Social and comercial entrepreneurship:same, different or both? Entrepreneurship theory and practice .

Campbell, s. (1998). Social entrepreneurship: how to develop new social purpose business ventures. Health care strategic management vol 15.

Chango sellan, r. (2017). Procesos productivos en “la corporación de asociaciones de campesinos la pepa de oro”. Universidad técnica de babahoyo. Babahoyo, los rios , ecuador.Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/49000/2447/1/-e-utb-fafi-ica-000012.pdf>

Chell e., nicolopoulou, k., & karatas,m. (2011). Social entrepreneurship and enterprise: international and innovation.

Colmenarez, s. Y. (2003). Reingeniería socioeconomica y desarrollo endogeno sostenible.un programa macroeconomico alternativo para el desarrollo. Caracas: organozación profuturo unesco.

Corporacion salinas. (2016). Salinerito. Recuperado el 4 de abril de 2018, de <http://www.salinerito.com/turismo>

Corporación gruppoo salinas. (2009). Anuario.

Economia. (18 de mayo de 2003). Salinerito, 25 años de labor. La microempresa de la semana.

Ekos. (noviembre de 2011). Www.ekosnegocios.com. Obtenido de [www.ekosnegocios.com:http://www.ekosnegocios.com/negocios/verarticulocontenido.aspx?idart=1229](http://www.ekosnegocios.com/negocios/verarticulocontenido.aspx?idart=1229)

Fedepal. (2017). Censo nacional palmero.

- Gad de la parroquia salinas . (2015).** Gobierno autonomo descentralizado guaranda alcaldia. Recuperado el 4 de abril de 2018, de <http://www.guaranda.gob.ec/newsitecmt/salinas/>
- Gad de la provincia de bolivar. (2015).** <Http://www.gadbolivar.gob.ec/>. Recuperado el 6 de marzo de 2018, de <http://www.gadbolivar.gob.ec/>: <http://www.gadbolivar.gob.ec/>
- Gem. (2014).** Global entrepreneurship monitor. Guayaquil: base de informacion reporte_gem_2014_fonalweb-j.
- Gem. (2015).** Global entrepreneurship monitor ecuador 2015. Espae - espol, 27.
- Gem. (2016).** <Http://www.espae.espol.edu.ec>. (e. Erspol, ed.) Recuperado el 10 de noviembre de 2017, de <http://www.espae.espol.edu.ec>: <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/06/reportegem2016.pdf>
- Global entrepreneurship monitor, españa. (2016).** Situacion del emprendimiento rural en extremadura. Una perspectiva a partir del proyecto gem. Gem. Recuperado el 23 de febrero de 2018, de <http://www.gem-spain.com/download/gem-emprendimiento-rural.pdf>
- Grupo salinas. (2016).** Anuario. Anuario. Guaranda, bolivar.
- Grupo, s. (2009).** Cuatro décadas de caminar en solidaridad, promoviendo el desarrollo comunitario. Salinas: pueblo de economía solidaria.
- Guzmán, v., & trujillo, d., . (2008).** Emprendimiento social- revision de literatura. Estudios gerenciales .
- Herrera Gomez, m. (1998).** La especificidad organizativa del tercer sector:.
- Mexico. Howald, f. (2001).** Obstaculos al desarrollo de la pyme. McGraw-hill.
- Maldonado. (2011).** Análisis participativo de la experiencia del grupo de .
- Maldonado, p. (2011).** Análisis participativo de la experiencia del grupo de artesanas de la asociación.
- Pareja, b. (2015).** Las escuelas del emprendimiento social. Revista cuatrimestral de las facultades de derecho y ciencias económicas y empresariales .

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y HABILIDADES ADMINISTRATIVAS DE LAS ORGANIZACIONES COMUNALES: CASO SACACHÚN, ECUADOR

Resumen

Sacachún es una comunidad ancestral ubicada en la provincia de Santa Elena teniendo como atractivo turístico al monolito San Biritute, las principales actividades que realizan sus habitantes son agricultura, pesca, comercio, actividades sector público y privado, entre otros. Los proyectos desarrollados no han cumplido con los fines por los que fueron propuestos, notándose que la comuna no ha alcanzado los niveles de desarrollo acorde con los montos de inversión, llegando a determinar que el principal problema de esta organización es la administración de los recursos. El objetivo de este estudio es analizar la estructura organizacional de la asociación y sus niveles de afectación en el desarrollo de la comuna, el enfoque de este estudio fue mixto realizado en dos fases, la primera una investigación documental y la segunda una investigación de campo, el método empleado es de corte deductivo y el principal instrumento para la obtención de información fue la entrevista. Se obtuvo conclusión que la estructura organizacional presenta debilidades que permiten que los grupos de interés influyan en la distribución de los recursos. Se sugiere que se realice una reestructuración de la función administrativa de la organización que fortalezca sus debilidades y promuevan el desarrollo de la comuna.

Palabras Clave: comuna, Sacachún, estructura organizacional, habilidades administrativas, desarrollo sostenible.

Introducción

La comuna de Sacachún se encuentra a 50 km de Santa Elena, pertenece a la parroquia Simón Bolívar conocida como Julio Moreno, creada el 28 de marzo de 1928, y compuesta por 11 comunas, entre las que tenemos: Juntas del Pacífico, Limoncito, Sube y Baja, Sacachún, Bellavista, Santa Ana, Icera, La Naranja, Frutilla, Rio Seco.

La población que habita en Sacachún se caracteriza por ser flotante, debido a que hay personas que viven y trabajan en Libertad o en Guayaquil mayoritariamente, gran parte de ellos retorna los fines de semana, razón por la cual en la comuna existen casas deshabitadas. Esta población fluctuante suma 80 personas, sin embargo, si se contabiliza la gente que vive en la comuna aproximadamente son 120 personas y cuarenta viviendas. Existen mayor población femenina que masculina. En la distribución de los habitantes el mayor porcentaje corresponde a adulto mayor y un menor porcentaje a jóvenes, niñas y niños. Apenas son nueve los niños y las niñas que habitan en la comuna. En cuanto a población de adolescentes y jóvenes son aproximadamente diez, la mayoría han decidido dejar Sacachún para migrar hacia las ciudades económicamente activas (Obregón, 2016).

La estructura organizacional de las comunas está conformada por 5 miembros entre ellos el presidente, vicepresidente, secretaria, vocal y síndico, los cuales con la presencia de 3 de ellos, se pueden realizar las sesiones el primer domingo de cada mes.

Esta investigación se desarrolló en la comuna Sacachún, un territorio que esconde una hermosa historial cultural pero desconocido por muchos, busca incrementar sus ingresos económicos y mejorar el estándar de vida de los habitantes. Pese a esto se pudo evidenciar falencias en la aplicación de los procesos administrativos por parte de los directivos del cabildo comunal, debido a que ha existido el apoyo por parte de las entidades gubernamentales, sin embargo, estos proyectos no han sido viables en el tiempo, y muchos de ellos no han cumplido con los objetivos propuestos debido a la falta de conocimiento para poder llegar a los resultados esperados.

El objeto de la investigación es analizar la estructura organizacional y las habilidades administrativas que poseen los directivos del cabildo comunal de Sacachún y los niveles de incidencia de su gestión en el desarrollo sostenible de la comuna, resaltando según lo menciona Drucker que un líder solo tiene éxito si consigue que su gente ponga lo mejor de sí mismo en un proyecto global, si se tienen un trabajo bien dirigido, pero una estructura organizativa pobre, el buen trabajo imposible, sin importar lo buenas que sean las personas.

El MAGAP ha sido el principal organismo que ha aportado a esta comuna desde el 2011, con el regreso del monolito —San Biritute|| a su natal Sacachún, mediante el proyecto de —Rehabilitación de Inmuebles Patrimoniales Privados|| que el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural gestionó. Los pobladores hablan de una abundancia y prosperidad, la cual no se ha visto, pese al apoyo de varias entidades, entre ellas el Ministerio de Turismo que busca impulsar la economía de este sector mediante la presencia de turistas en cualquier época del año y mediante el atractivo de esta escultura tallada en piedra marina llamada San Biritute.

Según el Ministerio de Turismo (2013), se realizó un embellecimiento de las instalaciones donde se exhibe al mítico —San Biritute||, que consistía en la ampliación de 210 m² de la Glorieta Cultural, así como la construcción de rampas de acceso, el cual facilita el ingreso a personas con discapacidad, también se ampliaron áreas verdes, instalaron tótems informativos que permiten conocer de mejor manera a los visitantes sobre la historia del lugar y el icono representativo. Toda esta obra tuvo una inversión de \$91000, sin embargo, se aclara que esto fue una acción complementaria, ya que se han realizado capacitaciones en seguridad alimentaria e implementación de señalética en zona de Círculos de Piedra, llegándose a establecer que Sacachún es considerado como el primer Centro de Turismo Comunitario de la provincia de Santa Elena y casa del monolito San Biritute.

Pese a todas las actividades que se han realizado por las entidades gubernamentales se evidencia una etapa de recesión en la comuna, por diversos factores como los demográficos, ambientales, socioculturales, económicos, donde la mayoría de los proyectos no han tenido una duración significativa en el tiempo, llegándose a considerar que esto tiene su origen en la falta de acompañamiento, o una desorganización de sus actividades asociativas, al trabajar en conjunto con

la constante supervisión de estos procesos, se busca aportar con ideas significativas a la organización, logrando así, un trabajo interrelacionado y la correcta distribución de recursos asignados, manteniendo la comunicación asertiva entre socios y pobladores, que garanticen el progreso y desarrollo del sector.

La administración de las estructuras es el proceso mediante el cual se establecen y aplican las reglas de juego sobre el uso de recursos; reglas que toman en cuenta desde la filosofía organizativa, la división de la responsabilidad, la autoridad, la articulación y coordinación entre las diferentes áreas hasta la asignación de las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo. El resultado concreto es el diseño y registro de la organización misma (Hintze, 2008).

Así como lo dice el Dr. Hintze en la Revista Transformación, Estado y Democracia, —una buena administración es la que ayuda a estructurar un sistema administrativo sólido||, con la correcta distribución de recursos y asignación de responsabilidades, delimitando cada una de las actividades con sus funciones, con lo que el éxito de la organización será llevar a cabo todos los proyectos que se les asigne con la finalidad de un desarrollo sostenible dentro de la comunidad. Al analizar la estructura organizacional y las habilidades administrativas en la comuna Sacachún, se podrá determinar los niveles de incidencia en el desarrollo sostenible de la comuna. Todo esto con la finalidad de aportar con ideas claras y concisas la importancia de una estructura organizacional en las comunas.

Es evidente que las organizaciones no ofrecen siempre resultados benéficos para los individuos y las categorías de individuos. Lo mismo es cierto para las comunidades o localidades donde operan. Se puede ver esto con claridad en un estudio reportado por Seiler & Summer (1979).

Importancia del problema

Sacachún es una comuna de las más antiguas de la Provincia de Santa Elena, es considerado un territorio de carácter ancestral debido a la presencia de restos arqueológicos, espacios simbólicos

y naturales, memorias y tradiciones originarias que marcan y caracterizan este sector, su mayor población son adultos mayores, los cuales enriquecen la cultura con sus saberes y conocimientos heredados, que transmiten de generación en generación. Es una pintoresca comuna de la parroquia Julio Moreno del cantón Santa Elena, esta apuesta al desarrollo turístico eco-cultural.

Sacachún posee más de 15 atractivos turísticos potenciales, distribuidos en un 20% correspondiente a sitios naturales, 40% se refiere a manifestaciones culturales históricas, 27% a folklore y un 13% a la categoría realizaciones técnicas contemporáneas (ViajandoX, 2018).

Se conoce que el monolito para sus pobladores según Miño (2013) en el libro de —San Biritute, lluvia, amor y fertilidad|| representa desde tiempos prehispánicos la lluvia, amor y fertilidad, es por eso que los habitantes de Sacachún en torno a este símbolo representativo, organizan y ordenan sus vidas otorgándole significado a sus espacios de reproducción y formas de subsistencia, por ello, cuando se produjo el hurto de San Biritute, la localidad se vio interrumpida por la sequía la depresión social y como consiguiente se dio el fenómeno de la migración.

El problema detectado en la estructura organizacional de la comuna es la falta de procesos administrativos que por ausencia de conocimiento y habilidades administrativas; los directivos de la asociación no logran seguir una estructura de cómo se ejecutan correctamente las actividades o proyectos formales, o lo hacen por simple protocolo sin poseer las mayores destrezas para obtener el objetivo que se requiere sin embargo, la mayoría de estos objetivos no se concretan también por factores demográficos, que afectan directamente a los comuneros, ya que los proyectos no tienen viabilidad en ocasiones, debido al difícil acceso a la comuna, o la falta de comunicación que puede afectar las negociaciones. Bajo esta perspectiva, el problema está básicamente en la estructura organizacional que no está establecida formalmente, por lo tanto se necesita constituir y delimitar procesos que ayuden a la organización en el cumplimiento de las metas. Se debe resolver este inconveniente para que mejore los procesos administrativos, y se realice una estructura organizacional sólida, que permita llevar a cabo proyectos confiables y viables en el tiempo.

Metodología

El enfoque de este estudio fue mixto y se realizó en dos fases, la primera consta de un diseño de investigación documental en donde la técnica aplicada fue el análisis de contenido a través de actas realizadas a lo largo de las asambleas comunales. La segunda fase, consta de una investigación de campo, donde se aplicó la técnica de las entrevistas estructuradas tanto al presidente de la comuna como a la presidenta del Gad parroquial Simón Bolívar, más conocido como Julio Moreno. Se llegó a identificar a nivel operacional, las habilidades administrativas básicas que poseen los dirigentes de la comuna Sacachún, lo que permitió establecer las fortalezas y debilidades de los actuales perfiles de desempeño de los directivos de la asociación.

Resultados

En la actualidad, las comunas no poseen una estructura sólida de organización que les facilite agilizar procesos de forma ordenada y consecuente, dinamizando la economía de sus socios, recalcando que es sin fines de lucros, en beneficio del buen vivir de los comuneros. Sacachún no posee una estructura organizacional establecida, apenas llevan registros por medio de actas y todo lo que se habla en las asambleas, queda por escrito y firmado por los 5 miembros de la organización, ni siquiera poseen una identidad administrativa, lo cual dificulta orientarse e identificarse sintiéndose parte de ella, todas las actividades que realizan lo hacen bajo organización del líder comunitario.

Según los hallazgos del análisis documental, se pudo establecer que la estructura organizacional tradicional de las comunas es de corta duración, debido a que estas cambian cada año, y no pueden desarrollar ideas y habilidades como se planea, porque no está esquematizado con las respectivas funciones, pero ya solidificándolo, ayudará a mejorar procesos administrativos, pero sobre todo que se realice un compromiso de actividades con honestidad y prevaleciendo la igualdad, sin grupos de preferencia, pero se debería también establecer en el reglamento interno que no hayan nexos familiares entre los principales líderes, lo cual genera desconfianza entre los demás comuneros. Debe buscar y brindar oportunidades a la gente que posee el conocimiento

técnico para que les brinde asesoría en el tema que se requiera, aunque esta puede ser solicitada al órgano competente.

Entrevista

Ante las entrevistas realizadas a las autoridades principales que se relacionan con la comuna se establecieron los siguientes resultados que se esquematizó haciendo una comparación con los elementos de las variables, detallados a continuación:

Entrevista realizada a la presidenta del Gad parroquial Julio Moreno

Tabla 1.
Escala de Calificación

Escala de calificación				
Excelente	Muy bueno	Buena	Regular	Mala
5	4	3	2	1

Tabla 2.
Perfil entrevista de la presidenta del Gad Parroquial de Julio Moreno

Comunicación promovida por la autoridad parroquial	Apoyo Gubernamental	Promoción de la Cohesión por organismo de ayuda	Gestión en Crecimiento Económico	Estabilidad de las organizaciones	Niveles de organización	Comunicación entre directivas
4	4	3	3	4	2	3



Figura 1

Perfil funcional de las asociaciones comunales

Podemos visualizar que en el perfil funcional de las asociaciones comunales hay una calificación de 4 en la comunicación promovida por la autoridad parroquial, ya que ella genera diálogo y promueve una conexión positiva entre las comunas, sin embargo entre los presidentes comunales no hay mayor conexión, poseen apoyo gubernamental para proyectos principalmente del Gad provincial y

prefectura, con respecto a la cohesión, cuando el presupuesto lo amerita se generan las capacitaciones respectivas, lo cual no se puede poseer una totalidad del crecimiento económico, debido a la falta de organización estructural que especifique y comprometa a los asociados sus responsabilidades.

Entrevista del presidente de la comuna Sacachún

A continuación se presentarán los resultados de la entrevista realizada al presidente de la comuna Sacachún:

Habilidades Administrativas			
Comunicación	Liderazgo	Motivación	Desempeño
3	4	4	3



Figura 2

Habilidades administrativas del presidente de la comuna Sacachún. Con respecto a la figura 2, se detalla las habilidades administrativas que posee el líder comunal, por lo cual se le da una calificación de 4 en el liderazgo, posee buena empatía con sus asociados, y así mismo, motiva a realizar las actividades, tratando de mejorar el desempeño socializando proyectos y resolviendo dudas, pero pese a la señal dificulta la comunicación entre los miembros y el líder.



Figura 3

Habilidades asociativas del presidente de la comuna Sacachún

Con respecto a las habilidades asociativas que posee el presidente de Sacachún, se logra una igual calificación entre clima organizacional, cohesión, trabajo en equipo, liderazgo, es decir que el líder posee las principales características, pero no logra desarrollarlas de forma técnica para poder desempeñar de forma objetiva las actividades comunales, posee una comunicación asertiva con sus asociados, tomando en cuenta sus opiniones y solicitando soluciones en conflictos generados y promulgados en asambleas, a pesar de todo lo bueno, la estabilidad de la organización es buena porque no se desafían, pero no existe compromiso para asistir a reuniones debido a la distancia porque no todos asisten porque viven en sectores como Guayaquil, la península, playas, entre otras. Aunque cuando la inasistencia es residente cada 4 años, se realiza una recalificación y por medio del MAGAP se hace previa solicitud para que sea retirado del equipo.

En los principales resultados de la entrevista, se resalta que en el elemento de la comunicación en comparación de las dos autoridades, existe el trabajo en conjunto de la parroquia junto con las comunas, y la comunicación con los socios es asertiva y durante las sesiones se permite la participación de todos, intercambiando ideas y soluciones ante posibles proyectos, ambas entidades buscando el crecimiento económico mediante proyectos que asocien a las comunas en general; el dirigente de la organización de Sacachún tiene aptitudes de buen líder y actualmente está conformada por 5 vocales, y cuando el caso amerita se conforman comisiones eventuales, más no que estén establecidas formalmente,

y se logra deducir que motiva a sus socios en las actividades a desempeñar, sin embargo el elemento desempeño, es carente de asesoramiento legal y personal apto y ante la existencia de conflictos que requiera de asesoría jurídica, se contactan personas externas y son ellos mismos quienes cubren el valor por el servicio obtenido, es decir, no se cuenta con un equipo capacitado a seguir procesos con el conocimiento técnico, según la presidenta de la parroquia, desconoce el número exacto de socios de la comuna, pero el presidente comunal asegura que se mantiene la cantidad de asociados, resaltando que cada 4 años se realiza una recalificación en conjunto con el MAGAP (Ministerio de agronomía, ganadería, acuacultura y pesca) puede disminuir o sumarse la cantidad de 164 socios, sin embargo menos del 50% asiste a reuniones convocadas el primer domingo cada mes. También argumentaron, que si existe el apoyo gubernamental con un enfoque al sector turístico embelleciendo la comuna, la parroquia es la encargada de ejecutar capacitaciones dentro de la comuna, para lo cual asumieron que no existen constantes capacitaciones debido al corto presupuesto asignado por el gobierno, sin embargo se realizan a grupos reducidos de 50 personas con un límite establecido para la correcta retroalimentación, además no se conoce sobre la estructura organizacional y la normativa que los rige, aunque poseen un reglamento interno, le hace falta organización, en el trabajo, y la imparcialidad, ya que el beneficio debe ser a todos y la mayoría de los presidentes comunales buscan beneficiar a un grupo en específico.

Discusión

En la actualidad, la comuna ha tenido avances significativos con respecto al fomento del turismo, pero se refleja un estancamiento en el desarrollo económico porque los proyectos que se implementan muchos de ellos no son viables en el tiempo. Esta comuna ha fundamentado el crecimiento económico en una memoria local y tradición oral que ayudan a ser los medios fundamentales para entender la realidad cultural, la historia y proyecciones futuras de Sacachún, por eso la palabra es el eje principal usado como herramienta para reconstruir hechos y emprender luchas, donde se perpetúa una mirada integral del

territorio y la visión organiza diversos patrimonios culturales que permite una lectura sistemática de la realidad local, para emprender acciones que transformen estructuras y generar procesos sostenibles para una economía popular y solidaria, que garantice un desarrollo en constantes etapas de crecimiento que se base en la identidad y florecimiento de las raíces ancestrales, sin perder identidad.

La organización de Sacachún es sin fines de lucro por lo que cuando se refiere a una estructura organizacional, se entiende a las actividades desarrolladas y los objetivos propuestos, enfatizando la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), y por consiguiente los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.

Esto sugiere, como lo expone Hall (1996), que las estructuras se diseñan buscando minimizar las influencias particulares de los individuos sobre la organización, de manera que los agentes subordinados se ajusten a los requerimientos de ésta, y no al contrario.

Debido a los resultados de la entrevista, la presidenta del Gad parroquial manifestó que la mayoría de presidentes tiene grupos de preferencia, lo cual causa molestia en comuneros, ya que debe existir la correcta distribución de recursos.

Entonces, podemos resaltar que la comuna puede llevar a cabo sus objetivos, si se organiza estructuralmente, y enfoca todos los objetivos hacia la meta, cumpliendo los procesos administrativos que prevalecen ante cualquier actividad que se desempeña, estableciendo normas que comprometan a toda la comunidad, por lo consiguiente debe existir el compromiso ante la correcta distribución de recursos para evitar inconformidades en los socios, y así lograr un éxito en las actividades ejecutadas.

De acuerdo a lo antes dicho, es importante conocer por qué los agricultores buscan asociarse. Fonseca (2001) menciona que las personas o empresas se asocian para lograr algún objetivo en común. Por lo cual es recomendable buscar socios que tengan valores y objetivos en común, cuyas habilidades se complementen entre sí, de manera tal de que todos tengan algo para aportar, y algún beneficio que recibir.

La estrategia asociativa es un mecanismo de relación y acción conjunta organizada y con cierto grado de permanencia, entre distintos actores interesados en unir voluntariamente sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes y obtener beneficios que no podrían alcanzar individualmente.

Según Magnazo & Orchansky (2007) una estrategia asociativa sirve como mecanismo de cooperación, compitiendo entre sí, requiere organización con la correcta distribución de tareas y funciones necesarias para el logro de los objetivos en común, para lo cual se necesita un grado de permanencia, es decir una visión a largo plazo en conjunto, anteponiendo la decisión voluntaria si decide asociarse o retirarse según los intereses propios, por lo tanto deben permanecer controlando y supervisando las actividades generadas. Sin embargo, existen dificultades que las asociaciones deben enfrentar y por lo tanto obstaculizan el éxito de las mismas.

Según Szmulewicz, Gutiérrez, & Winkler (2012) las principales dificultades asociativas que enfrentan estas agrupaciones son: las particularidades socioculturales, desconfianza entre los miembros, conflictos internos, las malas experiencias y falta de seguridad en el logro de metas, impaciencia por ver resultados a corto plazo, bajo nivel educacional de los socios, lo cual impide la comunicación asertiva entre ellos, ya sea por medio del lenguaje oral u escrito, pero la más esencial es la carencia de tradiciones organizativas teniendo una visión de empresa asociativa a largo plazo, por lo tanto, esto impide el correcto desarrollo de una comuna.

Son diversos factores los que pueden afectar a la estructura organizacional, uno de ellos puede ser el grado académico del líder comunal, o la falta de conocimiento ante los procesos que se aplican en el caso correspondiente, y alega también las condicionales situacionales, donde el difícil acceso a la comuna dificulta esta correcta y sólida estructura y las futuras negociaciones, porque no todos los socios viven dentro del territorio.

El líder comunitario puede poseer la destreza de administrar, pero a la vez posee el desconocimiento técnico de los procesos, es por ello que se sugiere capacitaciones constantes, para que puedan adaptarse y poseer la habilidad de llevar a cabo una buena administración.

Conclusiones

La mejor estructura no garantizara los resultados ni el rendimiento, pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso|| Peter Drucker

Después de la investigación realizada a la organización de Sacachún podemos destacar que existe apoyo gubernamental y la aplicación de proyectos, los cuales en la actualidad son de corta duración, buscando el desarrollo económico de la comuna en general, la asociación no cuenta con una estructura sólida que les permita ejecutar procesos y dinamizarlos, para que estos sean aplicados en los proyectos que decida ejecutar el gobierno o los organismos competentes; la comuna cuenta con un líder innato, pero su desconocimiento técnico es notorio, por lo que se sugiere se le realicen cursos de administración, talento humano y ejecución de procesos, que le ayude a tener una noción técnica de lo que va a desempeñar. También se debe considerar, impartir una capacitación a todos los miembros de la organización cada vez que exista un proyecto en marcha, dinamizando sus pros y contra aún en las adversidades.

La organización comunal busca un desarrollo económico y sustentable en el tiempo, el cual solo dependerá de una buena administración que rinda resultados positivos a la comunidad, sin tener grupos de privilegio, beneficiando a todos en general, con la correcta distribución de recursos y una planeación anual de lo que debe ejecutarse, priorizando asuntos de emergencia, que deben ser solucionados. Todas estas actividades son relacionadas al buen vivir de la comuna, con una trabajo equitativo y asociativo se logrará el cumplimiento de objetivos.

Para entonces se deben plantear objetivos claros para cada integrante. Recalcando que la gestión de rendimiento es el elemento que más valoran los asociados y el que provoca frustración cuando no hay excelentes resultados, por lo tanto, se debe mantener constante comunicación para poder asignar tareas esperando trabajar en conjunto, establecer expectativas personales y realistas considerando las capacidades y los medios, valorando el desempeño del socio, aportando con mejoras en procesos (Polo,2015).

Referencias

Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos. México, México: McGraw- Hill.

Fonseca, A. R. (2001, agosto 20). Asociatividad en las Pymes. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/asociatividad-pymes/>

Hall, R. (1996). Organizaciones: estructuras, procesos, resultados. Mexico. Retrieved from https://campusvirtual.univalle.edu.co/moodle/pluginfile.php/613200/mod_resource/content/1/Hall%20Richar%20%281996%29%20Organizaciones.%20Estructuras%20procesos%20y%20resultados.pdf

Hintze, J. (2008). Administración de estructuras organizativas. Retrieved from <https://www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Publicaciones/RevistaONSC/r37/37-8.pdf>

Magnazo, C., & Orchansky, C. (2007). Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas. Buenos Aires . Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilobuenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_97.pdf

Merton, R. (2005). Teoría y estructuras sociales. México, México: Mc Graw Hill.

Ministerio de Turismo. (2013). Ampliación de la Glorieta embellece a Sacachún en Santa Elena. Retrieved from <https://www.turismo.gob.ec/ampliacion-de-la-glorieta-embellece-a-sacachun-en-santa-elenta/>

Miño, M. E. (2013). San Biritute: lluvia, amor y fertilidad. Ecuador: JAFRACORP Retrieved from <http://mail.inpc.gob.ec/pdfs/Publicaciones/San%20Biritute%20lluvia%20amor%20y%20fertilidad.pdf>

Obregón, J. B. (2016, Enero). Percepción y dinámicas socioambientales en manejo de Agroecosistemas: Caso de las comunas Sacachún y Dos Mangas, Provincia de Santa Elena. Ecuador. Retrieved from <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/8961>

Polo, J. L. (2015, Noviembre 11). Juan Luis Polo. Retrieved from <http://juanluispolo.com/2015/11/liderazgo-y-productividad-un-matrimonio-muy-bien-avenido/>

Seiler, & Summer. (1979). Organizaciones estructura y proceso. Academia. Retrieved from https://www.academia.edu/33182421/Organizaciones_Estructura_Y_Proceso

Szmulewicz, P., Gutiérrez, C., & Winkler, K. (2012). Evaluación de las habilidades asociativas en redes de Agroturismo del sur de Chile. *Dialnet*, 21(4). Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5254016>

ViajandoX. (2018). Sacachún. Ecuador. Retrieved from <https://ec.viajandox.com/santa-elena/sacachun-A2994>

LA RED LINKEDIN COMO ALTERNATIVA DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LOS EMPRENDIMIENTOS COMUNITARIOS DE SANTA ELENA, ECUADOR

Resumen

En la actualidad los negocios internacionales y las relaciones comerciales de compra y venta, se realizan a través de las redes informáticas a nivel mundial, que permiten interactuar con clientes potenciales y acceder a nuevos mercados extranjeros. El presente trabajo tiene como objetivo analizar la factibilidad del uso del LinkedIn, como medio de promoción comercial para la internacionalización de los emprendimientos comunitarios, mediante un modelo de decisión. La metodología es cuantitativa, de tipo descriptivo, y método hipotético deductivo, utilizando como instrumento un árbol de decisión con alternativas de comercialización, que puede ser utilizada por los emprendedores de las comunas de Santa Elena-Ecuador. Los resultados demuestran que el uso de LinkedIn representa la opción más adecuada para los emprendimientos comunitarios que inician procesos de comercio internacional dentro del marco de la competitividad y la globalización. Se concluye que el emprendedor comunitario puede ser un decisor eficiente en la toma de decisiones en escenarios de incertidumbre y riesgo, mediante el manejo de información oportuna y de herramientas informáticas, que le permita incursionar en el comercio internacional.

Palabras Clave: LinkedIn, emprendimiento, comercialización, internacionalización, comunidad

Introducción

De acuerdo a (PROECUADOR, 2018) el banano es el principal producto de exportación no petrolero, sin embargo, existen otras frutas como: el mango, la piña, la pitahaya, el maracuyá y la papaya, entre otras, que tienen acogida en mercados internacionales.

Los principales productos exportables de las organizaciones Economía Popular y Solidaria en el 2018, son el banano y plátanos, con el 80,83 % del total exportado, seguido por cacao y elaborados con 6,41 % y agroindustria con 5,29 %. El sector agrícola y sus productos, es uno de los soportes principales sobre los que se desenvuelve la economía popular de nuestro país, debido a su situación geográfica, ya que posee diferentes microclimas que aportan el crecimiento de ciertos cultivos, obteniendo frutas de excelente calidad.

Por ello, resulta de capital importancia, analizar la exportación bajo la economía solidaria sustentada en la asociación de productores, para encontrar soluciones a las problemáticas comunes que cuenta cada agrupación agricultora y el fortalecimiento del sector agricultor con ideas de todos los actores participantes en un proyecto comunitario. En la expansión de agro productos nacionales de la economía popular y solidaria, los integrantes de diversos sectores se organizan de manera individual y colectiva para acrecentar los procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios mediante relaciones basadas en la solidaridad, cooperación y reciprocidad. Con ayuda de fundaciones y organismos gubernamentales, los pequeños y medianos productores de varias comunidades, pueden beneficiarse de la venta directa de frutas no tradicionales a otros países. Esto se lo puede realizar a través de asociaciones y organizaciones comunitarias.

En ese sentido, el presente trabajo pretende analizar mediante un modelo de decisión, la factibilidad del uso del LinkedIn, como medio de promoción comercial para la internacionalización, contextualizado en las emprendimientos comunitarios y pymes de Santa Elena, Ecuador, en contraste con los mecanismos tradicionales de negociación, como ferias, mesas de negociación y corredor o broker. Ante ello, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la mejor alternativa para la comercialización internacional de los emprendimientos comunitarios, en mercados con incertidumbre? De igual manera se plantea la hipótesis a contrastar: "La red LinkedIn es la alternativa más viable de acceso a mercados internacionales para los emprendimientos comunitarios".

Planteamiento del problema

En contraste con la participación de los productos de la economía solidaria en las exportaciones del país, existe ciertos sectores que presentan varios problemas en su comunidad, observándose que los pequeños y medianos agricultores agrícolas de frutas tienen poca participación en las ganancias de la comercialización debido al desconocimiento de la cadena logística y comercial que conlleva a entregar su producción a los intermediarios quienes comercializan dichos productos en mercados internacionales. De acuerdo a una publicación realizada por la (FAO, 2001) da a conocer la realidad sobre la explotación hacia los productores, en donde el agricultor recibe por su producto solo el 30 por ciento correspondiente al precio de mercado y la diferencia se la lleva el comerciante intermediario. De igual manera, la limitada participación en el comercio exterior asociada con la escasa innovación y desarrollo tecnológico se consideran como los principales problemas de las Pymes, conjuntamente con el acceso limitado a las fuentes de financiamiento, la desvinculación con los sectores más dinámicos y la poca orientación al mercado.

Así mismo, el riesgo es un factor que incide directamente en la forma de internacionalización de las empresas, principalmente de aquellos emprendimientos comunitarios y pymes que desean incursionar por primera vez en mercados extranjeros, ya que a mayor expectativa para ingresar al mercado extranjero existirá mayor riesgo y compromisos de recursos.

En este sentido, el presente trabajo se acoge a la teoría de las redes sociales para la internacionalización, a fin de proponer el uso del LinkedIn y sus ventas sociales, como mecanismo impulsor de las relaciones comerciales empresariales que contribuyan a la internacionalización de las pymes.

Revisión de la literatura LinkedIn es una red social profesional, es decir, está orientada más a relaciones comerciales y profesionales que a relaciones personales y por tanto en esta red social lo que encontrarás son empresas y profesionales que buscan promocionarse, hacer networking y negocio. En la actualidad, los negocios internacionales se realizan a través de las relaciones comerciales informáticas y accediendo a la red mundial, ya que permite interactuar con nuevos mercados a nivel de clientes potenciales, socios comerciales y redes de contactos.

En el proceso de venta, el Social Selling Index es la práctica de establecer relaciones más fuertes y cercanas con potenciales clientes, siendo empático y comprendiendo de cerca su necesidad.

Es una funcionalidad de LinkedIn que permite conocer la competencia empresarial en la red social profesional en base a cuatro factores: 1. Marca personal; 2. Target de interés; 3. Engagement; y 4. Creación de relaciones. Cada uno de estos factores puntúa con 25 puntos para obtener un máximo de 100 puntos. También incluye una comparación con los profesionales de un sector específico, así como de los profesionales que hay en la red de contactos. Estos indicadores evalúan la actividad diaria en LinkedIn, de modo que cada vez que se añade un contacto, se comparte un contenido o se publica un post en Pulse, se influye en los valores antes mencionados. (Embling, 2015)

Según Arias (2016) el SSI es la medida de la actividad profesional de venta en LinkedIn, la cual depende de la atención y seguimiento a sus factores: 1) Marca personal: Se utiliza para tener una marca personal fuerte en la red. 2) Target de interés: sirve para encontrar las conexiones adecuadas. No se trata únicamente de una cuestión numérica, sino de encontrar a la gente adecuada y conectar con ella para fomentar futuras interacciones de negocio. 3) Engagement con Insights (compromiso con visión): ofrece la posibilidad de incrementar las conexiones y construir sólidas relaciones para aumentar la credibilidad entre el público objetivo. 4) Creación de relaciones de confianza: sirve para obtener sólidas relaciones, y así aumentar la puntuación en el SSI. Por ello, se debe conectar con quien realmente interesa, y mejor si es de manera gradual.

Los factores mencionados, sustentan las ventas exitosas que dependen de la construcción de relaciones y a la venta social como una estrategia más específica. Se trata de apoyarse en sus redes sociales para encontrar, calificar y cerrar prospectos. s "social" porque se construye relaciones necesarias en línea con respuestas a preguntas de los clientes y contenido que involucra al consumidor hasta que esté listo para comprar.

La venta social se convierte en un evento compartido y ese trabajo en equipo fortalece la relación y replantea eficazmente la cultura y la infraestructura de la organización (Giuliani, 2017).

Bajo este contexto, la venta social efectiva crea un entorno a los clientes potenciales, en primer término y luego en la venta de productos. La venta debe ser un subproducto de la ayuda que se aporta a los clientes. Es decir, hay que centrarse en la creación de una relación de confianza auténtica, para que ese público quiera comprar el producto y así concretar con éxito las ventas en los mercados internacionales. El uso de estas redes facilita la interacción de la empresa con su público objetivo, dando la opción de hacerlo de una forma mucho más dinámica y personalizada que con las vías tradicionales. Por su parte, Orlandi (2006) menciona que el proceso de internacionalización de las pymes se desarrolla con base al conocimiento y con los recursos que la empresa cuenta para promocionar en el mercado meta. De igual manera, otro factor de gran incidencia es la gestión administrativa en términos de su calidad, conocimientos y compromiso que el empresario apuesta a la organización.

Según Restrepo y Vanegas (2015) en su estudio de Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa, resalta que, en los diferentes enfoques teóricos referentes al proceso de internacionalización, se toman en consideración tres perspectivas.

En primera instancia, la perspectiva económica que considera la internacionalización, mediante el análisis de la globalización, las empresas multinacionales y sus operaciones y más específicamente, por medio de las actividades de las empresas transnacionales, a la que pertenecen las teorías que detallan el proceso de internacionalización a través de una figura que se han enfocado en los costos y las ventajas económicas de la internacionalización (Rialp, 1999; Gómez Suárez, González, Lusa, y Osorio, 2006). En segundo lugar, la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984), la cual trata la internacionalización como un compromiso de aprendizaje incremental basado en la acumulación

de conocimiento y la incorporación de recursos y habilidades para la orientación a los mercados externos; se presenta el caso particular del modelo Uppsala y sus derivaciones y adaptaciones (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Alonso, 1994; Rialp, 1999; Gutiérrez y Heras, 2000). En tercer lugar, surge la teoría de redes, las comunidades clústeres y el proceso de internacionalización (Thomas y Araujo, 1985; Thorelli y Cavusgil, 1990). Por su importancia se deben considerar las nuevas concepciones que asimilan el proceso de internacionalización como un desarrollo lógico de las redes interorganizativas y sociales de las empresas. (Johanson y Mattson, 1988; Blankenburg Holm, 1995).

Zuriguel (2011) considera a la internacionalización de una PYME, como un proceso complejo y heterogéneo y la clasifica así:

Existen diversos tipos de internacionalización que abarcan un amplio espectro que va desde la simple exportación a otras zonas, a la implantación de unidades productivas (fábricas) en países más rentables. Se puede establecer tres grandes clases de internacionalización: a) exportación b) apertura de licencias e c) inversión directa en el exterior. Esta división tan genérica admite subdivisiones más específicas. Por ejemplo, podemos hablar de exportación directa o exportación indirecta. Dentro de las licencias encontramos: acuerdos de distribución, franquicias, contratos de fabricación y cesión de patentes. Por último, la inversión directa puede tratarse de apertura de nuevas fábricas o de asociaciones de empresas.

La Figura 1 representa una infografía reveladora de todas las formas de internacionalización posibles, de acuerdo con un modelo cuatridimensional, según las variables: grado de control para el empresario, compromiso de recursos necesario, riesgo y flexibilidad para abandonar o deshacer posiciones.

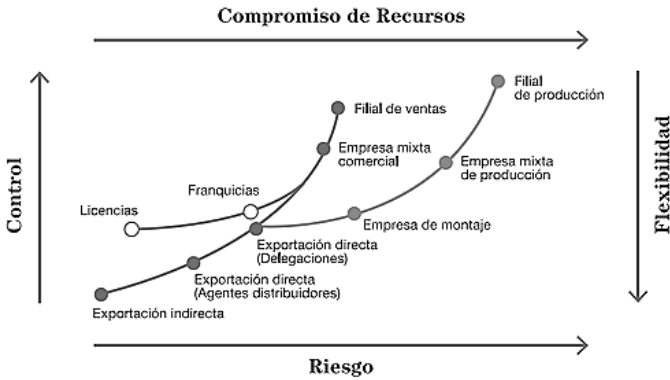


Figura 1. Formas de internacionalización
Fuente: L.A. Alonso y V. Donoso(1998)

Al respecto del riesgo, Bonatti (2011) indica "la gestión del riesgo es un aspecto que se debe incorporar siempre en el análisis de sensibilidad, ya que es vital entender y manejar el riesgo en todo tipo de decisión sujeta a algún rango de incertidumbre".

Metodología

La investigación tiene enfoque cualitativo, de tipo descriptivo y de campo, utilizando el método inductivo y sustentado en una entrevista a un profesional en el área del comercio internacional. Con estos elementos, se desarrolla un hipotético árbol de decisión con varios supuestos, considerando costos, tipos de demanda (baja, media y alta) asociados a su respectiva probabilidad y los valores esperados (ganancias) por cada alternativa. La población de estudio se centra en los habitantes de la comuna de Sacachún en la provincia de Santa Elena, Ecuador debido a su potencial en los sectores agrícola y ganadero. Según la Federación de Comunas de Ecuador, en esta provincia se encuentran legalizadas 64 comunas con cerca de 70.000 habitantes. Entre ellas, se encuentran ubicada la comuna Sacachún que es parte de la parroquia Julio Moreno, en donde viven 400 habitantes aproximadamente, su extensión es de 4.000 metros cuadrados y su economía se basa en la flora, la fauna, la crianza de ganado (vacuno y caprino).

Desarrollo de un modelo de decisión

El modelo propuesto considera al emprendedor decisor, como el principal ejecutor de la decisión de la pyme que desea iniciar procesos de comercialización internacional en espacios creados para este fin, con productos del sector agrícola, en donde existe la posibilidad de concretar negocios con pequeñas cantidades de productos. Las alternativas comprenden las formas tradicionales: (a) ferias internacionales, (b) mesas de negociación, (c) corredores; y (d) la venta social por medio de la red de contactos LinkedIn. La representación del modelo con cada alternativa y considerando sus costos, tipos de demanda (baja, media y alta) asociados a su respectiva probabilidad y los valores esperados por cada alternativa, se muestra en la Figura 2.

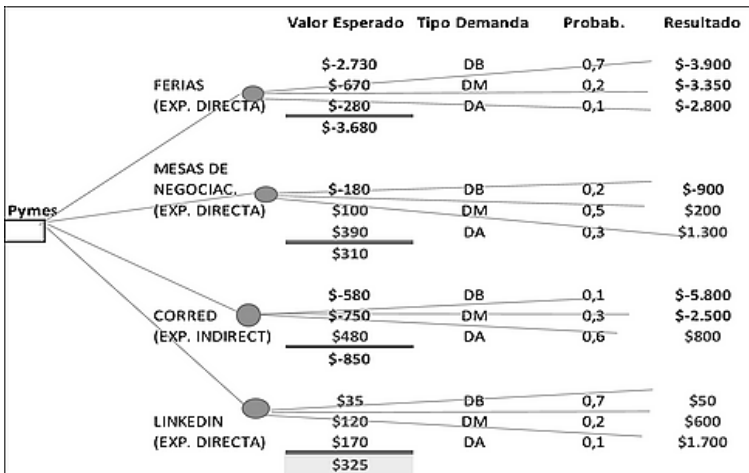


Figura 2. Árbol de decisión para internacionalización de emprendimientos comunitarios
 Fuente: Elaboración propia

El modelo descrito a través del árbol de decisión, presenta como alternativa a las ferias internacionales, que son lugares de promoción y ventas de productos específicos bajo la línea de comercialización a la cual fue creado dicha feria, con la participación de actores provenientes desde cualquier parte del mundo.

Dependiendo de las políticas de estas ferias, se puede encontrar exigencias como el tamaño del stand, el tipo de folletería, la experiencia de la empresa expositoras con exigencia de documentación de cartas de referencias de los mismos, certificados de actuación en ferias similares, llevando consigo a que los visitantes sean más interactivos en la ejecución de negociaciones comerciales concretando negocios más seguros y venideros por el aval que da la feria a sus expositores. En esta alternativa, se plantea una inversión de \$ 5.000 como costo de participación y una utilidad incremental de \$ 11 por unidad (ingresos menos costos variables) en caso de concretarse la operación comercial. También se estima una probabilidad alta para cantidades de demanda bajas, debido a que representa el comportamiento normal de este tipo de negocios, en donde la táctica es de conocimiento de productos y empresas, llevando informativos, folletos, catálogos, fichas técnicas y muestras, para ser analizadas en sus países de origen, siendo muy poca la posibilidad de concretar un negocio.

Respecto a las mesas de negociaciones, son espacios con el auspicio de las embajadas, consulados y agregados comerciales de diferentes países, donde existe una delegación de los mejores exponentes sea productores, así como también empresas emprendedoras que estén estructuradas; muchas de éstas son verificadas y están generando protagonismo como actores permanentes en ejecuciones comerciales, científicas, entre otras. Se conocen también como citas comerciales o reuniones concertadas por los organismos de diplomacia de los países negociantes sean estos por acuerdos de integración o acercamientos de pueblos venideros. Al ser parte de la delegación con el aval del Estado promotor, se podrá obtener un resultado positivo y muy alentador para aquellos que desean desarrollar comercio ya que las ventas de los productos serán directas y efectivas. Para la mesa de negocio, se plantea una inversión promedio de \$ 2.000. La probabilidad es alta en cantidades de demanda medias y altas, debido a que el gobierno es el garante de las empresas que participan, dando confianza y transparencia a los acuerdos, contratos y transacciones directas de negociación. Un factor muy predominante en este tipo de eventos, es que asisten los

gerentes generales, presidentes o propietarios de las empresas con su asistente de marketing, producción, comercialización consideradas como delegaciones completas de personas que toman decisiones en ese mismo instante, al contrario de las ferias internacionales en donde asisten personal que no tiene potestad de decisión inmediata.

Otra alternativa son los intermediarios de comercialización, que pueden ser agentes de compra, agente de ventas, corredores y que representan a unos de los canales de comercialización sea vendedor o comprador o casos especiales como el corredor cuya función es negociar por los dos lados sin tener ninguna relación. Ellos reciben una comisión por su gestión que en muchos casos se basan por el valor de la transacción, debido a que generalmente ya son empresas que están posicionadas en mercados cuyo aval es la cartera de clientes que manejan, sus certificaciones internacionales como ISO, BASC y otras, que son cartas de presentación en la negociación. Su experiencia hace que el que requiera su servicio tenga la efectividad de la comercialización de los productos. En esta opción, se plantea una inversión estimada de \$ 8.000 para contratar un corredor y concretar negocios, con una utilidad incremental de \$ 11 por unidad vendida. La probabilidad es alta (por ejemplo 0,6) en cantidades de demanda altas, ya que la finalidad del corredor es ganar comisiones por cada transacción de venta y por ende el costo de su servicio también es alto, ya que se encarga de revisar, preparar y hasta asesorar a los productores con información idónea para que realicen cambios que conlleven a ser atractivos para el mercado meta.

Como alternativa final, se presenta el uso de LinkedIn que es una de las redes sociales más utilizadas a nivel profesional, la cual permite conocer y llegar a clientes a nivel mundial. Esta red se puede expandir en base a promoción de muestras y que con ellos los mismos usuarios que recibieron el producto, pueden dar el aval o la calificación del vendedor. Para esta alternativa, se plantea una pequeña inversión de \$ 500 en donde se maneja con registro de usuario y status; y además dependiendo de los servicios que requiera el empresario se crean "usuarios Premiun" cuyo alcance es mayor a los contactos de línea gerencial propia del servicio LinkedIn. También se planea una utilidad incremental de \$ 11 por

por unidad vendida con probabilidad alta para cantidades pequeñas, debido a que se maneja igual que las ferias internacionales de promoción y publicidad de la empresa, así como de los productos que conlleven a la aceptación de las muestras y genere el vínculo de comunicación para una venta definitiva, produciendo contratos a largo plazo. La probabilidad es muy escasa para cantidades de demanda altas y también para ventas concretas.

Limitantes del modelo

El modelo planteado es susceptible de cambios, en virtud del valor que puedan asumir las cantidades de demanda, las probabilidades y la utilidad incremental que producirán resultados diferentes, debido a que difiere un análisis de costo-beneficio con incertidumbre, cuando la empresa recién va a empezar su operación internacional con respecto a la situación en donde la empresa ya lleva algún tiempo en el mercado. Otra limitación del modelo propuesto es que en el mismo no se ha considerado otras alternativas de internacionalización existentes que son más básicas como (a) páginas web comercial (b) correos personales, entre otros; los cuales se presentan normalmente con mucha frecuencia al inicio de las operaciones comerciales de una empresa.

Resultados

En la siguiente tabla, se procede a detallar la composición de cada fórmula de pago asociada a cada alternativa de internacionalización, presentada en el modelo antes mencionado:

Tabla 1. Tabla de pagos para cada alternativa de comercialización internacional

FORMAS TRADICIONALES DE INTERNACIONALIZACIÓN							
FERIAS INTERNACIONALES:		COSTO = \$ 5.000 UNIDAD =			UTILID. INCREM. X	\$11	
CANTID.						VALOR	
DEMANDA	UNIDADES	INGRESOS	PROBAB.	ING - COSTO		ESPERADO	
BAJA	100	\$1.100	0,7	\$-3.900		\$-2.730	
MEDIA	150	\$1.650	0,2	\$-3.350		\$-670	
ALTA	200	\$2.200	0,1	\$-2.800		\$-280	

MESA DE NEGOCIACION		COSTO= \$ 2,000		INCREM. X UNIDAD = \$11	
DEMANDA	CANTID. UNIDADES	INGRESOS	PROBAB.	ING - COSTO	VALOR ESPERADO
BAJA	100	\$1.100	0.2	\$-900	\$-180
MEDIA	200	\$2.200	0.5	\$200	\$100
ALTA	300	\$3.300	0.3	\$1.300	\$390
\$310					
CORREDORES		COSTO= \$ 8,000		INCREM. X UNIDAD = \$11	
DEMANDA	CANTID. UNIDADES	INGRESOS	PROBAB.	ING - COSTO	VALOR ESPERADO
BAJA	200	\$2.200	0.3	\$-5.800	\$-580
MEDIA	500	\$5.500	0.3	\$-2.500	\$-750
ALTA	800	\$8.800	0.6	\$800	\$480
\$-450					
FORMA PROPUESTA PARA INTERNACIONALIZACION: LINKEDIN					
LINKEDIN (RED SOCIAL)		COSTO = \$ 500		INCREM. X UNIDAD = \$11	
DEMANDA	CANTID. UNIDADES	INGRESOS	PROBAB.	ING - COSTO	VALOR ESPERADO
BAJA	50	\$550	0.7	\$50	\$35
MEDIA	100	\$1.100	0.2	\$600	\$120
ALTA	200	\$2.200	0.1	\$1.700	\$320
\$325					

Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que, las ferias internacionales y los corredores como alternativas del modelo, no son convenientes por lo que representan una pérdida mayor para los emprendimientos comunitarios al inicio del proceso de internacionalización (mientras mayor sea el costo asociado al riesgo, menor será el beneficio para la organización). Al contrario, la mesa de negociación y el LinkedIn, presentan mejores valores esperados que las alternativas anteriores, resaltando que la red social presenta el mayor valor esperado positivo (\$325) de manera general, así como para cada tipo de demanda, puesto que su incidencia en mayor grado, tiende a incidir en el beneficio final (a menor costo asociado al riesgo, mayor información y posibilidad de contactar clientes para ejecutar negocios).

Al analizar los respectivos resultados (pagos) del modelo propuesto, se puede notar claramente que LinkedIn, es la alternativa que presenta mayores beneficios debido a su mejor valor esperado, en escenarios con incertidumbre. Sin embargo, no se puede descuidar el tema del riesgo existente en LinkedIn para la apertura hacia el exterior, ya que la internacionalización claramente conlleva una serie de inseguridades y barreras de entrada que pueden variar en su naturaleza y fuente. Es elemental, realizar el análisis minucioso de muchos factores que ayudarán a conseguir el éxito en los procesos de expansión internacional, como estudios previos fiables, lo detallados posible (estado de la demanda, competidores,

apertura del país, relación comercial con otros bloques de interés, facilidad para hacer negocios, competencias del capital humano, entre otros) para desarrollar un plan de negocios adecuado y adaptado a la realidad de las comunas del país.

Discusión de resultados

Considerando las variables de internacionalización expuestas en la Figura 1 y asociándolas al modelo de decisión planteado, se puede indicar que el riesgo difiere en cada alternativa planteada, ya que los agentes comercializadores y las mesas de negocios presentan menor riesgo por su experiencia negociadora, mientras que las ferias internacionales y por último el LinkedIn son de mayor riesgo debido a que son iniciativas de comercialización con poca probabilidad de ejecución. En este sentido, es de vital importancia, la actitud que tenga el empresario frente al riesgo (propenso, adverso o neutral) ya que su actitud le conducirá o no al éxito en sus decisiones.

Por su parte, en lo referente al control de recursos, se puede indicar que en el LinkedIn y las ferias internacionales existe mayor control en el manejo de su información por parte la empresa promotoradora y la toma de decisión depende directamente del emprendedor, el control es menor porque la promoción depende de terceros ya que éstos manejan cláusulas de intervención en la comercialización. Respecto al compromiso de recursos (costos) se deduce que las ferias y el uso de agentes de comercialización son los más elevados, mientras que mesas de reuniones y el LinkedIn presentan menor costo que las alternativas anteriores. Por último, respecto a la flexibilidad en el manejo de información, se indica que es mayor con el LinkedIn y la mesa de negocio, ya que cuentan con independencia para manejar su publicidad de manera más directa con sus posibles clientes; a diferencia de las ferias y los corredores que tienen menor flexibilidad debido a que deben ajustarse a cláusulas preestablecidas para las negociaciones.

Conclusiones

El emprendedor se enfrenta a escenarios con incertidumbre para iniciarse en procesos de internacionalización, siendo necesario

utilizar mecanismos para una adecuada toma de decisiones asociado a su actitud frente al riesgo. Las mesas de negociaciones y el corredor son alternativas que presentan menor riesgo en el inicio de la comercialización internacional por su experiencia y manejo en forma estructurada; en tanto que las ferias internacionales y el LinkedIn muestran un mayor riesgo por su independencia en las negociaciones. El potencial de LinkedIn es enorme para conocer a gente con los mismos intereses, para buscar clientes, proveedores, darse a conocer, saber la opinión de expertos o incluso para buscar trabajo.

El decisor que cuente con la información pertinente y manejo de herramientas para la toma de decisiones, puede elegir la red LinkedIn para iniciarse en procesos de internacionalización, ya es un medio que puede dar mejores resultados esperados, en función de su uso y efectividad para realizar negocios internacionales. Es necesario precisar que, así como existen un sinnúmero de medidas para mitigar los riesgos asociados a la apertura internacional, existe una imposibilidad de controlarlos. La mejor forma de mitigar estos riesgos viene dada por la planificación y el compromiso con la organización.

Finalmente, es importante contar con la asesoría y apoyo de profesionales o empresas especializadas en temas legales, fiscales, de negocios e inversiones, de comunicación, es decir, empresas que se dediquen a apoyar a otras en este proceso y que sirvan de acompañantes experimentados para ayudar a conseguir el objetivo. Por tanto, los emprendimientos comunitarios que no cuentan con una estructura organizacional definida, no pueden desarrollar por sí solos un plan de acceso a un nuevo mercado internacional, por lo que sería importante iniciar con un corredor experimentado, para luego asistir a una mesa de negocio y ferias internacionales que promocionen sus productos, así como acceder y explorar a la red LinkedIn que le permita obtener contactos con clientes potenciales en los mercados extranjeros.

Referencias

- Arias, Sandra. (2016).** Como mejorar tu SSI en LinkedIn. Recuperado de <https://sanarias.es/que-es-el-social-selling-index-ssi-de-linkedin/>
- Alonso, J. y Donoso, V. (1998).** Competir en el exterior. La empresa española y los mercados internacionales.
- Bonatti, Patricia. (2011).** Teoría de la decisión. Buenos Aires, Argentina.
- Embling, Alex. (2015).** Como aumentar sus índices de ventas en LinkedIn.
- FAO. (2001).** El estadio mundial de la agricultura y la alimentación, 2001 - FAO recuperado de <https://www.fao.org>
- Giuliani, Tyron. (2017).** Cómo ganar negocios mediante la venta social a través de LinkedIn.
- Orlandi, Pablo. (2006).** La pyme y su rol en el comercio internacional. Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador - CEDEX de la Universidad de Palermo.
- PROECUADOR. (2018).** Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-provincial/>
- Restrepo, J. y Vanegas, J. (2015).** Internacionalización de las pymes: análisis de recursos y capacidades internas mediante lógica difusa. Contaduría y Administración
- Zuriguel, C. (2011).** Internacionalización de pymes. Tipos de estrategias.

ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD COMPETITIVA QUE TIENEN LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE LA PARROQUIA SALINAS DE GUARANDA, ECUADOR

Resumen

La Corporación Gruppo Salinas está ubicada en la parroquia Salinas del cantón Guaranda, provincia de Bolívar. El objetivo de esta investigación fue analizar la participación en el mercado y la competencia de las principales empresas comercializadoras, considerando que pertenecen a una economía popular y solidaria. La metodología aplicada en el estudio fue de enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo, el diseño de la investigación fue no experimental transversal descriptivo. La técnica de recolección de datos fue la encuesta; este instrumento contó con 9 preguntas de respuestas múltiples y 1 cerrada. El levantamiento de los datos fue realizado el 16 de enero del 2020 y para su procesamiento se utilizó el paquete Microsoft office Excel 2016. Además, para el análisis de los datos, se usó el modelo de competitividad de los autores Echeverri P., Tovar J. y Guevara L. (2018), considerando también las teorías de Jiménez M. y Porter M. Los resultados se obtuvieron a través de la medición y la ponderación sobre 10 puntos de las preguntas realizadas; evidenciándose así que, el factor de participación en el mercado está mejor desarrollado que el factor competencia. No obstante, ambos factores deben ser potenciados si se desea obtener una mejora competitiva eficiente.

Palabras Clave: competitividad, participación en el mercado, competencia, empresas sociales, estrategias

Introducción

La parroquia Salinas se encuentra ubicada en el cantón Guaranda de la provincia de Bolívar, fue creada el 29 de mayo de 1.861, cuenta con una población de 7.262 habitantes y con una extensión territorial de 46.530 hectáreas. El nombre como tal de la parroquia Salinas, surge por la existencia de minas de sal.

Para el año de 1.970, con la llegada de la operación Mato Grosso dirigidas por los padres Alberto Penerati y Antonio Polo, se dio paso al gran proceso de desarrollo comunitario en la localidad, la cual iba a ser continuada por la Misión Salesiana y por voluntarios quienes planifican un nuevo modelo de desarrollo, tomando en cuenta las ideas locales y los niveles de organización comunitaria, dando como resultado un fortalecimiento en las áreas de producción y comercialización de la parroquia (GAD Salinas, 2015). Dentro de dicha parroquia, se desenvuelve la corporación Gruppo Salinas, un conjunto de empresas sociales dedicadas a varias actividades de servicios, así como a la producción y comercialización de productos transformados. Estas empresas que están amparadas por la ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario tienen como finalidad el desarrollo económico, social y cultural de los involucrados; es decir, tanto de los que conforman la corporación Gruppo Salinas como los que habitan dentro de la parroquia Salinas.

Los miembros de la Corporación de desarrollo comunitario —Gruppo Salinas|| son: FUNORSAL (Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas); FFSS (Fundación Familia Salesiana Salinas); FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas); COACCSAL (Cooperativa de Ahorro y Crédito —Salinas Ltda.||); TEXSAL (Asociación de Desarrollo Social de Artesanas Texsal Salinas); PRODUCOOP (Cooperativa de Producción Agropecuaria —El Salinerito||) (Gruppo Salinas, 2016, pp. 5-6)

Así mismo, se observa como una organización ha apoyado de gran manera al desenvolvimiento competitivo de este sector, aprovechando los recursos naturales que concede el mismo y otorgándole un valor agregado para su comercialización. Por tal motivo, es importante analizar la situación actual competitiva de las empresas comercializadoras, para que esto sirva como guía para la generación de estrategias que ayuden a la constante superación frente a los problemas tantos internos como del entorno.

En base a lo relacionado anteriormente, el presente estudio tiene como objetivo principal el análisis de dos factores competitivos, como lo es la participación en el mercado frente al factor de la competencia, ambos factores son indicadores en base al análisis externo competitivo, que permiten tener una percepción clara del

entorno en que se desarrollan estas empresas. Así también, se comparará ambos factores para conocer cual está mejor posicionado en las empresas sociales.

Importancia del problema

En relación con lo expuesto en la introducción, se puede observar como un emprendimiento comunitario se ha desarrollado de una buena manera y ha provocado un impacto social positivo. Así mismo, se aprecia el interés que tiene la corporación por crecer y evolucionar, siguiendo adelante con su visión y misión, por lo que es muy importante en todo proceso evolutivo, primero analizar el panorama competitivo en que se desenvuelve la corporación, y una vez conseguida la idea sobre la realidad en la que se desarrolla la organización, se puede analizar y aplicar estrategias de una forma eficaz y eficiente. De igual manera, es relevante conocer que factor está mejor posicionado y cuál presenta falencias, para de esta manera saber qué tipo de estrategias las empresas deben desarrollar para potenciar sus capacidades en base a la información obtenida.

Desarrollo

Competitividad

La competitividad es un término que ha estado presente en los últimos años en países, empresas y en la sociedad. El ser competitivos no es un ideal que se llega de la noche a la mañana, por el contrario, es la suma de conocer de manera continua las capacidades que permitan diferenciarnos de otros, producir y ofrecer productos o servicios de calidad en que seamos buenos, y, por último, llegar a satisfacer las necesidades y los deseos de los demandantes.

La competitividad es un factor decisivo en el éxito de una empresa, "también determina las labores que ayudan a su desempeño como las innovaciones, una cultura cohesiva, o una adecuada implementación" (Porter, 1987, p.1). Así mismo, Porter (1987) afirma que "la estrategia colabora en la búsqueda de una posición propicia dentro de la industria, el cual es el entorno dónde se desenvuelve la competencia.

Su objetivo es conseguir que la empresa llegue a una posición rentable y sustentable tomando en consideración las fuerzas que rigen la competencia en la industria" (p.1).

El autor menciona dos aspectos relevantes para la competitividad: las fuerzas que están en el mercado (también conocidas como las 5 fuerzas de Porter) y la implementación de estrategias para lograr una posición ideal en la industria.

Las 5 fuerzas de Michael Porter

En la figura 1 se detalla que dentro de un mercado o una industria existen elementos que impulsan a las empresas a ser más competitivas frente a otras. La importancia de tomar en cuenta cada fuerza, radica en que las empresas puedan tomar ventaja en el mercado, poniendo en marcha estrategias que permitan el alcance de los objetivos; así mismo "las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias" (Porter, 2008, p. 21).

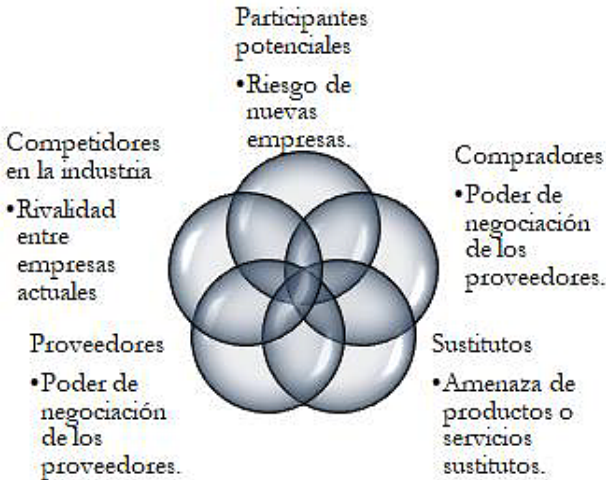


Figura 1. Las 5 fuerzas de Michael Porter.

Fuente: Adaptado de —Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia||, por M. Porter, 2008, p. 20.

Cada una de las fuerzas de Porter tendrá un estudio y análisis distinto, sin embargo, toda la información obtenida y su posterior análisis, deberán estar entrelazadas con la finalidad de formular e implementar las estrategias necesarias. En la figura 2 se muestra en que consiste cada fuerza.

Riesgo de nuevas empresas

Las nuevas empresas en una industria pueden ofrecer más capacidad y el deseo de tener una participación en el mercado y grandes recursos. Esto hace que se disminuyan los precios o una alza en los costos de las organizaciones ya establecidas.

Rivalidad entre empresas actuales

El desafío entre los competidores es una forma para obtener una posición en el mercado, esto gracias a una guerra de precios, fuerte inversión en publicidad, el ingreso de nuevos bienes y servicios, entre otros.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los bienes y servicios sustitutos logran limitar los beneficios de los bienes y servicios ya establecidos en una industria. Estos sustitutos logran establecer un precio que puede ser adquirido fácilmente.

Poder de negociación de los compradores

Los clientes o consumidores hacen su intervención en la industria cuando tienen la posibilidad y obligan a las empresas a bajar los precios, que ofrezcan mejores bienes y servicios de calidad, entre otros.

Poder de negociación con los proveedores

El proveedor está en la capacidad de alzar los precios de los insumos o materiales, o que los bienes o servicios ofrecidos sean de menos calidad; esto con el objetivo de que las empresas disminuyan su rentabilidad en el mercado, siendo difícil recuperarlo con sus precios de venta.

Figura 2. Descripción de las 5 fuerzas de Michael Porter

Fuente: Adaptado de —Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia||, por M. Porter, 2008, pp. 22–43.

Medición de la competitividad

La competitividad como tal es amplia y su medición puede resultar desde un punto subjetivo u objetivo. Existen varios modelos o matrices, las cuales dan una idea de que aspectos se deben tomar en cuenta para determinar si una empresa es o no competitiva en su industria. La metodología de competitividad basada en autores como Michael Porter e incluso por M. Jiménez (2006), es propuesta por Echeverri, Tovar y Guevara (2018) en donde plantea los siguientes factores "Capital humano, Logística, Responsabilidad social, Competencia, Financiero, Comercial, Participación n el mercado, Tecnología e información y Procesos de calidad" (p. 50).

En la tabla 1 se detalla las variables de cada factor.

Tabla 1.

Modelo de factores y variables para medir la competitividad

Factores	Variables	Puntaje
1. Capital Humano	Capacitación - Evaluación de desempeño - Incentivos - Liderazgo - Trabajo en equipo - Rotación de talento humano - Servicio al cliente - Estructura organizacional.	15
2. Logística	Procesamiento de pedidos - Planeación de inventarios - Transporte y distribución - Suministros (compra y facturación) - Almacenamiento - Canales de comercialización.	10
3. Responsabilidad Social	Productos socialmente responsables - Productos medioambientales responsables - Generación de empleo - Buen gobierno.	10
4. Competencia	Rivalidad entre competidores - La amenaza de entrada de nuevos competidores - La amenaza de productos o servicios sustitutos - Benchmarking - Competitividad a nivel nacional.	10
5. Financiero	Liquidez - Rentabilidad del activo - Endeudamiento - Cumplimiento de obligaciones - Flujo de caja.	0-1
6. Comercial	Promoción de la marca - Alianzas estratégicas - Publicidad - Engagement - Mercados potenciales - Valor estético - Creatividad en diseño.	20
7. Participación en el mercado	Tipo de mercado en el que opera - Experiencia en el mercado - Tipo de producto - Poder de negociación de los proveedores.	10
8. Tecnología e innovación	Patentes - Innovación tecnológica - Obsolescencia de la tecnología usada - Aceptabilidad y acceso a nuevas tecnologías - Relación de la tecnología (calidad) con la satisfacción del cliente - Tipo de redes sociales utilizadas - Conocimiento tecnológico a nivel nacional - Telecomunicaciones y globalización de la información - Evolución tecnológica de los procesos - Nivel tecnológico de la empresa - Planeación estratégica de la inversión en tecnología - Existencia en redes de comunicación.	15
9. Proceso de Calidad	Aseguramiento de calidad - Importancia del sistema de calidad - Conocimiento de los directivos en el aseguramiento de la calidad - Conocimiento de los trabajadores en el aseguramiento de la calidad - Cultura organizacional respecto a calidad y productividad - Control de calidad	10

Fuente: Adaptado de —Diseño de un modelo de competitividad empresarial para la empresa Arango

Guevara S.A.S.], por P. Echeverri, J. Tovar & L. Guevara, 2018, p. 50.

Metodología

El enfoque del presente estudio es cuantitativo, dado que los datos recopilados son medidos numéricamente. La metodología usada fue la descriptiva, con un diseño no experimental transversal, como técnica de recopilación de datos se usó la encuesta, aplicando como instrumento un cuestionario de 9 preguntas de respuestas múltiples y 1 cerrada.

La fecha del levantamiento de los datos fue el 16 de enero del 2020 y, para el procesamiento de los datos se utilizó el paquete Microsoft office Excel 2016. Se determinó como población a las empresas comercializadoras de la corporación Gruppo Salinas, y como muestra, mediante el muestro no probabilístico por conveniencia se escogió a 100 trabajadores de las empresas Produccop, Fábrica de Confites y Furnosal.

En cuanto a la elección del objeto de estudio, se escogió a las tres principales unidades de negocio que son productoras y comercializadoras dentro de la corporación Gruppo Salinas, las cuales fueron mencionadas en el párrafo anterior, puesto a que estas empresas son la columna vertebral de la organización.; y dado que también es más factible medir a este tipo de empresas sobre las de que ofrecen un servicio, las cuales también están inmersas dentro de la corporación como tal. De igual manera, el criterio que fue utilizado para la selección de los trabajadores a quienes se les realizaron las respectivas encuestas, fue a que las preguntas estaban dirigidas por área, las cuales son: gerencial, administrativa, ventas y operativa, y dichas preguntas se las realizaba al personal que estaba disponible en el momento en que se realizó el levantamiento de la información.

Además, según el modelo expuesto por Echeverri, Tovar, & Guevara (2018), el cual es un modelo que mide la competitividad empresarial, se escogió 2 factores del modelo para el análisis del presente estudio, los cuales son la Participación en el Mercado y la Competencia, estos cuentan con una ponderación de 10 puntos cada uno y un total de 10 preguntas dividida en 9 variables. Es decir, el análisis de los datos será realizado por cada factor, y se presentará el puntaje obtenido por cada empresa. No obstante, para la realización de la comparación entre los factores se tomará el puntaje promedio de las tres empresas, de esta manera se tendrán un panorama más completo sobre el contraste de dichos factores.

La recolección de los datos y su respectiva tabulación dio como resultado lo siguiente: La participación en el mercado de la empresa Producoop aporta a la competitividad con 8 puntos,

Fábrica de confites aporta con 9 puntos y Funorsal con 9,5 puntos, teniendo 10 puntos como base. Esto da unos 8,83 puntos en promedio de aportación a la competitividad de la Corporación Grupo Salinas entre las tres empresas. En la tabla 2, se demuestra las variables de la participación de mercado que ofrecen competitividad dentro de las empresas. Las variables que incidieron en la disminución en la competitividad fueron: el tipo de mercado en el que opera las empresas, el tipo de producto que ofrecen y poder de negociación con los proveedores. Así mismo, en la figura 3, se aprecia de mejor manera la comparación entre las empresas con respecto a los puntajes de cada una de las variables.

Tabla 2.

Puntajes de las variables participación en el mercado de las empresas

Variables del factor participación en el mercado	Puntaje Máximo	Puntaje Producoop	Puntaje Fábrica de Confites	Puntaje Funorsal
Tipo de mercado en el que opera	2,50	2,00*	2,50	2,00*
Experiencia en el mercado	2,50	2,50	2,50	2,50
Tipo de producto	2,50	1,50*	2,50	2,50
Poder de negociación con los proveedores	2,50	2,00*	1,50*	2,50
Total	10,00	8,00	9,00	9,50

Fuente: Zambrano Velasco Bernardo, Miranda Guatumillo Mario, Meza Clark Teresa, Ecuador, 2020.



Figura 3. Comparación de las variables de participación en el mercado entre las empresas

Fuente: Zambrano Velasco Bernardo, Miranda Guatumillo Mario, Meza Clark Teresa, Ecuador, 2020.

Por su parte, en el factor competencia de Producoop aporta a la competitividad con 7,20 puntos, Fábrica de confites aporta con 5,80 puntos y Funorsal de 5,80 puntos en base a los 10 puntos. Con ello, el aporte de competitividad del factor competencia por parte de las tres empresas a la Corporación es en promedio de 6,27 puntos. En este caso, las variables rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y el benchmarking, tuvieron una mayor incidencia en la baja competitiva de las empresas. Esto se puede ver reflejado en los valores de la tabla 3 y su comparación en la figura 4.

Tabla 3. Puntajes de las variables competencia de las empresas

Variables del factor competencia	Puntaje Máximo	Puntaje Producoop	Puntaje Fábrica de Confites	Puntaje Funorsal
Rivalidad entre competidores	2,00	0,40*	0,40*	0,40*
Amenaza de entrada de nuevos competidores	2,00	2,00	1,80	1,80
Amenaza de productos o servicios sustitutos	2,00	1,20*	0,80*	0,80*
Benchmarking	2,00	1,60	1,20*	1,20*
Competitividad a nivel nacional	2,00	2,00	1,60	1,60
Total	10,00	7,20	5,80	5,80

Fuente: Z

Mario,

Meza Clark Teresa, Ecuador, 2020.

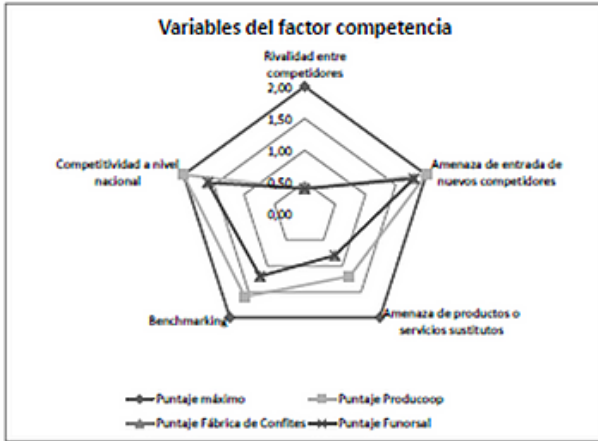


Figura 4.

Comparación de las variables competencia entre las empresas
Fuente: Zambrano Velasco Bernardo, Miranda Guatumillo Mario, Meza Clark Teresa, Ecuador, 2020.

Es importante mencionar que, para un mejor entendimiento de los valores, se asignó con el asterisco (*) aquellos puntajes que están bajos o alejados al puntaje máximo requerido, mientras que los valores sin el asterisco representan puntajes altos o cercanos al puntaje máximo requerido.

Discusión

En síntesis, se observa que estas empresas sociales han sido un impulso socioeconómico muy importante dentro de la localidad en la que se desarrollan, y que para que esto siga sucediendo es importante que estas sigan evolucionando y superándose a sí mismas. Según los resultados expuestos, es muy importante que estas empresas tomen muy en cuenta el factor de la competencia, ya que este, en contraste con la Participación en el Mercado, no está muy bien desarrollado. No obstante, tampoco es bueno confiarse, por lo que debería también tener en cuenta este último factor con el fin de conseguir el máximo puntaje y garantizar el desarrollado de todos los involucrados.

Conclusiones

Los factores analizados se desarrollan directamente dentro del entorno del mercado, con base al análisis de los factores internos que hacen frente a dicho entorno. Estos dos factores son una porción del modelo propuesto por Echeverri, Tovar y Guevara (2018), siendo factores exógenos de bastante incidencia dentro de la competitividad. Cómo se puede analizar en los resultados arrojados por el presente estudio, la Participación en el mercado está por encima de 2,57 puntos en relación al factor de Competencia, esto se da porque dentro del primer factor hay variables que las empresas sociales han venido desarrollando a lo largo de los años, como la cantidad de categorías de productos que esta oferta, el poder de negociación con los proveedores que, en la mayoría de las veces, está en términos de ganar y ganar, habiendo además una empresa que se desempeña en el mercado internacional. De igual modo, al tener más de 11 años en el mercado, le brinda un cúmulo de experiencia que puede ser usada a su favor.

En cuanto al factor competencia, existen variables que la empresa no ha fortalecido a pesar de la experiencia y el desarrollo que ha tenido, por ejemplo, aún no han potenciado sus productos para que estos sean mayormente preferidos sobre los sustitutos. Al contar con una gran cantidad de competidores, hace que el riesgo de la empresa por quedarse atrás sea mayor, por lo que debe estar en constante mejora de sus productos y servicios. Es importante que también, en base al benchmarking, se realicen comparaciones estratégicas de empresa exitosas dentro del mismo mercado, obteniendo una guía metodológica hacia el éxito competitivo.

Estos factores son los que impiden que estas empresas sociales no desarrollen bien su competencia, y sea una debilidad que requiere una reestructuración interna sobre el análisis expuesto del mercado.

Referencias

Echeverri, P., Tovar, J., & Guevara, L. (2018). Diseño de un modelo de competitividad empresarial para la empresa Arango Guevara S.A.S. Universidad Libre Seccional Pereira, Semillero de investigación y desarrollo de ingeniería, Pereira. Recuperado de <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/17>

GAD Salinas. (2015). Actualización del plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la parroquia rural salinas. Guaranda. Recuperado de http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/0260012690001_PDyOT%20GAD%20SALINAS%20DIAGNOSTICO_07-09-2015_10-54-20.pdf

Jiménez, M. (2006). Modelo de competitividad empresarial. Revista Umbral Científico (9), 115-125. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/304/30400913.pdf>

Porter, M. (1987). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Patria. Recuperado de [https://books.google.es/books?](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=competitividad+michael+porter&ots=mwxxh8W3eA&sig=SsbFELWvgjL4hYqKja6vj2UY#v=onepage&q=competitividad%20michael%20porter&f=false)

[hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=competitividad+michael+porter&ots=mwxxh8W3eA&sig=SsbFELWvgjL4hYqKja6vj2UY#v=onepage&q=competitividad%20michael%20porter&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=wV4JDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=competitividad+michael+porter&ots=mwxxh8W3eA&sig=SsbFELWvgjL4hYqKja6vj2UY#v=onepage&q=competitividad%20michael%20porter&f=false)

Porter, M. (2008). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México, México: Editorial Patria. Recuperado de http://www.delfabro.cl/Estrategia-Competitiva_Michael_porter.pdf

ISBN: 978-980-18-1255-5



9

789801

812555