

ESTADO DE DINAMIZACIÓN EMPRESARIAL DEL CENTRO DE TRANSFORMACIÓN DE ALIMENTOS “NATUPAL”

AUTORES: Luis Fernando Lucio Villacreses¹
Ing. Jimmy Leonardo Gutiérrez García²
Ing. Pascual Ángel Pisco Gómez³
Ing. Mery Emilia Cedeño Quijije⁴

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: luis.lucio@unesum.edu.ec

Fecha de recepción: agosto 29 de 2018

Fecha de aceptación: octubre 4 de 2018

RESUMEN

En Ecuador, a partir del año 2008 la nueva Constitución visibilizó el aporte del Sector Económico popular al Desarrollo Local, y con la promulgación de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, se reconocieron tres formas de organización: Cooperativa, Comunitaria y Asociativa, actualmente, reguladas y controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, con el afán de sostener cada emprendimiento por su aporte en la generación de empleos e ingresos económicos. En este contexto, en la Provincia de Manabí, Cantón Santa Ana, Parroquia Ayacucho, Comunidad San Miguel de Palo Largo, 32 jefas de hogar conforman la Empresa Comunitaria “Centro de transformación de alimentos NATUPAL” que fortalece la economía del sector, porque los agricultores producen para la empresa y la empresa produce para los consumidores. Por la razón expuesta el presente estudio ha tomado como unidad de análisis a NATUPAL con el objeto de determinar su estado de Dinamización Empresarial, a través de la aplicación del modelo creado por Fernández Et al. (2002) quien define que las Empresas Comunitarias cuentan con un ciclo de vida de cuatro etapas: Estado Iniciado, Estado Probatorio, Estado Consolidado, y el Estado Dinamizado; y cinco dimensiones: Relacionamiento Externo, Visión Empresarial, Autogestión, Ejecutoria, y Profesionalización de la Gestión. Los resultados encontrados indican que NATUPAL, exhibe un estado probatorio y requiere implantar un sistema de planeación estratégica, perfeccionar su responsabilidad social, instaurar procesos internos de control y establecer roles y funciones en cada área de la empresa.

Palabras claves: dinamización; economía; empresa, popular, solidaria.

¹ Ing. Forestal, Máster en Educación y Desarrollo Social, Docente de tiempo exclusivo, adscrito a la Carrera de Tecnologías de la Información de la Universidad Estatal del Sur de Manabí-UNESUM. Jipijapa, Manabí, Ecuador

² Ing. en Computación y Redes, Máster en Gerencia Educativa, Docente Tiempo Completo, adscrito a la Carrera de Tecnologías de la Información de la Universidad Estatal del Sur de Manabí-UNESUM. Jipijapa, Manabí, Ecuador

³ Ing. en Computación y Redes, Máster en Gerencia Educativa Docente Tiempo Completo, adscrito a la Carrera de Tecnologías de la Información de la Universidad Estatal del Sur de Manabí-UNESUM. Jipijapa, Manabí, Ecuador

⁴ Ing. en Computación y Redes, Máster en Educación Informática Docente Tiempo Completo, adscrito a la Carrera de Tecnologías de la Información de la Universidad Estatal del Sur de Manabí-UNESUM. Jipijapa, Manabí, Ecuador

STATE OF BUSINESS ENHANCEMENT OF THE FOOD TRANSFORMATION CENTER "NATUPAL"

ABSTRACT

In Ecuador since 2008 the new Ecuadorian Constitution made visible the contribution of the Popular Economic Sector to Local Development, and with the promulgation of the Organic Law of Popular and Solidarity Economy, three forms of organization were recognized: Cooperative, Community and Associative, currently, regulated and controlled by the Superintendency of Popular and Solidarity Economy, with the aim of supporting each endeavor for its contribution in the generation of jobs and economic income. In this context, in the Province of Manabí, Santa Ana Canton, Ayacucho Parish, San Miguel de Palo Largo Community, 32 female heads of household make up the Community Enterprise "NATUPAL Food Processing Center" that strengthens the economy of the sector, because farmers they produce for the company and the company produces for the consumers. For the reason stated, the present study has taken NATUPAL as its unit of analysis in order to determine its status of Business Dynamization, through the application of the model created by Fernández Et al. (2002) who defines that the Community Companies have a life cycle of four stages: Initiated State, Probatory State, Consolidated State, and the Dynamised State; and five dimensions: External Relationship, Business Vision, Self-Management, Finalization, and Professionalization of Management. The results found indicate that NATUPAL exhibits a probative status and requires implementing a strategic planning system, improving its social responsibility, establishing internal control processes and establishing roles and functions in each area of the company.

KEYWORDS: dynamisation; economy; company, popular, supportive

INTRODUCCIÓN

Ecuador desde el año 2008 cuenta con una Constitución que toma como eje central al ser humano, a fin de generar condiciones materiales e inmateriales que permitan alcanzar el Buen Vivir, y establece que su Sistema Económico es Social y Solidario, y se compone por tres subsistemas: Público, Privado, y el Popular y Solidario. Este último impulsa el 43,30% de la Producción Nacional, donde se sitúa el 13,57% de la población que se dedica a la elaboración de alimentos procesados. Muchas de estas Empresas se forman por autogestión con la finalidad de: fortalecer el Sector Económico Popular del país, crear condiciones favorables para la producción de bienes y servicios de primera necesidad, y con el afán de generar participación comunitaria que genera Beneficios Económicos y Empleo.

La Empresa Comunitaria se proyecta un nuevo Modelo de Convivencia Social y según lo expresa (Arango, 2007) se basa en el mercado para su Desarrollo Económico, pero hace énfasis en la Filosofía Comunitaria, que es la propiedad compartida entre los asociados y su Desarrollo Social Solidario. En países como Colombia y muchos de América Latina en vías de desarrollo, este modelo es ideal porque agrupa a la gente en propósitos comunes como es el trabajo y de ahí el progreso y bienestar. Una sociedad que obra comunitariamente se proyecta y resuelve sus diferencias con mayor solidez, que aquella que se fundamenta en la competencia y la exclusión.

Comprendido lo anterior, se precisa indicar lo expuesto por (Mash, 2007) quien señala que las Empresas Populares y Solidarias se constituyen de la siguiente manera:

- ✓ **Según su objeto:** EPS de Producción; EPS de Servicio y EPS de Comercialización.
- ✓ **Según su tamaño:** Unidades de producción comunitaria, Unidades de servicio comunitarios o Unidades de Comercialización comunitario.
- ✓ **Según la naturaleza del Capital:** EPS de Capital Estatal, EPS de Capital Privado, EPS de Capital Mixto y EPS de Capital Comunitario.

En el contexto expuesto, se seleccionó la Empresa Comunitaria "Centro de Transformación de Alimentos NATUPAL" ubicada en la Comunidad San Miguel de Palo Largo, Parroquia Ayacucho del Cantón Santa Ana, Provincia de Manabí, con el objetivo de conocer su estado de Dinamización Empresarial y generar recomendaciones para sostener su aporte al Sector Económico Popular y Solidario, particularmente para sus 32 integrantes y las 135 familias que habitan en la comunidad que se dedican a la producción y proveeduría de materia prima para la empresa: plátano, yuca, frutas, café y leche, que luego de ser procesados son vendidos en las escuelas, colegios y mercados locales de la Parroquia Ayacucho y Honorato Vásquez del Cantón Santa Ana. Así también, se pretende mostrar que el método utilizado es aplicable a nuestra realidad empresarial, especialmente a las que se desarrollan en favor del Sector Económico Popular y Solidario del Ecuador.

DESARROLLO

Materiales y métodos.

Para el desarrollo de la presente investigación se partió de la hipótesis planteada por (Médina-Meléndez, 1999) quienes expresaron que el desarrollo de la gestión empresarial puede ser caracterizado por cuatro grupos de factores vinculados al éxito: los Asociados a la Empresa, los Asociados al Contexto Mercantil, los Asociados al Contexto Institucional y los Asociados al Contexto Comunal. En este sentido se planteó un modelo compuesto por cuatro etapas:

- ✚ Una etapa inicial, donde se planifica, se diseña, se calcula el financiamiento del proyecto y se hace Énfasis en la Viabilidad Económica del mismo;
- ✚ Una etapa preoperativa, en la cual la mayoría de las empresas llevan a cabo la prueba piloto y se vincula personal inicialmente de manera voluntaria,
- ✚ Una etapa de arranque en la que la operación se mantiene, aunque muchas veces con pérdidas y por lo tanto solicitan ayuda técnica, donativos y otros subsidios a los que puedan ser elegibles;
- ✚ Una etapa de maduración, caracterizada por la rápida expansión y formalización del empleo, en esta etapa se cosechan ganancias que permiten acumular capital y se logra autosuficiencia.

Posteriormente (Fernández, 2002) reestructuró el modelo tomando en cuenta el ciclo de vida de las Empresas Comunitarias Puertorriqueñas e incorporó una fase de Diagnóstico Preliminar que cuenta de cuatro Estados de Dinamización: Estado Iniciado, Estado Probatorio, Estado Consolidado y Estado Dinamizado; y tres etapas de transición entre cada estado. Pero finalmente (Martínez, 2007) integró una fase de mantenimiento de la dinamización, que determina y se evalúa mediante el cuadro integral de mando, que contempla cinco dimensiones operacionales y 12 factores, según se indica a continuación:

Tabla 1: Cuadro Integral de Mando

Dimensión	Factor
1. Relaciones Externas	a) Financiamiento
	b) Apoyo Externo
2. Visión Empresarial	c) Producto/Servicio
	d) Capitalización
	e) Estrategia
3. Profesionalización de la Gestión	f) Procesos Internos
	g) Liderato Administrativo
	h) Departamentalización de las Funciones
4. Autogestión	i) Participación de los Trabajadores
	j) Fortalecimiento de la Visión Comunitaria
5. Ejecutoria	k) Empleos
	l) Responsabilidad Social

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Ing. Fernando Lucio Villacreses

Cada dimensión cuenta con 10 enunciados inherentes a los factores descritos anteriormente y son medidos en una escala de 0 a 3 siendo:

- 0 : Nunca,
- 1 : Alguna Vez,
- 2 : Frecuentemente,
- 3 : Continuamente.

Según la puntuación obtenida, las dimensiones son categorizadas como: no superada, en ejecución, en ejecución avanzada, superada. Los rangos para estas categorías vienen dados por la siguiente relación:

- 0-9 No superada
- 21-25 En ejecución avanzada
- 10-19 En ejecución

26-30 Superada

Los cuatro estados de dinamización se definen a partir de las ponderaciones obtenidas para las dimensiones de manera que un estado Iniciado tendrá al menos 3 de las 5 dimensiones No Superadas. El estado Probatorio se caracteriza porque al menos 3 de las 5 dimensiones son categorizadas como En ejecución, mientras que en el estado Consolidado al menos 3 categorías están en el nivel de Ejecución Avanzada. Para que una empresa se identifique en el estado dinamizado debe tener al menos 3 de 5 dimensiones en la categoría de Superada. En el siguiente gráfico se muestra las etapas y estados que se hace referencia.



Gráfico 1

Estados y etapas de una empresa comunitaria

Elaborado por Ing. Luis Fernando Lucio Villacreses

Resultados Cualitativos encontrados en cada Factor del Cuadro Integral de Mando

Dimensión	Factor
1. Relaciones Externas	a) Financiamiento: Natupal es una Empresa que genera recursos económicos de su actividad productiva, sin embargo, aún depende de subvenciones que le ayuden a superar las debilidades administrativas y operativas que requiere para su expansión a nivel local y regional.
	b) Apoyo externo: Natupal por ser parte del Sector Económico Popular y Solidario, recibe periódicamente asistencia técnica de entes Públicos y Privados, con ello se logra que la empresa mejore sus procesos productivos y se redefina su estrategia de comercialización en el territorio.
2. Visión Empresarial	c) Producto/servicio: A pesar de que NATUPAL tiene relacionamiento directo con los consumidores de la zona, no mantiene una política de levantamiento de información que permita conocer aspectos claves para mejorar la

	<p>calidad de sus productos, cantidad, presentación, precio, entre otros aspectos.</p>
	<p>d) Capitalización: Hasta la presente fecha la Empresa no ha realizado reinversiones para incrementar sus activos productivos, y tampoco cuenta con un procedimiento de medición de los efectos e impactos logrados por la empresa en la parroquia Ayacucho.</p>
	<p>e) Estrategia: Natupal carece de un Plan Operativo Anual-POA, que permita entre otros aspectos: asignar recursos para formalizar una estrategia de comunicación, crear alianzas, y ampliar la Cobertura Comercial de la Empresa. Esta última actividad es ejecutada por las Socias de la Empresa, quienes al impulsar la venta de cada producto reciben un ingreso adicional que mejora su Economía Familiar.</p>
<p>3. Profesionalización de la Gestión</p>	<p>f) Procesos Internos: Todos los avances logrados en este ámbito han sido apoyados principalmente por técnicos del Ministerio de Inclusión Económica y Social-MIES, y el Instituto de Economía Popular y Solidario-IEPS, sin embargo, la empresa carece de manuales de Políticas y Procedimientos, que mejore los Procesos Administrativos, Operativos de manera permanente.</p>
	<p>g) Liderato Administrativo: Un aspecto importante que sostiene el cuadro directivo, es la participación de sus socias de manera permanente, con la finalidad de analizar todos los procesos que se desarrollan en la empresa, y recoger recomendaciones que permita mejorar los ámbitos administrativos, gerenciales y operativos.</p>
	<p>h) Departamentalización de las Funciones: Natupal no posee un orgánico estructural y funcional de sus diferentes áreas administrativas y operativas. La gerencia, sólo se limita a designar responsabilidades a las líderes de grupo de trabajo en cada jornada productiva.</p>
<p>4. Autogestión</p>	<p>i) Participación de los Trabajadores: Natupal realiza reuniones mensuales para tomar apreciaciones de todas las participantes y establecer metas de producción y comercialización de productos, lo que genera motivación y empoderamiento de las socias.</p>
	<p>j) Fortalecimiento de la Visión Comunitaria: Como se mencionó en el ítem anterior NATUPAL establece reuniones de trabajo, sin embargo, estos eventos no suelen ser aprovechados para evaluar el cumplimiento de la</p>

	Visión Comunitaria de la Empresa y/o replantear de ser el caso.
5. Ejecutor	k) Empleos: NATUPAL promueve en su área de influencia una Cadena Productiva, donde el agricultor vende directamente a la empresa, esta permite que sus socios trabajen en la producción y comercialización de los bienes producidos. Con ello se logra una mejora continua de los ingresos familiares de todos los involucrados.
	l) Responsabilidad social: La empresa promueve la integración comunitaria para resolver asuntos de interés local y en conjunto con la directiva de la Comunidad San Miguel de Palo Largo, se busca la presencia de entidades gubernamentales y no gubernamentales, para fortalecer el ámbito social, cultural, productivo de la zona.

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Ing. Fernando Lucio Villacreses

Resultados Cuantitativos Encontrados en Cada Factor del Cuadro Integral de Mando

En la siguiente tabla se muestran los resultados encontrados en cada uno de los factores evaluados del Cuadro Integral de Mando, la calificación que cada dimensión alcanza y se determina en que estado se encuentra la Empresa:

Dimensión Estratégica	Factor	Puntuación Obtenida	Calificación por Dimensión	Estado
Relaciones externas	Financiamiento	5	En ejecución	PROBATORIO
	Apoyo Externo	8		
	Total	13		
Visión empresarial	Producto/Servicio	11	En ejecución	
	Capitalización	1		
	Estrategia	0		
	Total	12		
Autogestión	Participación de los Trabajadores	8	En ejecución	
	Fortalecimiento de la Visión Comunitaria	3		
	Total	11		
Ejecutoria	Empleo	9	No superada	
	Responsabilidad Social	0		
	Total	9		

Profesionalización de la gestión	Procesos Internos	2	No superada	
	Liderato Administrativo	3		
	Departamentalización de las Funciones	2		
	Total	7		

Tabla 1. Resultados de la aplicación del diagnóstico estratégico

Fuente: Datos de la investigación

Elaborado por: Ing. Fernando Lucio Villacreses



Gráfico 2

Factores evaluados en la empresa NATUPAL

Elaborado por Ing. Luis Fernando Lucio Villacreses

CONCLUSIONES

NATUPAL puede considerarse como un modelo de la economía social y solidaria por su convivencia social, por su desenvolvimiento en el Mercado Local y por sus esfuerzos para promover el Desarrollo de su Entorno. Sin embargo, NATUPAL por ser un ente noble, exhibe un estado probatorio y debe implantar un Sistema de Planeación Estratégica que le permita mejorar su ejecutoria administrativa (Empleo, y Responsabilidad Social), y la Profesionalización de la Gestión (Procesos Internos, Liderato Administrativo y Departamentalización de las Funciones). En cada caso, se deben definir indicadores para medir los avances respectivos.

Se concuerda con lo expuesto por (Fernández, 2002) quien establece que toda empresa puede ser caracterizada mediante la aplicación del Modelo Dinamización, fundamentada en los estudios de caso de (Médina-Meléndez, 1999). En este contexto, se destaca que la empresa cumple con apenas tres de las cinco dimensiones establecidas en el Modelo de Dinamización, por lo tanto, se encuentra entre el estado iniciado y estado probatorio, es decir NATUPAL se encuentra en la etapa de adecuación. Con esto se demuestra también que el modelo es aplicable para las Empresas del Ecuador.

NATUPAL debe establecer su propio Modelo de Dinamización que describa una trayectoria de crecimiento, donde la empresa gane Autonomía, Sostenibilidad y Madurez, para ello debería

aprovechar su Relacionamento Externo, y gestionar Asistencia Técnica Especializada, que permita consolidar Indicadores de Gestión, Ejecución, Control y Seguimiento. En este proceso, se deben identificar perfiles para dejar talentos formados, de manera que en mediano plazo los Actores Locales puedan asumir Roles y Funciones con menor dependencia externa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arango, D. (17 de 10 de 2007). La empresa comunitaria.

Coragio, J. L. (2009). Marco conceptual y lineamientos de acción para el Instituto de Economía Popular y Solidaria.

Coragio, J. L. (2009). *www.flacso.org.ec*. Obtenido de www.flacso.org.ec/docs/i33coraggio.pdf 2009

Fernández, d. (2002). *Modelo de Dinamización de la Empresa Comunitaria*.

Inostroza, W. L. (04 de 04 de 2005).

Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos26/tipos-empresas/tipos-empresas.shtml>

Martínez, V. J. (2007). *Modelo de dinamización y cuadro integral de mando*.

Mash, M. (2007). *Modelo de estrategias para la creación de Empresas de Producción Social Comunitarias, EPSC*.

Médina, M. (1999). *Factores asociados a la empresa comunitaria*.

Vega, J. (2006). *Como Iniciar, Desarrollar y Administrar un Negocio Pequeño en Puerto Rico*. Centro de Desarrollo Económico. Recinto Universitario de Mayagüez.

