




Diagnóstico interno de una asociación de la economía popular y solidaria para desarrollar un plan estratégico

Internal diagnosis of an association of the popular and solidarity economy to develop a strategic plan


 <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v7.n2.2023.60-75>

Recibido: 26-05-2023 **Aceptado:** 10-07-2023 **Publicado:** 05-08-2023

Cororina del Carmen Cardozo Molina^{1*}

 <https://orcid.org/0000-0001-5821-0850>

Claudio Yhon Sánchez Macías²

 <https://orcid.org/0009-0008-6443-7427>

1. Magíster Scientiae en Administración, Mención: Finanzas; Licenciada en Administración; Licenciada en Contaduría Pública; Portoviejo, Ecuador.
2. Magíster en Administración de Empresas Mención Dirección Financiera; Economista; Portoviejo, Ecuador.

Volumen: 7

Número: 2

Año: 2023

Paginación: 60-75

URL: <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/291>

***Correspondencia autor:** cororinacardozo@gmail.com



RESUMEN

Con miras a fortalecer una asociación perteneciente a la economía popular y solidaria, se precisa desarrollar un Plan Estratégico en la Asociación Pesquera Artesanal Mujeres Emprendedoras de la Comunidad de Salinas (ASOPROCOMSAL), ubicada en el cantón San Vicente de la Provincia de Manabí, República de Ecuador, para lo cual fue necesario practicar un diagnóstico interno sobre la base de la metodología "Creciendo con su negocio" del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) complementando este análisis mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a los asociados y al personal administrativo, a partir de lo cual se determinó debilidades en la capacidad empresarial, desconocimiento de la filosofía empresarial e incumplimiento respecto a la normativa que aplica a la misma. A la par, se rescata posibles estrategias a considerar en el Plan Estratégico de la asociación sugeridas por los propios asociados. Se concluye con la importancia que la filosofía empresarial de la asociación esté acorde a los principios y valores propios del sector de la economía popular y solidaria con lo cual el Plan Estratégico deberá abarcar en un primer momento la redefinición de la misión, visión y los valores organizacionales.

Palabras clave: Capacidad empresarial, filosofía organizacional, principios, desarrollo organizacional.

ABSTRACT

With a view to strengthening an association belonging to the popular and solidarity economy, it is necessary to develop a Strategic Plan in the Women Entrepreneurs Artisanal Fishing Association of the Community of Salinas (ASOPROCOMSAL), located in the San Vicente canton of the Province of Manabí, Republic of Ecuador, for which it was necessary to carry out an internal diagnosis based on the "Growing with your business" methodology of the United Nations Development Program (UNDP), complementing this analysis through the application of surveys and interviews with associates and staff. administrative, from which weaknesses in entrepreneurial capacity, ignorance of the business philosophy and non-compliance with respect to the regulations that apply to it were determined. At the same time, possible strategies to be considered in the Strategic Plan of the association suggested by the associates themselves are rescued. It concludes with the importance that the business philosophy of the association is in accordance with the principles and values of the popular and solidarity economy sector, with which the Strategic Plan must initially cover the redefinition of the mission, vision and values organizational.

Keywords: Entrepreneurship, organizational philosophy, principles, organizational development.



Creative Commons Attribution 4.0
International (CC BY 4.0)

Introducción

Cómo una identidad opuesta al individualismo y a las perspectivas liberales en materia económica, la economía solidaria como movimiento en América Latina, es aquella en la que el Estado permite la existencia de sectores mediante estrategias de redistribución o regulaciones comerciales, empatando así a la sociedad, al mercado y al Estado en un sistema económico social y solidario que conduzca al buen vivir, en aras de corregir las fallas propias de un sistema capitalista, mismo que ha traído como consecuencia, pobreza, inequidad y desempleo, dificultando así el acceso de oportunidades y la carencia de recursos para sobrevivir (León, 2019).

Uno de los medios como la sociedad se organiza, es el sector asociativo, con valores de economía social y solidaria, previendo satisfacer las necesidades de los socios y aportantes, bajo el amparo de normativas que interrelacionan la economía mundial. Así, el sector asociativo se constituye de personas naturales, que se autoabastecen de insumos, materias primas, herramientas y otros bienes, para comercializar su producción de manera solidaria y autogestionada (León, 2019).

De allí que de acuerdo a Economistas sin Fronteras (2019) la economía social, popular y solidaria, es aquella que:

coloca en el centro de su actividad el buen vivir personal y colectivo, así como la sostenibilidad de la vida; que restituye por tanto la verdadera función de la economía y la conecta, sin preponderancia, con el resto de las esferas social, política y cultural (p. 6). Conviene en todo caso, que las asociaciones contemplen en su filosofía de manera expresa y/o completa al sector de la Economía Social, Popular y Solidaria, con lo cual de no ser así se debe proceder a adecuarla. Al respecto, una gestión efectiva de estas organizaciones debería basarse en una cultura integrada por valores que todos los participantes identifiquen como propios y

que orienten el funcionamiento integral de la organización. Desde el griego, valor (axios) significa lo que es estimable o digno de ser honrado. También simboliza el eje alrededor del cual giran elementos esenciales. Los valores de una organización son la convicción que los miembros tienen en cuanto a preferir ciertas cosas por encima de otras y proveen una base estable o guía sobre la cual se toman decisiones y se ejecutan las acciones (García, 2022; p. 3).

La reformulación por tanto, de la filosofía permitirá visibilizar con una mejor identidad a sus integrantes dentro del sector al que realmente pertenecen, aparte de fungir como refuerzo para tener claramente los principios por los cuales deben manejarse en las distintas instancias de la asociación y más aún si se considera que las asociaciones serían de acuerdo a lo que indica Moreno (2017) “adecuadas para introducir valores éticos deseables en la sociedad, valores que actúan como criterios normativos de la actividad y desarrollo humano y no al cumplimiento de los criterios de una práctica” (p. 118).

De allí que, “cuando las experiencias de economía solidaria logran coincidir con un movimiento de ideas alternativo y comprender la identidad y valor de sus formas de hacer economía, se potencian las prácticas inspiradas en valores” (Guerra, 2010; p. 4), y pese a que “las expresiones populares solidarias continúan manifestándose de forma muy precaria en un contexto donde evidentemente hegemonizan las relaciones de intercambio y las unidades económicas capitalistas” (p. 76), las mejores experiencias del continente es cuando se invierte recursos no sólo en los factores tradicionales sino en educación cooperativa, valga decir, en el “Factor C” de Razeto.

Y es que, en la historia de la unión libre de personas, resaltando dentro de esta al asociativismo, en su incesante búsqueda de vivir en sociedad y satisfacer sus necesidades, y en repudio a un sistema socio

económico basado en el individualismo, posee valores y principios universales que K. Polanyi los reflejó perfectamente: reciprocidad, solidaridad, unidad doméstica, redistribución bajo simetría o centralidad y planificación (SEPP, 2013).

Así, el objetivo primordial de la presente investigación consiste en practicar un diagnóstico para el análisis interno de la Asociación Pesquera Artesanal Mujeres Emprendedoras de la Comunidad de Salinas (ASOPROCOMSAL), ubicada en el cantón San Vicente de la Provincia de Manabí, República de Ecuador, con miras a elaborar un Plan Estratégico sobre la base de la filosofía de la economía social, popular y solidaria.

Desarrollo

La economía social y solidaria en la República del Ecuador

Con la Constitución del año 2008 en la República del Ecuador, se dio énfasis a lo social comunitario, a partir de lo cual, sobre la base de otras formas o valores de producción, grupos de personas aplican para la transformación de recursos productivos, diferentes mecanismos artesanales, prestando atención a la cultura que los identifica construyendo así, otro tipo de economía democrática, justa, solidaria y sostenible (León, 2019). En ese sentido, expresamente el artículo 283 de la Constitución de la República del Ecuador 2008, define al sistema económico social y solidario como aquel que reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. (p. 139). Al respecto, conviene destacar que de acuerdo a Arcos y Palomeque (citado por Da Ros, 2007), en el Ecuador, han incidido diferentes factores en la formación y crecimiento de las organizaciones no gubernamentales, destacando los siguientes:

- La evolución socioeconómica del país;
- El cambio operado en la función del Estado;
- Las concepciones ideológicas sobre el desarrollo de la sociedad;
- Las innovaciones políticas operadas en el contexto internacional;
- Las orientaciones de la cooperación internacional en la puesta en práctica de programas para combatir la pobreza e impulsar el desarrollo sustentable. (p. 262)

Visto así, para Guerra (2010) en los emprendimientos de la economía solidaria, como estrategia para enfrentar la pobreza y la exclusión social, sobre la base de la autogestión, en las experiencias que se cultivan en los medios populares, la principal categoría presente ideológicamente viene a ser que no existe diferencia entre “patrón” y “empleado”, es decir que no se “exploita” a nadie, con lo cual, ante los resultados evidenciados por el capitalismo neoliberal, visto como movimiento de ideas, posiciona un discurso alternativo y crítico en materia de desarrollo humano y económico, de tal manera que, ni el liberalismo ni el marxismo, por ejemplo, son suficientes para la comprensión de muchos comportamientos económicos basados en la solidaridad, la reciprocidad o el trabajo asociativo animados no por la maximización de las ganancias sino por la satisfacción de necesidades humanas (p. 69)

La economía solidaria por tanto en la Constitución Ecuatoriana de acuerdo a Coraggio (2010), se resume como un sistema de valores, normas y prácticas que organizan dentro de una malla de relaciones de cooperación de los trabajos humanos entre sí y con la naturaleza, los procesos de producción, distribución, circulación y consumo y cuyo sentido de acuerdo al Sumak Kausay “es la reproducción y desarrollo de la vida, es decir a) la generación de las condiciones ma-

teriales para el sustento o la subsistencia de todos y b) la reproducción intergeneracional” (p. 2), orientando al sistema económico a permitir el logro de los cuatro equilibrios a saber: el equilibrio de los seres humanos consigo mismo, el equilibrio entre los seres humanos, el equilibrio de los seres humanos con la naturaleza y el equilibrio entre las comunidades de los seres humanos, con lo cual es a su vez socialmente orientado “hacia la producción de las bases materiales que hacen posible el Buen Vivir y desarrollar la corresponsabilidad de todos por la libertad de opciones de buena vida de todos” (p. 6), lo que hace necesario además del debate de las élites profesionales, la participación activa de los colectivos que tienen propuestas alternativas culturales y societales, en aras de alcanzar la coherencia territorial entre los sistemas de capacidades y necesidades, poniendo al servicio de las nuevas formas de producción a la ciencia y la tecnología con miras a asegurar el buen vivir de la población y como no hay un modelo o un sendero cierto para desarrollar la economía popular y solidaria, “estamos ante un amplio campo de acción que debe dar lugar a la experimentación, al desarrollo rizomático, al aprendizaje sobre la marcha, y ello requiere de espacios públicos plurales y democráticos” (p. 7), con lo cual, la administración de las asociaciones es un campo exploratorio y cualquier esfuerzo cuenta.

En ese sentido, el comportamiento y la toma de decisiones, vistos como valores en una asociación a modo que resulten objetivos y compartidos deben guiarse por los principios que específicamente se establecen en el artículo 4 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (2011) de la República del Ecuador a saber:

- a) La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;

- c) El comercio justo y consumo ético y responsable;
- d) La equidad de género;
- e) El respeto a la identidad cultural;
- f) La autogestión;
- g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y la rendición de cuentas y,
- h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes. (p. 4)

De tal manera que, la institucionalización de las nuevas formas de la economía solidaria deben acompañarse de movilizaciones y definiciones de procesos que enfrenten y venzan poderosas fuerzas e intereses, ameritando por tanto, además de un proyecto social, un proyecto que involucre a las organizaciones políticas, implicando además, significativos cambios en las relaciones de la economía con la naturaleza, tales como el uso racional de los recursos naturales, y las reglas de su apropiación, como por ejemplo la no privatización del agua (Coraggio, 2013).

En todo caso, se debe fortalecer la organización sobre la base de una sólida estrategia de comercialización, la cual aunada al factor solidario, que de acuerdo a Razeto (2018), se identifica con la letra C, entendiendo que muchas palabras empiezan con el prefijo “co” tales como: compañerismo, comunidad, cooperación, confianza, comunión, comunicación, compartir, y varias otras, significaría “estar juntos o hacer algo en común” (p. 13), por lo cual: cada vez que varias personas unen sus conciencias, voluntades y sentimientos, tras un objetivo en común, se genera una energía que potencia la acción de cada integrante y del conjunto de ellos (Razeto, 2018; p. 13).

De allí, que Razeto (citado por Battisti, Bittencourt y Vitória; 2020), haga énfasis en la economía de la solidaridad como un proyecto que integra esfuerzos para superar la pobreza y producir desarrollo social, cons-

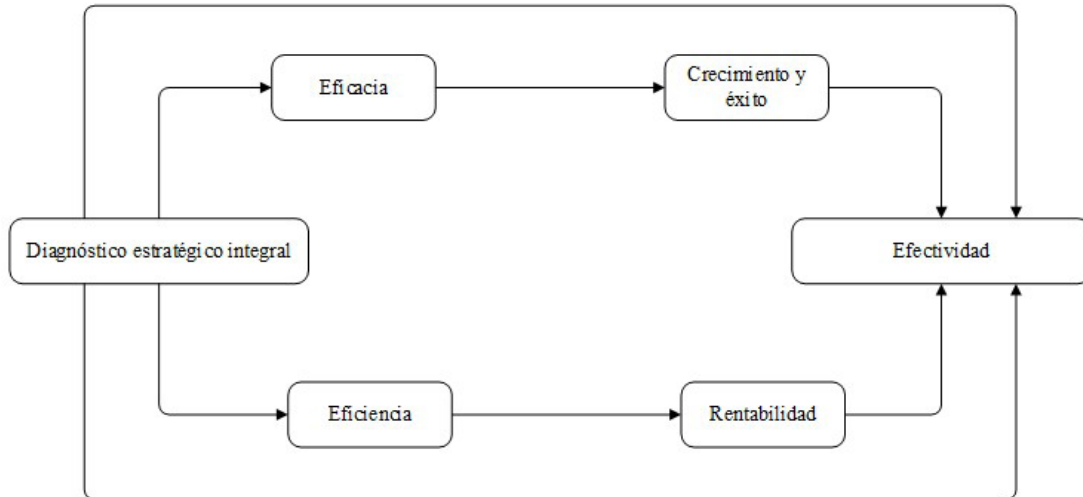
tituyéndose por tanto como una propuesta eficaz para contextos económicos caracterizados por una acentuada desigualdad socioeconómica y altos niveles de desocupación, postulando por tanto “un desarrollo alternativo, que sea integral, incluyendo el desarrollo humano, sostenible y con énfasis local” (p. 3), que dependerá en todo caso de la realidad social, cultural y económica de cada territorio, cuyo fin será aportar solidaridad a las relaciones económicas sobre la base de valores de trabajo, de dignidad humana, de igualdad de derechos, de autogestión, de respeto a la naturaleza y a la diversidad, de justicia social, de democracia, y de libertad.

El Diagnóstico interno para el análisis de una organización

El diagnóstico lo define González (2014) como “el proceso de investigar cómo fun-

ciona la empresa en el presente y obtener información precisa para planear las intervenciones del cambio” (p. 4). La importancia de un diagnóstico integral de la empresa viene dada, según, González (2014) por la necesidad imperante de conocer los puntos fuertes y débiles y sus amenazas y oportunidades a modo de aprovechar así, las potencialidades de su crecimiento y desarrollo. Por tanto, “el diagnóstico bien realizado indicará a la empresa y a la dirección una serie de funciones que mejorará la efectividad” (p. 3), y esta debe ser alcanzada sobre la base de la eficacia, entendiendo esta como la capacidad y habilidad para el logro de objetivos y metas propuestas, y con eficiencia, es decir, alcanzarlos con la menor inversión de recursos, esfuerzo y tiempo. La siguiente figura plasma la idea planteada.

Figura 1. El Diagnóstico estratégico integral.



Nota: La figura 1 representa la relación de alcanzar la efectividad de una organización a partir de un diagnóstico estratégico integral, sobre la base de la eficiencia y la eficacia. Tomado de Administración estratégica, por González, A. C. L. 2014, Grupo Editorial Patria.

De allí que tal y como indica González (2014) se busque conocer las causas cuando se detecta que la empresa tenga problemas, identificando quién es el responsable, reuniendo información, para analizarla a modo de obtener conclusiones planeando así las

acciones que se han de poner en práctica para una mejora continua, con lo cual se asume el diagnóstico, como “la conclusión del estudio de la investigación de la situación real de la compañía, que detecta alteraciones negativas como las debilidades y

amenazas, que serán la base para planear el cambio y perfeccionar su funcionamiento” (p. 4) . Abarca, por tanto, de acuerdo a Martínez (2007) un análisis tanto externo como interno al momento de definir la estrategia mediante el proceso de la planificación estratégica. “El análisis interno es un diagnóstico de cómo está funcionando la organización, y como ha funcionado en el pasado inmediato, y nos va a permitir identificar las fortalezas y las debilidades” (p. 5-6), en tanto que el análisis externo incluiría al entorno específico, analizando proveedores, clientes, y la competencia, y el entorno general más alejado de la organización, que contempla la dimensión legal, económica, política, tecnológica, y sociocultural.

Entre los indicadores claves sobre los cuales radica la importancia del diagnóstico en cuanto a los beneficios para la organización, destacan:

- Es útil porque el funcionamiento de la organización se averigua a partir del proceso de análisis, información esta que servirá para tomar decisiones de cambio orientadas a la mejora continua, fungiendo por tanto de base para las intervenciones a corto y largo plazo.
- Aplicando el diagnóstico, se detectan los aspectos que están alterando el desarrollo de la organización, y esto aunado a la investigación y la planeación se constituirá en una sinergia para la mejora de la misma en su división y conjunto, identificando las alteraciones estratégicas, tácticas operativas y las medidas correctas para su mejoramiento.
- La capacidad de la misión, visión y objetivos y estrategias serán analizadas si es que estas no han tenido efectos positivos en la organización.
- La investigación aplicada evidenciará entre otras cosas, si no hay un efectivo liderazgo estratégico, si la organización carece de un código de ética, si ante las situaciones que afectan a la empresa

la alta dirección actúa de forma reactiva y no proactiva, si no se lleva a cabo un proceso de comunicación integral, si el desarrollo de la organización se ve afectado por debilidades en el proceso de integración del recurso humano y si no existe un modelo claro motivación. (González, 2014)

En ese sentido, González (2014) sugiere llevar a cabo el diagnóstico con un enfoque estratégico, a modo que el resultado que este arroje funja de base para que a mediano y largo plazo la organización funcione “en forma sostenible de acuerdo con su misión, visión, valores, análisis, implantación y retroalimentación del proceso estratégico para lograr la mejora continua” (p. 5), por lo cual debe incluir todas las áreas de la empresa, y debe ser parte de un ejercicio periódico, con lo cual, se recomienda que “en la fase de planeación, en el elemento de programación se calendarice la realización del diagnóstico, dado que representa la mayor forma de analizar y medir el desarrollo de la empresa a través del tiempo” (p. 5), visto así la realización de diagnósticos como una política que debería implementar la organización, en principio en el corto plazo, para efectos de la planeación y a mediano y largo plazo, es decir a futuro, de forma estratégica, para medir y o evaluar a la organización, a modo que la empresa mejore y alcance un crecimiento sostenido, ameritando por tanto que quien lo practique cuente con la capacidad profesional para que lo desarrolle en base a una correcta metodología.

Ahora bien, el diagnóstico de acuerdo a González (2014) debe considerar las potencialidades de la empresa, también llamadas habilidades o capacidades definidas estas como aquellas que, determinan la forma en que la organización es capaz de administrar y explotar de forma conjunta, coherente y armónica, sus recursos, con el fin de alcanzar los objetivos efectivos para la empresa, ponderando lo que es y lo que quiere llegar a ser (p. 6)

Por tanto, se requiere con las potencialidades o capacidades generar sinergia, ya que por sí mismo, los recursos no son capaces de lograr el fracaso o el éxito de la organización, sino que para cumplir con las expectativas del mercado en el presente y en el futuro, se requerirá de estas a los fines que los recursos sean convertidos en productos o servicios, y que a su vez estas puedan autoevaluarse a los fines de alcanzar la mejora continua.

El diagnóstico empresarial de la metodología “Creciendo con su Negocio” del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2023), elaboró la herramienta de diagnóstico empresarial, a modo de evaluar las capacidades empresariales desarrolladas con las operaciones del negocio, y las capacidades emprendedoras de los miembros de la empresa, toda vez que la misma se ha incorporado a la metodología “Creciendo con su Negocio” a partir de la cual se precisa evaluar cómo funcionan en un negocio las diversas áreas, a los fines de mejorar sus habilidades financieras, gerenciales y de producción. Así, considerando el tiempo que se requiere para llevar a cabo un diagnóstico, se presenta como una herramienta sencilla que, aunque es amplia, no tiene un alto nivel de profundidad, por lo cual resulta de gran utilidad para conocer de forma preliminar la situación actual de una organización, y con ello, determinar los problemas que dificultan su crecimiento, sostenibilidad y desarrollo.

De esta manera, se precisa en donde se requiere enfocar los esfuerzos dentro de la organización considerando las distintas áreas de gestión a modo de aplicar las medidas más efectivas para fortalecerla. Consta, por tanto, de afirmaciones respecto a la empresa, que se debe calificar con una ponderación en un rango de 0 a 10, siendo que 0 significa total desacuerdo con la afirmación, mientras que 10 significa total acuerdo, y en

el caso que no se corresponda alguna de las afirmaciones con la empresa, se debe ingresar en la casilla de respuesta NA (No Aplica). Por último, en la hoja resumen se visualiza el resultado que arroje la organización. “Creciendo con su negocio” (2013) como metodología es, por tanto, un proceso de acompañamiento integral, el cual tiene por objetivo apoyar a pequeños negocios, a mejorar sus condiciones financieras, administrativas y productivas, con el fin de llevarlas a un nivel en el que ellas puedan establecer relaciones de proveeduría de largo plazo, con empresas del mercado formal e informal, asegurando así la sostenibilidad y rentabilidad en sus negocios. Está diseñada para ser ejecutada por una entidad pública o privada, que trabaje o tenga interés en una zona geográfica determinada (p. 13).

Específicamente, en la etapa correspondiente al diseño de planes de mejoras del programa “Creciendo con su negocio” (2013), es donde se establecerán las acciones de mejoras, a modo que se favorezca su posición de proveedora en las que exista un potencial de abastecimiento frente a las diferentes empresas clientes tractoras, por lo que se aplicará un diagnóstico individual de cada empresa que incluirá entre otros: clima social, análisis funcional de síntomas, necesidades manifiestas, liderazgo, ciclo de ventas y aseguramiento de la calidad, y a partir del análisis de la problemática detectada y sus relaciones, jerarquizará sus problemas más graves e identificará sus eventuales causas.

Para la presente investigación, las acciones de mejora se deben aplicar considerando el diagnóstico de las áreas o capacidades empresariales que se indican a continuación: situación legal y fiscal, liderazgo y clima organizacional, organización, contabilidad y finanzas, plan estratégico, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad y comercialización. A tales efectos se consideran estas como factores claves de la empresa entendiendo estos como “indicadores que contemplan el

cambio actuando con fuerza y movimientos interdependientes y que además en lo positivo o negativo influyen recíprocamente entre sí, es decir, actúan y modifican en forma sinérgica” (González, 2014, p. 41) Adicionalmente se identificarán debilidades y fortalezas, así como también necesidades manifiestas. Conviene por tanto tener en cuenta que una fortaleza, o punto fuerte de la empresa, “es algo que puede hacer bien o alguna característica que le proporciona una capacidad importante; puede consistir en una habilidad, capacidad, recurso valioso, una capacidad competitiva de la organización” (González, 2014, p. 8) o en el mercado, un logro que dé a la empresa una situación favorable, tales como un mayor reconocimiento a su nombre, un mejor producto, mayor servicio al cliente o una tecnología superior. Mientras que un punto débil o una debilidad, “es algo que hace falta a la empresa o que hace mal, en comparación con otras; también puede ser una condición que la coloca en una situación desfavorable, que obstaculiza el logro de la administración” (González, p. 9)

La Planificación Estratégica

De acuerdo a Espín (2020) con la elaboración de un plan estratégico, se logra marcar el rumbo de la asociación y el correcto direccionamiento de los asociados, hacia los mismos objetivos de la asociación. Ahora bien, entendiendo que a partir de la correcta aplicación de las funciones administrativas como son la planificación, organización, dirección y control, el conjunto de acciones y actividades vistas como la gestión administrativa deben realizarse para el logro de los objetivos institucionales incidiendo así en el desarrollo organizacional, entendiendo este como el esfuerzo porque la organización resulte sostenible y funcional en el tiempo, señalando un norte desde la institucionalidad con énfasis en el capital humano y la dinamización de los procesos (Miranda, 2015).

De allí que, para Miranda (2015), “el modelo de gestión administrativa servirá como guía

para la Asociación, donde se prioriza las necesidades que deben ser cumplidas inmediatamente para que exista un desarrollo organizacional, a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo” (p. 28).

Entendiendo que, de acuerdo a Romero (2010) “la metodología es un requisito imprescindible para el éxito de la planificación” (p. 2), con lo cual, si no está formalizada la metodología, es otra cosa distinta a una planificación estratégica. Teniendo esto como preámbulo, la planificación estratégica “nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro” (p. 9). De allí que esta se asocie al largo plazo, mientras que la planificación táctica se asocia al corto plazo. Al respecto, Martínez (2007) define la planificación estratégica como “el proceso que establece la estrategia y que nos permite conseguir a medio y largo plazo unos objetivos estratégicos” (p. 3), siendo que estos por lo general son económicos, es decir, a mediano y largo plazo, que volúmenes de negocio y que rentabilidad pretende alcanzar la organización. La planificación estratégica es por tanto fundamental para que la organización identifique y alcance sus objetivos estratégicos, satisfaciendo así a los grupos con interés en la misma, y principalmente a los propietarios/accionista.

Espín (2020), realizó por su parte un diagnóstico empresarial interno sobre la base de entrevistas a la Junta Directiva y encuestas a los asociados de ASOLAMON, encontrando que la organización tenía mayores debilidades que fortalezas, lo cual la coloca con una capacidad baja de respuesta ante los factores internos o claves, y al no contar con un plan estratégico no se permite tomar decisiones y formular estrategias alineadas al cumplimiento de objetivos. De allí, que se estableció la misión como punto de partida para la propuesta del plan estratégico, y como referencia para la toma de deci-

siones; la visión como una declaración de proyección a futuro; y los valores como guía para las acciones y las conductas de los integrantes de la organización, con lo cual las estrategias que se fijaron se enmarcaron a los objetivos a corto y largo plazo lo que incidirá en la mejor gestión empresarial de las asociadas.

Para Salazar (2005) por su parte, la razón de ser de la función de planeación, lo constituye una adecuada coordinación y la utilización de los recursos de manera lógica. Así, en toda empresa de economía solidaria, asociación u organización afín, inicia con la etapa de evaluación o diagnóstico que implica el conocimiento de la misma respecto a sus factores internos y externos, previo a la definición de una visión estratégica formulando con ella políticas que dirigirán el curso a seguir. La planeación, en una tercera fase, precisará objetivos, metas, y los mecanismos mediante los cuales perseguirá sus objetivos institucionales, y así una vez formulado el plan, se procederá a ejecutarlo y practicar el control para su respectivo cumplimiento. Importante mencionar el hecho que se requiere de una intensa planeación participativa, cuando surge la necesidad de generar desarrollo humano, con lo cual, la responsabilidad del administrador además de ser del tipo económico, pasa a ser fundamentalmente de índole social, teniendo en cuenta que “al planear, se prevén los problemas y se toman las medidas correctivas antes de que éstos se hagan críticos” (p. 25) para los estamentos sociales concretos sobre los que se centran la satisfacción de sus necesidades.

Ahora bien, para Salazar (2005), en la planificación del mundo de la cooperación, quienes tienen el más alto nivel de responsabilidad de las actividades de su entidad, son los órganos sociales. “Las actividades, particularmente relacionadas con los procesos asociativos y con los objetivos de suma significación para el desarrollo, debe ser tarea primordial y específica del Consejo de Administración, o del órgano que haga sus ve-

ces” (p. 28). Aun así, la formulación de ciertos planes concretos, deben ser confiados a los técnicos o administradores, “sobre la base en los objetivos estatutarios y las políticas trazadas por los propios organismos sociales; de esta manera se debe asegurar el apoyo administrativo gerencial en su ejecución y evaluación” (p. 28). Adicionalmente se precisa en el proceso de elaboración de los planes, contar con la participación del mayor número de personas, más aún en el caso de las unidades cooperativas, las cuales son por naturaleza participativas, entendiendo que “hay que confiar en la gente y darles responsabilidades para que se sientan parte de la obra común” (p. 30). En síntesis, la planeación “refiere a la acción de elaboración conceptual en torno a la identificación del futuro institucional, entendida cómo la determinación anticipada de resultados esperados y de los procesos correspondientes por desarrollar” (p. 33), es decir, lo que para la ciencia administrativa significa la toma de decisiones frente al porvenir, con lo cual, el plan es el producto que resulta de un proceso de planeación.

Materiales y métodos

Los métodos o modelos de evaluación utilizados en el proceso de análisis del diagnóstico, ameritan ser los correctos para que de manera adecuada se logre recopilar la información necesaria. Para recabar la información diagnóstica los métodos que se emplean son de acuerdo a González (2014) la entrevista, el cuestionario, la observación y las medidas no obstructivas. En el caso que ocupa la presente investigación, se empleó un cuestionario y dos entrevistas. Así, para llevar a cabo un diagnóstico estratégico integral, uno de los métodos más efectivos para obtener los datos, es el cuestionario y sobre varios aspectos de la empresa incluye preguntas de respuesta fija, y se puede aplicar en grandes cantidades de individuos al mismo tiempo, y al hacer uso de una computadora permite hacer una comparación y evaluación cuantitativa. “Los cuestionarios nos sirven para medir efecti-

vamente a la organización, los grupos e individuos; contiene una serie de preguntas que han sido preparadas y actualizadas con el tiempo” (p. 25), que se aplican a directivos, profesionales, empleados y obreros, convirtiéndose en un instrumento de mucha utilidad en las empresas. La entrevista por su parte, es otra de las técnicas más utilizadas para recabar información del diagnóstico, resultando flexible para ahondar en el conocimiento de la empresa, ya que explora en temas que justamente van surgiendo en la medida en que se está aplicando, por lo que su enfoque puede o no ser estructurado. Al ser flexibles, “permiten modificar las preguntas e investigar lo que surja durante su aplicación, permitiendo lograr una relación de empatía con los recursos humanos, lo que resulta en información importante” (p. 27). En todo caso, es fundamental tener en cuenta que los empresarios y directivos basan su trabajo de dirección de la empresa en el marco del proceso administrativo estratégico que incluye las funciones de planeación, organización, dirección y control.

Para la realización del presente artículo, se llevó a cabo una investigación de campo, misma que de acuerdo a Arias (2012), implica recolectar datos (datos primarios) directamente de los sujetos de investigación, es decir, en el lugar donde se suscitan los hechos, sin alterar las condiciones existentes, valga decir, sin manipular y/o controlar las variables. Para ello, se aplicó una entrevista al presidente de la ASOPROCOMSAL sobre la base de la entrevista aplicada a los directivos de la Organización de Economía Popular y Solidaria ASOLAMON (Espín, 2020). Adicionalmente, la metodología del diagnóstico empresarial “Creciendo con su negocio” del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se aterrizó mediante una entrevista solicitando al Administrador de la ASOPROCOMSAL la respuesta y calificación respectiva. Y a los fines de considerar la participación de la mayoría de los asociados, sobre la base de la encuesta

aplicada a los clientes internos de la Organización de Economía Popular y Solidaria ASOLAMON se adecuaron algunas interrogantes y se practicó a los asociados de ASOPROCOMSAL. En ese sentido, el tipo de investigación es descriptiva ya que, para conocer el comportamiento del hecho o fenómeno, este se caracteriza (Arias, 2012). La investigación emprendida obedece con base a lo propuesto por Hernández, Fernández y Batista (2006) al enfoque cuantitativo, ya que permitió dar respuesta a las preguntas previamente establecidas en los instrumentos aplicados a través de la recolección y el análisis de datos. La población es finita, pues versa sobre total de los asociados (22 personas) cuyas características son homogéneas con lo cual se pueden extender conclusiones respecto a la investigación (Sarmiento, 2007). En ese sentido, Hernández y otros (2006) define a la población “como la unidad de análisis sobre que o quienes se van a recolectar datos” (p.301). Y para la identificación de los patrones y describir los datos del análisis, se establecieron procedimientos estadísticos (Castañeda, Cabrera, Navarro, y Wietse de Vries, 2016).

Resultados y discusión

A continuación, se detallan los principales resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de investigación, detallándolos como sigue:

Figura 2. Filosofía organizacional.

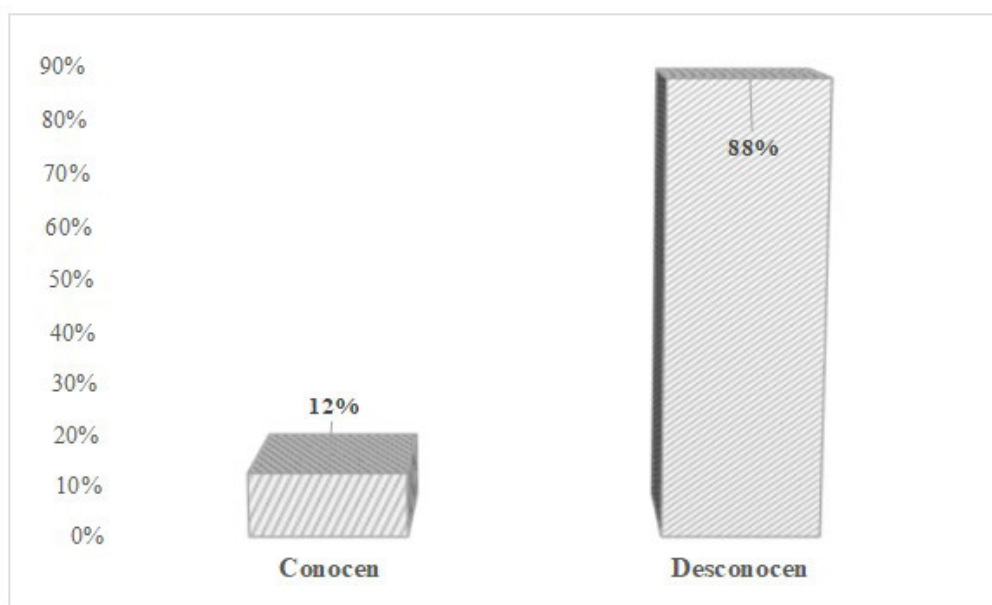


Tabla 1. Distribución Filosofía organizacional.

Filosofía organizacional	Cantidad de Asociados	%
Conocen	3	12%
Desconocen	19	88%
Total	22	100%

Nota: La figura evidencia el desconocimiento de la filosofía organizacional por parte de la mayoría de los asociados, entendiendo por esta la misión, visión y los valores.

Figura 3. Cumplimiento del Reglamento Interno.

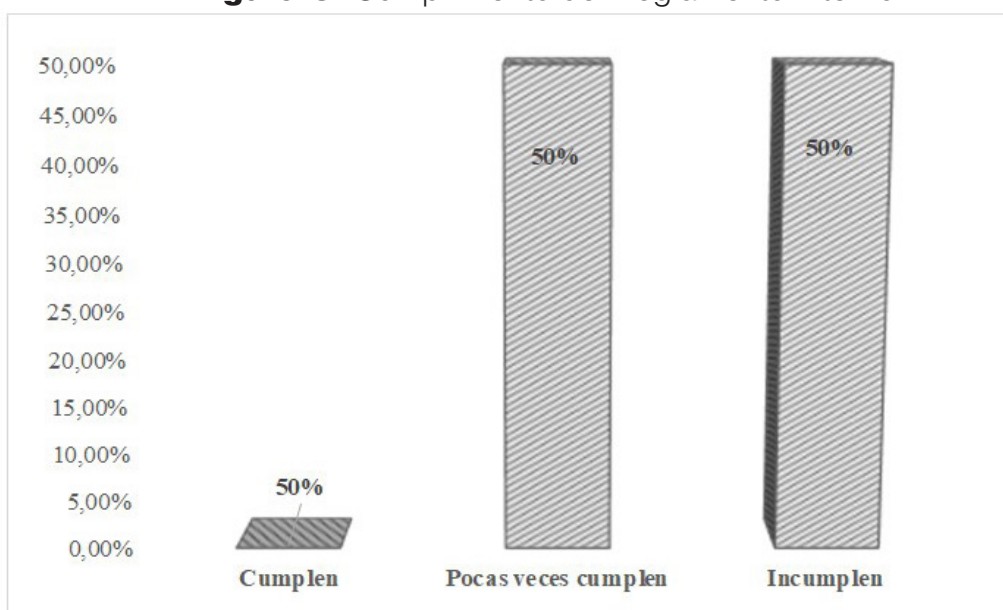
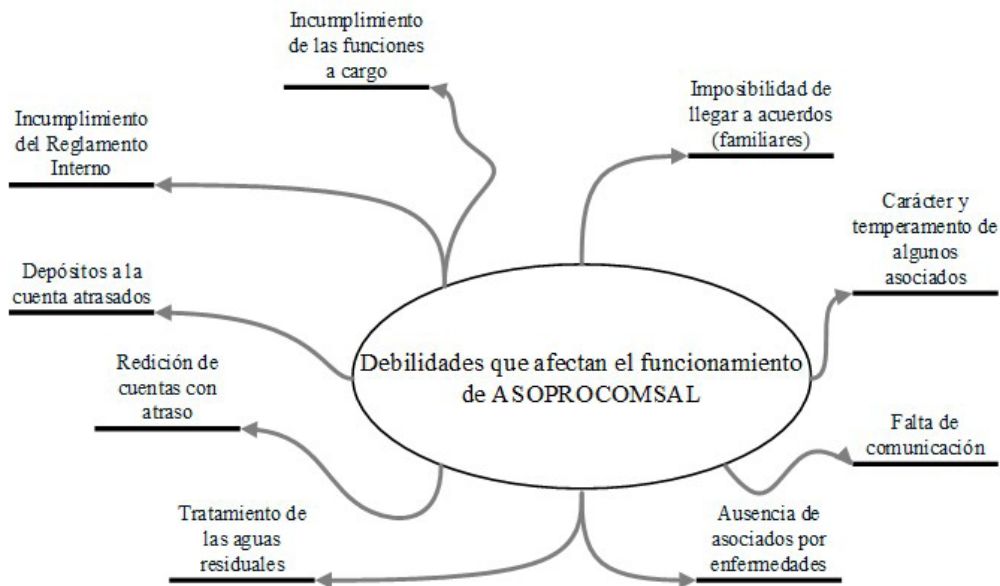


Tabla 2. Distribución del cumplimiento del Reglamento Interno.

Filosofía organizacional	Cantidad de Asociados	%
Cumplen	0	0%
Pocas veces cumplen	11	50%
Incumplen	11	50%

Nota: La figura da cuenta del incumplimiento del Reglamento Interno por parte de los integrantes de la asociación siendo que este junto a los Estatutos comportan como los instrumentos que regulan sus principales actuaciones.

Figura 4. Debilidades que afectan el funcionamiento de la ASOPROCOMSAL.



Nota: Los asociados identificaron lo que consideran sus principales debilidades dentro de la ASOPROCOMSAL las cuales se plasmaron en una especie de lluvia de ideas.

Figura 5. Estrategias para mejorar el desempeño e incrementar la rentabilidad en la ASOPROCOMSAL.

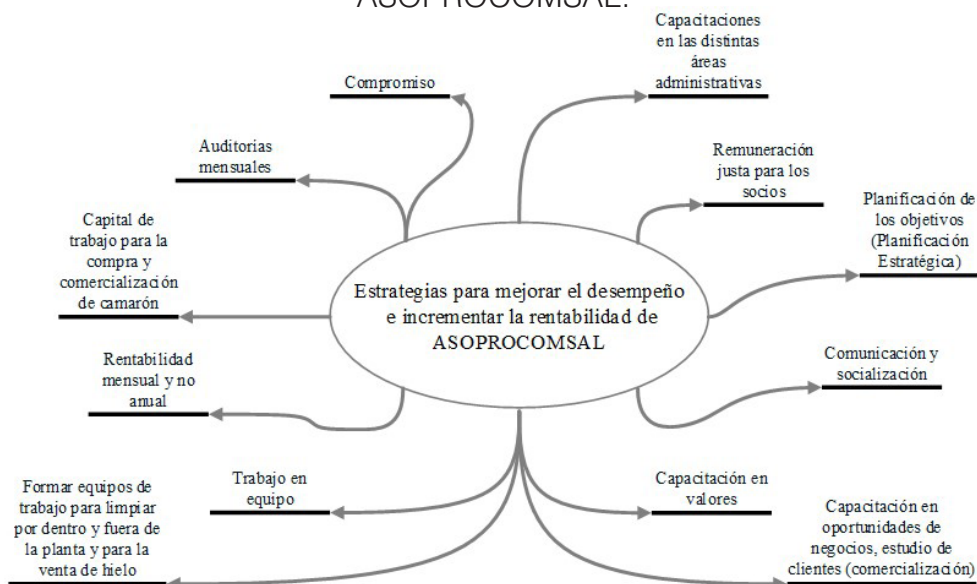
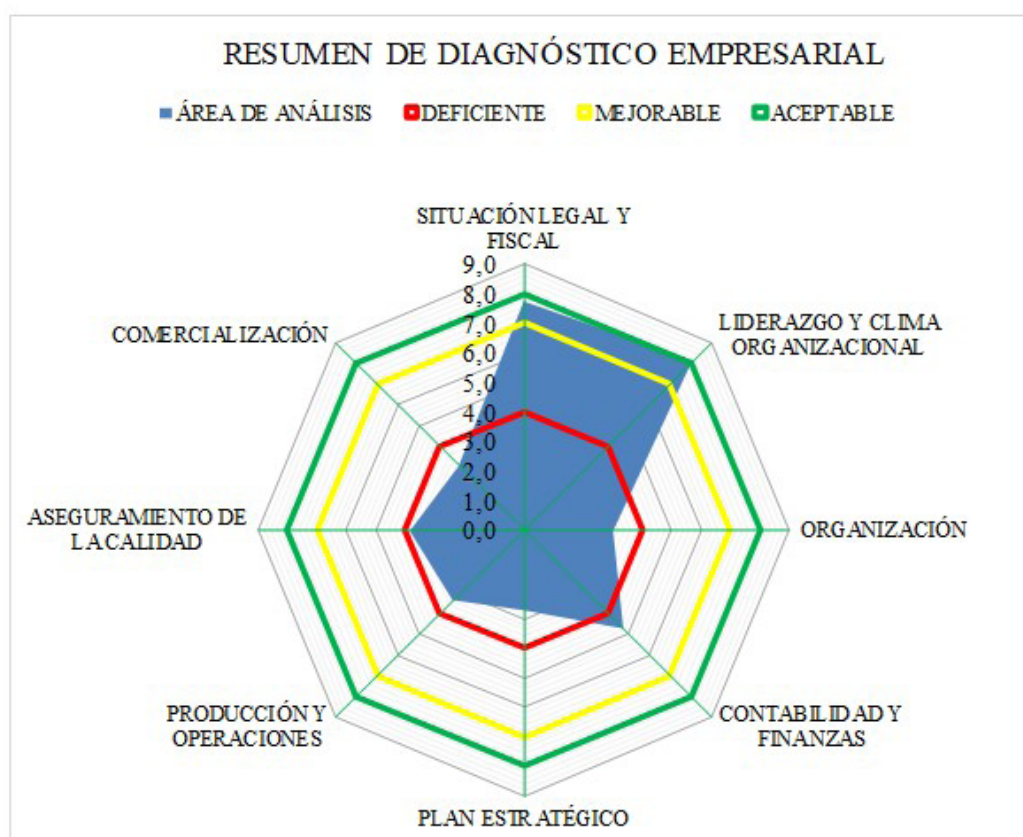


Figura 6. Diagnóstico de las capacidades empresariales.



Nota: La figura recoge las estrategias que sugieren los asociados sean consideradas para mejorar el desempeño e incrementar la rentabilidad de la ASOPROCOMSAL.

Tabla 3. Distribución de las capacidades empresariales.

Área de análisis	Evaluación	Concepto
Situación legal y fiscal	7,8	B: Aceptable
Liderazgo y clima organizacional	8,1	A: Aceptable
Organización	3,0	C: Deficiente
Contabilidad y finanzas	4,8	B: Mejorable
Plan Estratégico	2,8	C: Deficiente
Producción y operaciones	3,4	C: Deficiente
Aseguramiento de la calidad	3,9	C: Deficiente
Comercialización	3,1	C: Deficiente

Nota: La figura da cuenta de las capacidades empresariales con las cuales cuenta la ASOPROCOMSAL, siendo la más deficiente la correspondiente precisamente al Plan Estratégico, y destacando el liderazgo y el clima organizacional como la más aceptable.

Desarrollando más a fondo el análisis de las capacidades empresariales de la ASOPROCOMSAL, complementando para ello, con los resultados que arroja la entrevista practicada al presidente de la asociación, los asociados se sienten orgullosos de la aso-

ciación y las comisiones y la Junta Directiva, establecen constantemente diálogos con el resto de los asociados. Sin embargo, carecen de un manual de cargos acorde a la real estructura organizacional que cómo asociación perteneciente a la economía

social y solidaria deben tener establecida de acuerdo a los estatutos y al reglamento interno. Pese a que se registran contablemente las operaciones de la asociación, no se manejan en base a presupuestos programados. Claramente no cuentan con un Plan Estratégico lo que dificulta monitorear el desarrollo de las actividades de la asociación sobre todo a mediano y largo plazo.

La capacidad instalada de la asociación no está en su totalidad siendo actualmente utilizada, y se deben reforzar los resultados en los procesos productivos para detectar las variaciones y hacer las correcciones oportunas, cuidando además que todas las operaciones de producción se registren. Se precisa además reforzar las capacidades de comercialización de los productos y servicios al igual que la promoción y publicidad de los mismos. Por tanto, se identifican como las tres (3) grandes dificultades de la asociación, la comercialización asociativa, el mejoramiento de los ingresos familiares y en general, las oportunidades de trabajo en la comunidad de Salinas y San Vicente. Adicionalmente, se definen como fortalezas de la asociación, el comportar esta como un grupo cohesionado, solidario y emprendedor; por contar las asociadas con suficiente experiencia en el descabezado de camarones y que de manera organizada laboran en sus diferentes iniciativas productivas. Por último, como debilidades se identifican, el hecho que la asociación no ha operado formalmente en temas de comercialización, la falta de aplicación práctica de conocimientos adquiridos en administración y el escaso conocimiento en temas contables, tributarios y legales.

Conclusiones

La economía social, popular y solidaria se presenta como una alternativa para que los más vulnerables, perciban ingresos económicos y se impulsen hacia un modo de vida más cónsono al buen vivir, por lo que, considerando que los recursos son limitados, es necesario llevar a cabo las interven-

ciones del tipo cooperación internacional aprovechando las potencialidades de la planificación estratégica y por ende participativa, considerando para el diagnóstico interno las opiniones de todos los integrantes de las asociaciones ya que poseen valiosos y sabios conocimientos que pueden aportar para la definición de estrategias que contribuyan a potenciar las capacidades empresariales de sus organizaciones. Adicionalmente, conviene asegurarse que la filosofía organizacional este acorde a los principios rectores de la economía social, popular y solidaria y que estos sean conocidos y respetados por todos los asociados a modo que la orientación de sus actividades se lleven a cabo acorde a estos lo que sin duda garantizará el desarrollo organizacional que ameritan las asociaciones para ser sostenibles en el tiempo y que a su vez las mismas funjan como un espacio a través del cual las comunidades aledañas sean permeadas por el buen ejemplo que los integrantes de la asociación en su accionar aportan en éstas.

Bibliografía

- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica (6ta ed.). Caracas - República Bolivariana de Venezuela: Episteme
- Asamblea Constituyente. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Recuperado https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Battisti Telles, L., Marcuello Servós, C., Bittencourt, M., y Vitória, J. (2020). Las perspectivas Latinoamericana y Europea de la Economía Solidaria.
- Castañeda, M. B., Cabrera, A., Navarro, Y., y Wietse de Vries. (2016). Procesamiento de datos y análisis estadísticos usando SPSS. Porto-Alegre Brasil: EDIPUCRS.
- Coraggio, J. L. (2010). La economía popular solidaria en el Ecuador. Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Coraggio, J. L. (2013). La presencia de la Economía Social y Solidaria (ESS) y su institucionalización en América Latina.

- Creciendo con Su Negocio (2013). Metodología para la Formación de Pequeños Negocios en Mercados Inclusivos Primera edición, 2013. Programa Consolidación de la Estrategia de Atención a la Pobreza en el Salvador, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. <https://www.undp.org/es/el-salvador/publications/creciendo-con-su-negocio-metodolog%C3%A1-da-para-la-formaci%C3%B3n-de-peque%C3%B1os-negocios-en-mercados-inclusivos-prime-ra-edici%C3%B3n-2013>
- Da Ros, G. (2007). El movimiento cooperativo en el Ecuador. Visión histórica, situación actual y perspectivas. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 57, abril, 2007, pp. 249- 284
- Economistas sin Fronteras, (2019). Manual de emprendimiento en Economía Social y Solidaria. Modelo de Canvas Social. Mugarik gabeko Ekonomilariak. Pp. 1- 56.
- Espín Yarleque, Lucy Marilú. (2020). Plan estratégico para la Organización de Economía Popular y Solidaria "ASOLAMON" del cantón Pangua provincia de Cotopaxi, periodo 2020-2024. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba.
- García, H., (2022). Cultura Organizativa, personas en cooperación y democracia interna. Educación continua. Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social, Popular y Solidaria. Pp. 1- 26.
- González, A. C. L. (2014). Administración estratégica. Grupo Editorial Patria.
- Guerra, P. (2010). La economía solidaria en Latinoamérica. Papeles de relaciones ecosociales y cambio global, 110(1), 67-76.
- Hernández, R. Fernández, C., y Batista, P. (2006). Metodología de la Investigación. 4ª ed. México: McGraw Hill.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (2011). Registro Oficial 444 de 10 de mayo de 2011.
- León, L. (2019). Economía Popular y Solidaria: Base para el Desarrollo Asociativo y Buen Vivir. Revista Espacios, 40(14).
- Martínez, J. M. (2007). Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: planificación estratégica, BSC. Ediciones Díaz de Santos.
- Miranda Jara, M. E. (2015). Modelo de gestión administrativa y su incidencia en el desarrollo organizacional en la Asociación de Productores y Comercializadores de Cacao 4 de Noviembre de la parroquia Bellamaría cantón Santa Rosa, provincia de El Oro. Universidad Técnica de Machala. Ecuador.
- Moreno, J. (2017). Las relaciones entre los valores y principios cooperativos y los principios de la normativa cooperativa. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos. Universidad Complutense de Madrid, España, núm. 124, mayo-agosto, 2017, pp. 114-127
- PNUD (2023a). Diagnóstico empresarial. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Recuperado en: <https://www.undp.org>.
- PNUD (2023b). Creciendo con su negocio. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Recuperado en: <https://www.undp.org/es/sdgvaluechains/creciendo-con-su-negocio>
- Razeto, L., (2018). Creación de empresas asociativas y solidarias. Manual teórico - práctico. Universitاس Nueva Civilización, Chile. Pp. 1- 205.
- Romero, A. F. (2010). Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. Ediciones Díaz de Santos.
- Salazar, H. Z. (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. U. Cooperativa de Colombia.
- Sarmiento, M. (2007). Efectos de un programa en la creatividad de docentes de educación inicial. Sujetos de la Investigación. Maracaibo: Eumed.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2013). Estudios sobre la economía popular y solidaria. Intendencia de Estadísticas, Estudios y Normas de la EPS y SFP. Recuperado en <http://www.seps.gob.ec>

Cómo citar: Cardozo Molina, C. del C., & Sánchez Macías, C. Y. (2023). Diagnóstico interno de una asociación de la economía popular y solidaria para desarrollar un plan estratégico. UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria, 7(2), 60-75. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v7.n2.2023.60-75>