



Recepción: 22/10/2018

Aceptación: 19/11/2018

Publicación: 20/02/2019



Ciencias económicas y empresariales

Artículo de investigación

Un análisis de la gestión administrativa de emprendimientos comunitarios en el marco de la economía popular y solidaria

An analysis of the administrative management of community enterprises in the framework of the popular and solidary economy

Uma análise da gestão administrativa de empresas comunitárias no âmbito da economia popular e solidária

Magdalena Emilia Ordoñez-Gavilanes^I
meordonezg@ucacue.edu.ec

Renán Teodoro Rodríguez-Pillaga^{II}
rtrdriguezp@ucacue.edu.ec

Correspondencia: meordonezg@ucacue.edu.ec

^I Magíster en Gestión Empresarial, Especialista en Docencia Universitaria, Diploma Superior en Gestión del Talento Humano, Ingeniero Empresarial, Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar, Ecuador.

^{II} Magíster en Auditoría Integral, Especialista en Docencia Universitaria, Diploma Superior En Tributación, Ingeniero Empresarial, Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar, Ecuador.

Resumen

Este trabajo tiene por objetivo describir el escenario de la gestión empresarial bajo el marco de la Economía Popular y Solidaria en emprendimientos comunitarios del Cantón Cañar- Ecuador. Las organizaciones comunitarias tienen como principios fundamentales la equidad, la justicia social, el empoderamiento y sobre todo la participación de sus miembros que se ven fortalecidos en un vínculo de solidaridad; en este contexto, se realiza un estudio de estos emprendimientos que poseen ciertas características que los diferencian del tejido productivo tradicional, y que al mismo tiempo requieren una administración adecuada de los recursos, que les permitan alcanzar competitividad y sostenibilidad, al igual que las organizaciones que están dentro del sector empresarial tradicional. El estudio de enfoque cualitativo y alcance descriptivo, bajo el diseño de investigación de campo, utiliza las técnicas de la encuesta y la observación, para la recolección de datos, los instrumentos aplicados fueron la entrevista semiestructurada a los líderes de las asociaciones, así como una ficha de observación de los procesos administrativos desarrollados. Los resultados ponen en manifiesto una gestión empresarial deficiente, producto del desconocimiento de los procesos administrativos y del contexto, concluyendo que bajo estas condiciones los emprendimientos no son sostenibles y tampoco contribuyen al fomento del desarrollo económico local.

Palabras clave: Gestión empresarial; emprendimientos comunitarios; economía popular y solidaria.

Abstract

The objective of this work is to describe the scenario of business management under the framework of the Popular and Solidarity Economy in community enterprises of the Canton Cañar-Ecuador. Community organizations have as fundamental principles equity, social justice, empowerment and above all the participation of their members who are strengthened in a bond of solidarity; In this context, a study is made of these ventures that have certain characteristics that differentiate them from the traditional productive fabric, and that at the same time require an adequate administration of resources, that allow them to achieve competitiveness and sustainability, as well as the organizations that they are within the traditional business sector.

The study of qualitative approach and descriptive scope, under the design of field research, uses the techniques of the survey and the observation, for the data collection, the applied instruments

were the semi-structured interview to the leaders of the associations, as well as a observation sheet of the administrative processes developed. The results show a deficient business management, product of the ignorance of the administrative processes and the context, concluding that under these conditions the undertakings are not sustainable and neither do they contribute to the promotion of the local economic development

Keywords: Business management; community projects; popular economy and solidarity.

Resumo

O objetivo deste trabalho é descrever o cenário de gestão empresarial no âmbito da Economia Popular e Solidária em empresas comunitárias do Cantão Cañar-Ecuador. As organizações comunitárias têm como princípios fundamentais a equidade, a justiça social, o empoderamento e, sobretudo, a participação de seus membros, fortalecidas por um laço de solidariedade; Neste contexto, um estudo dessas empresas que têm certas características que os diferenciam tecido produtivo tradicional, e ao mesmo tempo requerem uma gestão adequada dos recursos, permitindo-lhes alcançar competitividade e sustentabilidade, é feito como organizações eles estão dentro do setor comercial tradicional. O estudo de abordagem qualitativa e alcance descritivo, sob o projeto de pesquisa de campo, utilizando as técnicas de pesquisa e observação para coleta de dados, os instrumentos utilizados foram entrevistas semiestruturadas com líderes de associações e um ficha de observação dos processos administrativos desenvolvidos. Os resultados mostram uma gestão empresarial deficiente, produto do desconhecimento dos processos administrativos e do contexto, concluindo que nessas condições os empreendimentos não são sustentáveis e tampouco contribuem para a promoção do desenvolvimento econômico local.

Palavras-chave: Gestão de negócios; empreendimentos comunitários; Economia popular e solidária.

Introducción

El mundo actual presenta cambios profundos propios de la era del conocimiento, que responden a la globalización de la economía y el desmedido incremento de la competencia, a partir de la cual los modelos administrativos han tenido que evolucionar y responder a las expectativas de las organizaciones en lo que a productividad y utilización de los recursos se refiere, mientras la gerencia de las empresas tiene que gestionar mejores negociaciones con sus clientes internos y

externos, públicos interesados y afectados por la actividad empresarial. En este contexto una administración correcta implica contar con gerentes capaces de manejar tanto la administración como la gestión. Para Hernández y Pulido (2011) la gestión es el software y la administración es el hardware de un organismo social productivo (p.3).

Según la Real Academia Española, el término gestión proviene del verbo gestionar que significa “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” (Hernández y Pulido, 2011 p.3).

La gestión administrativa es el pilar fundamental de toda organización sea grande, mediana o pequeña porque guía sus procesos, para optimizar recursos y brindar al cliente la calidad deseada en sus productos o servicios. Al respecto Iñiguez y Villacrés (2012) manifiesta que la gestión administrativa es el resultado del modelo de gestión, para lo cual es importante establecer los lineamientos para la mejora en los procesos de gestión, lo que incide en la calidad del resultado, las empresas se vuelven más competitivas y brindan mejor satisfacción al cliente.

El estudio de la gestión administrativa en el contexto de los emprendimientos adquiere especial relevancia debido a que estas organizaciones poseen características que las diferencian de la economía tradicional , por lo tanto su gestión empresarial resulta en ocasiones poco apropiada para este sector en particular, ya que sus metas económicas y sociales son diferentes, sin embargo su escenario de actuación es el mismo, un mercado en el cual se debe competir en igualdad de condiciones con las empresas tradicionales.

El emprendimiento hoy en día se configura como una temática de gran importancia dentro del contexto mundial por sus implicaciones en la generación del empleo y su impulso al Desarrollo Local.

La actividad emprendedora se visualiza como una característica estructural de las economías latinoamericanas, en parte, como respuesta a los altos niveles de desempleo que enfrenta la región y que a través del autoempleo se convierte en una alternativa para generar ingresos. En América Latina, el 28.7% de la población económicamente activa es auto empleada, el 54.8% es asalariada y el 4% es empleadora (Corporación Andina de Fomento, 2013).

Las nuevas empresas mejoran la productividad agregada en un país, como resultado de una combinación de los factores de producción que provocan un cambio estructural importante. Los

productos y servicios que se ofrecen en el mercado permiten un dinamismo que se amplía hacia las industrias proveedoras de insumos, esto estimula la competitividad de los mercados y la innovación en todas sus formas dando paso al crecimiento de la economía.

Ecuador posee una de las tasas de emprendimiento por necesidad más altas de América Latina. Los negocios se concentran en comercio, baja competitividad, limitado uso de tecnología y baja innovación. La mayoría de los emprendedores son auto empleado. Si bien todos podríamos identificar emprendimientos de profesionales en el ámbito tecnológico o empresas que han crecido y son referentes mundiales, a nivel de país, la naturaleza de los emprendimientos es precaria aún. (Global Entrepreneurship Monitor, 2017)

En lo que se refiere al ecosistema emprendedor, la enseñanza del emprendimiento en la Educación Superior, la Infraestructura Comercial y Profesional, el Acceso a Infraestructura Física y las Normas Sociales y Culturales, son los factores preponderantes que impulsan el emprendimiento en el país, sin embargo, persisten aspectos que se constituyen en una brecha por superar, principalmente: Acceso a Financiamiento y Regulación para la creación y cierre de empresas.

Las Políticas Públicas no han contribuido de forma significativa a la regulación, que afecta indirectamente a los emprendedores. Los programas de Gobierno se han incrementado ligeramente en comparación con años anteriores, posiblemente debido a su visibilidad; sin embargo, han tenido poco impacto a nivel de país o no ha sido medido.

La percepción de oportunidades, de poseer la capacidad para iniciar un negocio es alta en Ecuador y está por encima de la media regional y de las economías de eficiencia, e inciden en la intención de emprender que también es alta. Las percepciones favorables seguramente se han visto influenciadas por el rol de los medios destacando iniciativas exitosas, la educación en emprendimiento, y las iniciativas públicas y privadas. Esto contribuye con un índice de espíritu empresarial alto para el país, que predomina en las economías de eficiencia.

Sin embargo, no generan un impacto significativo en cuanto a creación de empleo, tanto que el 73% de los emprendimientos poseen bajas expectativas de generación de empleo (1 a 5 empleos

en los próximos 5 años) (Global Entrepreneurship Monitor, 2017). Considerando que se requiere que estas organizaciones impulsen el desarrollo del tejido productivo local.

En el Ecuador un 36,56% de los emprendedores se ubican en áreas rurales, éstos en su mayoría emprenden por necesidad siendo mayor la motivación en el caso de las mujeres con 56,78 % (Global Entrepreneurship Monitor, 2017), situación que se aprecia de forma clara en las microempresas en el cantón Cañar.

En este escenario se observa en el Cantón Cañar un incremento de los emprendimientos comunitarios bajo el marco de la economía popular y solidaria.

1. Desarrollo económico comunitario y economía popular y solidaria

El desarrollo económico comunitario se plantea como un enfoque estratégico para el desarrollo local, de acuerdo a los principios de autogestión y participación ciudadana, que constituye un campo cada vez mayor en la economía social.

El desarrollo económico comunitario es definido como una estrategia para el desarrollo de los recursos humanos y físicos de una zona geográfica, mediante la organización de los residentes para planificar e implantar iniciativas que redunden en un incremento del capital comunitario y el bienestar socio-económico de la comunidad (Vega, 2005, p.20-23)

Las empresas comunitarias son:

(...) manifestaciones empresariales generadoras de capital social que ejemplifican el concepto de empresariado social, definido por el reporte del Social Entrepreneurship Monitor, como cualquier actividad social de una empresa, la creación de una nueva empresa, el autoempleo o la extensión de una empresa social existente con metas sociales establecidas, la comunidad como su base y donde el beneficio que se obtiene se invierte en la actividad misma, la empresa misma o la comunidad (Harding, 2006).

Para Santiago (2007) las empresas comunitarias son iniciativas empresariales organizadas de forma colectiva para la producción y venta de productos y servicios en el mercado. Este tipo de empresas, además de las metas de rendimientos financieros y competitividad (inherentes a las empresas tradicionales), pretenden mejorar las condiciones socio-económicas de las personas que la integran y la comunidad donde operan, mediante la creación de oportunidades económicas, ingresos y empleos y estrategias de reinversión comunitaria (p.20).

El rasgo sobresaliente que las caracteriza como empresas es su organización para la producción y venta de productos y servicios en el mercado lo cual implica que tendrán que ser igualmente competitivas y sostenibles financieramente que sus contrapartes en el sector empresarial tradicional (Santiago 2007, p.21).

Las organizaciones comunitarias representan principalmente para sus asociados, las reivindicaciones de derechos, un espacio de equidad de género, en fin, una forma de autorrealización en el interior la comunidad y a su vez adaptarse a los cambios del entorno, se configuran como un escenario de comercio justo, solidario, sostenible y sustentable, razón por la cual estas organizaciones se perfilan como uno de los pilares que fortalece el Sumak Kawsay o Buen Vivir.

La legislación ecuatoriana regula y ampara estas formas organizativas a través de la Constitución de la República del Ecuador y la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS). La economía solidaria es una propuesta alternativa de desarrollo basada en los valores de la cooperación, la equidad, la participación más plena posible y la sustentabilidad (Guerra, 2014, p.12)

La Constitución en su Artículo 283 manifiesta:

El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir (Asamblea Nacional Constituyente, 2008)

De la misma manera en su Artículo 1 la LOEPS identifica este tipo de economía como:

La forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital (Ley de Economía Popular y Solidaria , 2014).

A su vez esta ley establece formas de organización que permiten clasificar los emprendimientos de acuerdo a su campo de actuación e intervención como se puede observar en el Art. 283 de la Constitución:

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios (Asamblea Nacional Constituyente, 2008)

2. Formas de organización de la Economía Popular y Solidaria

La economía popular y solidaria está integrada por organizaciones agrupadas en tres sectores: cooperativo, asociativo y comunitario.

- **Sector Cooperativo**

De acuerdo al Artículo 21 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, el sector cooperativo es:

El conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, según la actividad principal que desarrollen, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2014)

- **Sector Asociativo**

El Artículo 18 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, se refiere al sector asociativo como:

El conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2014)

- **Sector Comunitario**

El Artículo 15 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario identifica al sector comunitario como:

El conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2014).

3. Características de las organizaciones de economía popular y solidaria

Para Jácome y Páez (2014) las organizaciones de la economía social y solidaria desempeñan un importante rol, poseen grandes y numerosas fortalezas que deben ser aprovechadas y utilizadas para generar sinergias en pro del sector, destacándose entre otras las siguientes características:

- El funcionamiento en torno a un marco definido de principios y valores, que junto a la misión y visión de la entidad, determinan las futuras actuaciones de la organización.
- La existencia de diversas metodologías de Balance Social y de Buen Gobierno (Cooperativo), por medio de las cuales se puede medir, al margen de los procesos contables y financieros tradicionales, las actuaciones que la entidad realiza
- La generación de empleo y trabajo, al conceder prioridad a la creación de éste más que a la acumulación de beneficios.
- La promoción y creación de redes solidarias y económicas entre las entidades.
- La distribución y redistribución de la riqueza entre sus miembros, desmarcándose claramente de lógicas acumulativas.
- Facilitan la intermediación financiera y el acceso al crédito a comunidades y sectores donde no actúa la banca capitalista tradicional.
- La generación de procesos de democracia interna por medio de la toma de decisiones de sus socios, de forma participativa y transparente.
- El sentido de pertenencia que habitualmente poseen todos los socios, miembros y cooperados de cada una de estas instituciones, quienes se identifican con ella, con su misión, su visión, sus principios, valores, etc. (Jácome y Páez, 2014)

Estas características distinguen estas organizaciones de otros tipos de economías en donde prima exclusivamente el lucro sobre los intereses de la comunidad.

En este marco de estudio se perfila un trabajo investigativo que está encaminado al estudio de emprendimientos que poseen un rasgo sobresaliente que los caracteriza, su modelo económico-social y solidario, en donde priman los principios solidarios como: la “Distribución equitativa, respeto a la entidad cultural, autogestión, equidad de género, comercio justo, responsabilidad social y ambiental, búsqueda del bien común y la prelación del trabajo sobre el capital” (LOEPS, 2014).

Importancia del Problema

En estos últimos años los gobiernos han tratado de fomentar las actividades productivas del micro, pequeñas y medianas empresas, pero el desarrollo del tejido productivo sigue siendo deficiente.

El trabajo de investigación tuvo como escenario el Cantón Cañar-Ecuador, considerado como Capital Arqueológica y Cultural del Ecuador, un cantón que posee un importante potencial económico social en microempresas comunitarias, la mayoría organizadas en asociaciones que se enmarcan bajo los lineamientos de la economía popular y solidaria, presentando interesantes rasgos de gestión administrativa empírica hasta el momento, que dificultan la mayoría de veces su crecimiento y sostenibilidad a través del tiempo.

La Provincia de Cañar, ubicada dentro de la Zona de Planificación 6, cuenta con 3.142 Km² aproximadamente, es decir, el 9% de la zona a la cual pertenece y el 1,2% a nivel nacional. (Gobierno Provincial del Cañar, 2015).

Según la división política actual, el cantón Cañar, escenario de investigación es uno de los siete cantones que forman parte de la Provincia de Cañar, su territorio tiene una extensión de 1.751.20 Km². Siendo este el cantón más grande, abarca el 56.07% de la geografía provincial, está conformado por 12 parroquias. (Gobierno Provincial del Cañar, 2015)

Cañar tiene alrededor de 58.185 habitantes (26% respecto a la provincia), de los cuales el 80% corresponde a la población rural y el 20 a la urbana, de los cuales el 54% son mujeres y 46%

hombres. El 40% de la población es indígena, representada principalmente por la etnia Cañari (Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar, 2018)

El sector rural de este cantón presenta mayor vulnerabilidad en sus condiciones de vida, resultado de las prácticas precarias en el uso de la tierra, la falta de políticas públicas que garanticen sistemas productivos, de comercialización, distribución y consumo sustentables, sostenibles, cooperativistas y solidarios para un buen vivir; y al abandono de los gobiernos que no han centrado su atención en el ser humano como principio y fin de su gestión.

La incidencia de la pobreza en Cañar es de un 70%, superior al promedio de toda la Región 6 que es del 67%. Esto significa que el 39 % de la población está bajo la línea de pobreza, tiene ingresos per-cápita menores al costo mínimo de una canasta de bienes y servicios que permitiría la satisfacción de sus necesidades básicas. (MIPRO, 2011).

En el cantón Cañar se puede observar una creciente brecha económica causada principalmente por el mal uso de los suelos productivos, la migración y el escaso apoyo a las iniciativas de emprendimiento.

El tejido productivo local ha conservado su status quo y no se evidencia el aporte de los emprendimientos comunitarios al desarrollo económico local a pesar que el entorno, hoy plantea la necesidad de repensar la dimensión territorial para dar respuesta a los desafíos que impone la totalización, frente a las demandas insatisfechas de las localidades, razón por la cual es necesario que las regiones orienten esfuerzos y recursos hacia la instrumentación de programas de desarrollo local que integren la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultura, sostenibilidad ecológica, calidad y equilibrio espacial y territorial con el fin de elevar la calidad de vida de las personas, de las familias que viven en ese territorio o localidad.

Un emprendimiento exitoso es aquel que resulta de lograr que las iniciativas se inserten naturalmente en los requerimientos del sistema social, pero este desafío implica principalmente desarrollar en las emprendedoras competencias de gestión administrativa que permitan superar la administración empírica hasta hoy practicada en este tipo de negocios y fortalecer la sustentabilidad y la sostenibilidad de las organizaciones.

Metodología

La presente investigación tiene un alcance descriptivo, porque detalla la gestión administrativa en microempresas comunitarias del cantón Cañar tomadas como referencia en el estudio de caso. Las técnicas aplicadas en el levantamiento de la información fueron: la entrevista y la observación directa, con el apoyo de instrumentos como el cuestionario y la ficha de observación. En este escenario, el proceso de análisis se desarrolló con el apoyo del equipo de estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, de la Universidad Católica de Cuenca, extensión Cañar, acompañados de docentes gestores de emprendimiento. En un primer momento se realizó el acercamiento con cada uno de los gerentes de las organizaciones comunitarias, con quienes se ha trabajado con anterioridad en temas de acompañamiento en gestión empresarial, bajo el marco del convenio que la Universidad Católica de Cuenca mantiene con el Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar, en este espacio se procedió a delinear el compromiso de las partes y la solicitud de la información pertinente para la realización del estudio.

Posteriormente se realizaron visitas in situ, en las cuales se observó directamente las actividades de gestión empresarial que se realizan en las organizaciones, con el objetivo de identificar las fortalezas y limitaciones en el manejo administrativo. En el proceso se logró observar los aspectos relacionados a la planificación la organización, dirección y el control de la organización. En la fase de entrevistas a los directivos de los emprendimientos, se pudo acceder al conocimiento de algunas particularidades del proceso de gestión administrativa.

La aplicación de la técnica de observación directa permitió identificar los fenómenos que forman parte del proceso de gestión administrativa, para luego ser analizados y obtener conclusiones generales sobre los hechos, sin que exista una manipulación de las variables identificadas. Cabe indicar que en el desarrollo de ésta técnica se participó del proceso productivo y de prestación de servicios, lo que permitió realizar sugerencias para mejorar las estrategias de la organización.

La población para este caso de estudio son 5 microempresas comunitarias del Cantón Cañar, que involucran comuneros agrupados en organizaciones, de los cuales el 85% pertenecen al género femenino y el 15% restante al género masculino, Estas personas que en su mayoría pertenecen a la etnia Cañari, se dedican principalmente a actividades como: la producción y comercialización de cuyes, pasta de fideo elaborada con productos de la zona, elaboración de horchatas, helados,

lácteos, producción y comercialización de granos, procesamiento de cacao etc. los emprendimientos objeto de estudio son los siguientes:

- Asociación Alianza Cañari ASALIC
- Asociación de Artesanas Mushuk Pakari
- Lácteos Shungumarka
- Pallarina, pastas de fideo.
- Zhudalelí, horchatas

La gestión administrativa será analizada desde la perspectiva del enfoque de sistemas que fue formalmente traído al contexto de las organizaciones por Daniel Katz y Robert Kahn (1966) en su “psicología social de las organizaciones”, donde se propone ver las organizaciones como sistema abierto.

Desde dicha perspectiva, se pueden encontrar similitudes con la realidad, es decir la existencia de inputs, procesos y outputs. Posteriormente se ha segmentado la información obtenida a través de las entrevistas considerando que los sistemas organizacionales se caracterizan por formar parte de sistemas más grandes, que importan, transforman y exportan energía a sus ambientes para evitar decaimiento y dar respuestas adaptables a los cambios en sus entornos. A su vez las organizaciones poseen subsistemas los mismos que se han considerado para la segmentación de los datos.

Resultados

Sobre la base de la información obtenida durante el proceso investigativo se presentan los resultados de la entrevista y la observación directa, adoptando la clasificación en subsistemas:

- **Subsistema de Producción.** - Mediante el cual se realiza la transformación de insumos y la información a productos
- **Subsistema de Apoyo.** - Permite que se den condiciones favorables para funcionamiento del sistema, dándole soporte en sus transacciones con el medio.
- **Subsistema de mantenimiento.** - Preserva el sistema. Básicamente se encarga de vincular al elemento humano con los objetivos del mismo

- **Subsistema de Adaptación.** - Su finalidad es ajustar el sistema a los cambios en el medio, ayudando a evitar que se interrumpan el recibo de insumos y la exportación de productos.
- **Subsistema Gerencial.** - Compuesto por el ciclo de las actividades necesarias para coordinar, controlar y dirigir a los otros subsistemas por medio de estructuras administrativas, reguladoras y de seguridad.

Posteriormente se procedió a la categorización de los datos, clasificando la información sobre la base de las relaciones existentes entre los datos recolectados a través de la entrevista y los subsistemas descritos en líneas anteriores, la codificación se la realizó a partir del criterio de los investigadores.

Subsistema de Producción

- **Costos.** - Calculo de costos de producción deficiente, no consideran rubros por concepto de mano de obra.
- **Desperdicios.** - Se generan gran cantidad de desperdicios durante el proceso productivo
- **Procesos.** - Los procesos de producción no se encuentran definidos
- **Capacidad instalada.** - existe desperdicio de la capacidad instalada pues la tecnología disponible trabaja a un promedio del 20% de su capacidad instalada.

Subsistema de Apoyo

- **Contabilidad.** - Las organizaciones llevan a cabo una contabilidad simplificada, informal e inexacta.
- **Finanzas.** - No se realiza periódicamente un análisis de la situación financiera de la empresa
- **Alianzas estratégicas.** - promoción y creación de redes solidarias y económicas entre las entidades.
- **Alianzas estratégicas.** - Alianzas estratégicas con el Gobierno Local y Provincial.

Subsistema de Mantenimiento

- **Valores.** - Los valores organizaciones son compartidos por los miembros de la organización, prevalecen los objetivos sociales sobre el lucro

- **Sentido de pertenencia.** - Los socios se sienten identificados con la organización, la cual representa el medio para su realización.
- **Democracia.** - Toma de decisiones participativa y transparente.
- **Utilidades e Incentivos.** - Distribución equitativa de las utilidades.
- **Igualdad.** - distribución equitativa del trabajo y obligaciones para con la empresa
- **Equidad de género.** - Existe respeto de los derechos tanto de los hombres como de las mujeres.
- **Visión-** Los integrantes no conciben el emprendimiento como una fuente de ingresos potencial para mejorar su economía, más bien es considerada como una actividad complementaria a la agricultura y ganadería que desarrollan como actividad primaria.

Subsistema de Adaptación.

- **Mercadotecnia.** - No cuenta con canales de marketing establecidos, procesos de comercialización deficiente.
- **Innovación.** - Limitados conocimientos sobre el proceso de innovación y creación de nuevos productos y servicios, se desconoce los gustos y preferencias de los clientes
- **Mercadotecnia.** En estas organizaciones se desconoce el mercado potencial, razón por la cual la demanda es incierta y la producción es variable.
- **Leyes Normativas.** - En algunos casos estas microempresas no cumplen con las normativas dispuestas en las leyes de la república, tales como la notificación sanitaria, lo cual limita el desarrollo de mercados y del producto.

Subsistema Gerencial:

- **Planificación.** - No poseen lineamientos estratégicos que sustenten las bases de una planificación formal
- **Dirección.** - Desconocimiento de los procesos de gestión administrativa
- **Liderazgo.** - se observa competencias de liderazgo en los administradores
- **Organización.** - Carecen de una estructura organizacional definida
- **Organización.** - Los socios desconocen las actividades inherentes al cargo que ocupan en la organización, su desempeño este guiado por el sentido común

- **Control.** - No se realiza un control adecuado de las operaciones productivas, financieras, contables y de gestión.

Discusión

A partir de los resultados surgen las siguientes temáticas para la discusión:

Subsistema de Producción. - Las actividades que forman parte del proceso productivo no son eficientes, existe desperdicio de recursos y costes de no calidad que se reflejan en el incremento de sus costes de producción. La identificación de los elementos del costo en estas organizaciones excluye valores significativos como el precio del trabajo de los asociados, costos de uso y mantenimiento de maquinaria, situación que provoca que los cálculos sean incorrectos y no respondan a la realidad del emprendimiento, en muchos casos el precio de venta es inferior al costo de producción.

Subsistema de Apoyo. - No posee una contabilidad formal, no se cuenta con un registro contable adecuado, no se realiza un control adecuado de inventarios de materia prima, desde el almacenamiento, el proceso productivo, así como también en los productos terminados, situación que genera un ambiente de inseguridad y horizonte limitado de acciones para mejorar los procesos productivos.

Las alianzas estratégicas con alianzas estratégicas con organismos públicos y privados, se limitan al Gobierno Autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar, y el Gobierno Provincial. A pesar de ello han logrado desarrollar redes solidarias y económicas entre emprendimientos de la localidad. En lo que respecta a gestión de los recursos, dependen de las instituciones antes mencionadas, sin aprovechar las políticas estatales que impulsan el emprendimiento a través de instituciones gubernamentales creadas para el efecto. Se evidencia hasta cierto punto, el conformismo de los socios, quienes esperan únicamente cubrir los costos de inversión y obtener un mínimo de utilidad, sumando a ello su falta de perseverancia.

Subsistema de mantenimiento.- Se observa fortalecida la organización en cuanto a la gestión de este subsistema, pues sus objetivos no solamente están relacionados al lucro, se manifiesta una cultura organizacional fortalecida en los principios de asociatividad, seguridad alimentaria, el desarrollo personal, la solidaridad, el compromiso social, el respeto a la naturaleza, la participación, y los valores y derechos que conllevan al buen vivir de las comunidades donde

interactúan, factores que conllevan gran importancia y son susceptibles de análisis para futuras investigaciones.

Subsistema de Adaptación. - El desconocimiento del mercado potencial se constituye en una limitante para la implementación de estrategias de mercadotecnia, la falta de un registro sanitario restringe la utilización eficiente de la capacidad instalada, en este escenario de incertidumbre no es posible incrementar la producción, situación que repercute directamente en los costos unitarios, por lo tanto, el precio de venta del producto es elevado.

Subsistema Gerencial.- La falta de lineamientos estratégicos no les permite visualizar un horizonte claro de actuación, sus directivos poseen competencias de liderazgo, pero al mismo tiempo desconocen el proceso administrativo, habilidades y papeles de un administrador, la mayoría de los emprendimientos no presenta una estructura organizacional definida y las actividades de control no están establecidas, no existe un control interno adecuado de las operaciones productivas y contables, actividad que garantiza el custodio de los recursos materiales que disponen las organizaciones.

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos se puede visualizar una gestión empírica de los emprendimientos, que carece de conocimientos técnicos en la mayoría de casos, el sentido común guía su accionar en esta aventura empresarial.

Los asociados no visualizan su emprendimiento como una fuente de ingresos potencial para mejorar su economía, más bien es considerada como una actividad complementaria a la agricultura y ganadería que desarrollan como actividad primaria.

En estos emprendimientos comunitarios tanto los administradores como los asociados no conciben la empresa como un sistema que recibe la influencia del entorno, su concepción es clásica, obedece a una administración estática, que conserva el estatus quo, que no considera el entorno para toma de decisiones, sin embargo, es interesante observar su forma de organización, se rigen por principios de solidaridad y equidad los cuales procuran encontrar un equilibrio entre el interés individual y el interés general, se gestionan democrática y participativamente. Estas

características sin duda hacen que este tipo de organizaciones sean diferentes a las de economía tradicional y que por lo tanto necesitan una gestión administrativa diferente.

Se busca entonces una propiciar una gestión eficiente y proactiva de los recursos, que conserve sus principios y valores pero que al mismo tiempo fomente un crecimiento sostenido y sustentable de las empresas para contribuir al desarrollo local, es fundamental entonces para ello conocer sus limitaciones y hacer frente a las necesidades que estas organizaciones presentan.

El objetivo de la gestión administrativa en el marco de una economía solidaria debe ser aportar al Buen Vivir y para ello es necesario asumir una conducta de respeto y solidaridad con las condiciones de vida de los otros, rechazando la indiferencia que propicia el individualismo

Las entidades de economía social y solidaria se identifican con una gestión administrativa dirigida 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 redundando en el desarrollo del tejido productivo local.

La información obtenida sobre la gestión administrativa de emprendimientos comunitarios servirá de línea base para el diseño de modelos de gestión y programas de intervención adaptada, a las necesidades y el contexto empresarial en el que se desenvuelven estas organizaciones.

Referencias Bibliográficas

Asamblea Nacional. (2014). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Recuperado de <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Ley%20Org%C3%A1nica%20de%20Econom%C3%ADa%20Popular%20y%20Solidaria.pdf/0fb9b64e-fecf-485e-ba73-63df33aa9e6f>

Asamblea Nacional. Constituyente (2008). Constitución de la República del Ecuador. Recuperado de: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/02/CONSTITUCI%C3%93N-DE-LA-REP%C3%9ABLICA-DEL-ECUADOR.pdf>

Corporación Andina de Fomento. (2013). Emprendimientos en América Latina: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva. CAF.

- Escuela Superior Politécnica del Litoral [ESPOL] y Graduate School of Management [ESPAE]. (2017). Global Entrepreneurship Monitor, Ecuador-2016. Recuperado de <http://espa.eapol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GemEcuador2017.pdf>
- Gobierno autónomo Descentralizado Intercultural del Cantón Cañar (2018). Población. Recuperado de <https://www.canar.gob.ec/gadcanar/index.php/2013-05-20-16-30-14/2013-05-20-16-39-52>
- Gobierno Provincial del Cañar (2015). Plan de Desarrollo y Ordenamiento territorial PDyOT 2015-2019. Recuperado de <http://app.sni.gob.ec/web/inicio/descargapdyot>
- Guerra, P. (2014) La construcción de un socio economía solidaria como fenómeno comunitarita: el caso latinoamericano. Recuperado de <http://www.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/56649.pdf>
- Harding, R. (2006). Social Entrepreneurship Monitor. Report. London Business School. United Kingdom.
- Hernández, S, y Pulido, A, (2011). Fundamentos De Gestión Empresarial (1ra. ed). México: McGraw.Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Iñiguez, H, & Villacrés, F, (2012). Tesis “Evaluación De La Gestión Administrativa De Las Universidades Categoría “B” De Guayaquil Y Propuesta De Plan Mejoras De Los Procesos Para Elevar Los Niveles De Satisfacción”: Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado de <http://dscope.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3666/1UPS-GT000337.pdf>.
- Jácome, H. y Páez, J. (2014) Desafíos para la economía social y solidaria en la región: Una mirada desde la realidad del Ecuador. Recuperado de <http://www.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/56649.pdf>
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). *The psychology of organizations*. New York: HR Folks International.
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Productividad [MIPRO] (2011). Agenda de Transformación Productiva Territorial: Provincia del Cañar. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/270725396/Agenda-Territorial-Azuay>.
- Santiago, V. (2007). Modelo de dinamización y cuadro integral de mando para las empresas comunitarias en Puerto Rico. Tesis de Maestría en Ciencias de la Ingeniería Industrial. Universidad de Puerto Rico. Recuperado de

<http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Maestria/Ingeniera%20Industrial%20-%20Internacionales/VeraJudithSantiagoMart%C3%ADnez.pdf>

Vega, J. I. (2005). ¿Qué es desarrollo económico comunitario? Revista Filantropía para Transformar. Fundación Comunitaria de Puerto Rico. Volumen 1. 20-23