



Claves determinantes en la formalización de un modelo de gestión de impulso del desarrollo sostenible de empresas asociativas rurales: estudio de las sociedades agro-productivas en el Ecuador

Key factors in the formalization of a management model to foster the sustainable development of rural associative companies: A study of agricultural production societies in Ecuador

Mónica-Patricia-COSTA-Ruiz [1](#); Verónica-Alexandra ARMIJOS-Buitrón [2](#); Valentín-Alejandro MARTÍNEZ Fernández [3](#); Félix Santiago LOAIZ Andrade [4](#); Gonzalo Iván AGUIRRE Valdivieso [5](#)

Recibido: 02/09/16 • Aprobado: 25/09/2016

Contenido

- [1. Estado del arte](#)
- [2. Objetivos](#)
- [3. Metodología](#)
- [4. Claves para la formulación de un modelo de gestión](#)
- [5. Conclusiones](#)

Bibliografía

RESUMEN:

La asociación empresarial ha experimentado en Ecuador un significativo desarrollo en el ámbito de la economía rural, dando lugar a un giro de la actividad primaria a la producción y prestación de servicios, incidiendo notablemente los diferentes incentivos y políticas de gobierno, cuya implementación se ha llevado a cabo dentro de su planificación, orientada a mejorar la calidad de vida en el sector rural. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos gubernamentales dirigidos a apoyar este tipo de organización, aún se observa cierta ineficiencia en la gestión administrativa efectuada por los gestores de este tipo de sociedades, lo cual repercute decisivamente en los resultados alcanzados por las mismas. Se analizó la situación mencionada a través del estudio de una empresa rural ubicada en la provincia de Zamora Chinchipe, al sur del Ecuador y se formuló un modelo de gestión que abarca las cuatro fases del proceso administrativo adaptado al entorno.

Palabras clave: empresas asociativas rurales, modelo, gestión

ABSTRACT:

In the field of rural economy, business association has experienced a significant development in Ecuador, causing a shift from primary activities to the production and provision of services. This situation has been substantially influenced by various incentives and government policies, whose implementation has been carried out based on a plan oriented to improve the quality of life in the rural sector. However, despite government's efforts aimed at supporting this type of organization, there is still inefficiency in the administrative management performed by agents of this type of commercial societies, which has a major impact on the results achieved. The aforementioned issue was analyzed by studying a rural company located in the province of Zamora Chinchipe (south of Ecuador). Additionally, we established a management model that encompasses the four phases of the administrative process adapted to the environment.

Keywords: rural associative companies, associativity, sustainability, management model.

1. Estado del arte

El desarrollo económico de un país debe basarse en el fortalecimiento de la economía rural a través de la transformación progresiva que organiza los procesos de producción, distribución, circulación y consumo de bienes y servicios, para ello se debe otorgar una importancia particular a las prácticas locales de desarrollo que den protagonismo a los actores rurales. (Elizondo, 2015)

La economía rural puede fortalecerse a través de la implementación de empresas asociativas, que por su naturaleza requieren del acompañamiento de actores externos que garanticen su sostenibilidad.

1.1 Empresas asociativas rurales

Según Camacho et al, (2005)

La empresa asociativa rural es una entidad de orden mercantil legalmente constituida, conformada mayoritariamente de pequeños productores rurales, que ha conseguido resultados económicos favorables, con una estructura de gestión profesional. Se considera exitosa si la misma ha logrado combinar resultados favorables para sus socios, tanto en generación de ingresos y servicios prestados a sus miembros y a sus respectivas unidades productivas, si la empresa ha alcanzado niveles de sostenibilidad en el ámbito financiero, de gestión, solidez organizativa, capacidad para resolución de conflictos, independencia, sustentabilidad ambiental y permanencia en el mercado.

En este contexto el concepto de economía solidaria debe incluirse en la visión de desarrollo teniendo en cuenta que sus objetivos incluyen no solo la producción y consumo, o venta de bienes y servicios, sino la humanización de las relaciones sociales que se basan en principios de solidaridad y autoridad legítima, cuyo sentido no es el lucro sin límites, sino la resolución de las necesidades de los trabajadores, sus familias y comunidades. (Elizondo, 2015)

Las empresas asociativas rurales, por su propia naturaleza, han de impulsar el desarrollo de sus comunidades con un enfoque de trabajo colectivo y colaborativo; con el objetivo principal de generar mayor bienestar para sus miembros a través del impulso productivo eficiente; ésto se logra mediante la combinación de los principios de economía solidaria y las funciones de la administración de recursos. De modo que se presentan como un modelo de asociacionismo con potencial para crear valor social y económico para las personas con escasos medios económicos en contextos rurales.

El modelo de empresa asociativa rural formada por productores de limitados recursos necesita delinear estrategias enmarcadas dentro de un plan de gestión que le permita ser competente en el mercado y lograr rentabilidad financiera y social. Para que el grupo asociativo sea sostenible a largo plazo, se necesita que éste sea gestionado como empresa y genere beneficios, cuestión ésta que se antoja esencial para lograr su sostenibilidad en el ámbito productivo y rural. (CODESPA, 2012).

Por otra parte, los miembros que conforman la empresa rural deben de manifestar su interés voluntario para asociarse y generar trabajo colectivo, con la visión de que los resultados obtenidos beneficiarán a todos los miembros del colectivo, a corto, medio y largo plazo.

Esta agrupación ha de contar como pilar fundamental con la confianza mutua entre sus miembros para poder hacer frente a los retos que presenta la generación de actividad económica en grupo.

Según la fundación para el desarrollo CODESPA (2012), son numerosos los beneficios que pueden derivarse de la unión organizada de productores. Éstos hacen referencia a factores estratégicos de creación de valor económico y social y se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- Mayor poder de negociación.
- Posibilidad de generar valor añadido.
- Acceso a economías de escala y mercados formales.
- Reducción de costes a través de gestiones unificadas.
- Apalancamiento de inversión y acceso a financiamiento.
- Acceso a servicios de desarrollo empresarial.
- Lobby e incidencia política y acceso a programas de apoyo al sector rural.
- Creación de capital social y desarrollo de capacidades.

Para garantizar la sostenibilidad de los grupos asociativos es importante que la organización desarrolle una buena comunicación interna que, a su vez, genere el compromiso de sus miembros y tenga claro los procesos de gestión para alcanzar los beneficios antes indicados.

Ha de considerarse la formación de capacidades de las pequeñas economías locales rurales, en términos de: asistencia técnica para el desarrollo de proyectos e incremento de la productividad, asociatividad para

la construcción de redes donde se potencialicen la capacidad de producción, innovación, para con ello fomentar el desarrollo y acceso a la tecnología productiva, acceso al mercado, mediante la generación de esquemas de alianza para compras públicas y empresas privadas, al tiempo de reducir la dependencia de intermediarios, generación de emprendimientos a fin de desarrollar nuevas microempresas asociativas en la población de mayor pobreza. (Dávalos, 2012)

1.1.1. Sostenibilidad de las empresas asociativas rurales

Como consecuencia de la modernización neoliberal que se inició en América Latina a partir de la década de los sesenta, el mundo rural latinoamericano ha sufrido una serie de transformaciones, tales como la desarticulación de la economía campesina, la cesión de la seguridad y soberanía alimentaria a las corporaciones agroalimentarias transnacionales. (Babilonia, 2014).

Este panorama ha provocado grandes cambios en el proceso económico, tanto en el sector urbano como en el rural, ajustándose a los procesos de globalización y a las políticas de gobierno de los diferentes países latinoamericanos. En este sentido, destaca Ecuador con el impulso de su política de economía social y solidaria, cuya finalidad consiste en incorporar al sector rural como eje de desarrollo mediante la creación de empresas asociativas.

De acuerdo con Babilonia (2014), si bien es cierto que lo rural había sido concebido como un simple sector que englobaba las actividades económicas primarias, tales como la agricultura, la ganadería, la pesca y la minería, no obstante, como consecuencia de los cambios en el modelo económico, la crisis ambiental global, la complejidad de las sociedades contemporáneas, la clara división entre lo urbano y lo rural, entre la industria y la agricultura, entre otros aspectos, se produjo la necesidad de construir un nuevo paradigma en los espacios rurales. En función de ello, las asociaciones rurales se organizan para pasar de la actividad primaria a la actividad agroindustrial como una fuente de generación de empleo e ingreso.

Esta nueva forma de organización económica, por su naturaleza debe fundamentarse en aspectos de sostenibilidad a fin de garantizar su permanencia en el tiempo y alcanzar niveles significativos de eficiencia que le permitan mantenerse en un mercado altamente competitivo.

Según Durán et al (s/f)

“El desarrollo sustentable es aquel que satisface las necesidades presentes, sin menoscabar la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades, suponiendo un replanteo de los aspectos ecológicos, económicos, sociopolíticos y culturales. Hace mención a un mundo humano, el cual procura respetar los recursos de la naturaleza. Desde el punto de vista ecológico, se pretende que un ecosistema o agroecosistema logre mantener o aumentar en el tiempo el potencial biológico y físico, que permite a su vez la reproducción de seres vivos que lo habitan y la producción de igual o mayor cantidad de bienes y servicios que los mismos generan. La dimensión económica se relaciona con la posibilidad de los productores de satisfacer condiciones de vida dignas, manteniendo su capital ecológico, lo que conlleva un proceso lento y complejo, en el que será necesario disponer de un conjunto de incentivos, restricciones y conocimientos necesarios que deberán ser adaptados a la problemática de cada región y empresa en particular y que comprende, tanto los resultados de la empresa como de los distintos componentes relacionados con ella. Por último, los aspectos socio-políticos y culturales guardan relación con la necesidad de crear y/o fortalecer instituciones para incentivar y fortalecer la participación del sector en la promoción de una estrategia de desarrollo sustentable. Así, una empresa se considera sustentable, cuando es rentable para el productor e industria asociada, aumentando la calidad de vida de las poblaciones rurales, contribuyendo con políticas de desarrollo del país y manteniendo la integridad de los recursos naturales”.

El surgimiento de este tipo de organizaciones contribuye de forma significativa al desarrollo económico de un país, con una perspectiva sustentable; razón por la cual es necesario que las mismas, además de considerar los factores ambientales, económicos y socioculturales, incorporen también un manejo administrativo técnicamente dirigido a mejorar los niveles de eficiencia a través del uso adecuado de recursos.

Esta investigación plantea establecer lineamientos claves para una óptima gestión administrativa por parte de las asociaciones rurales agroproductivas enmarcadas en los principios del desarrollo sostenible.

1.2 Asociatividad en Ecuador

Según los últimos datos registrados en este tema presentados por Dávalos (2012)

En Ecuador, desde hace varios años, diversas instituciones y especialmente las cooperativas de ahorro y crédito que aplican micro finanzas, como también organizaciones y grupos informales comunitarios, han impulsado el desarrollo económico social y productivo, muy particularmente de

los sectores rurales mediante varias metodologías o tecnologías crediticias incorporando otros servicios no financieros como educación, salud, capacitación y asistencia técnica que han hecho posible la construcción de economías locales con enfoque asociativo, social y solidario. Las instituciones micro financieras que operan en el país tienen una amplia cobertura que llega al 74% de los cantones de Ecuador. Su actividad económica beneficia a 617 583 microempresas a las cuales se entrega anualmente un monto de créditos que supera los 1 000 millones de dólares.

En Ecuador el sector asociativo se considera a las unidades económicas productivas similares o complementarias con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, autoabastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y autogestionada bajo los principios de la Ley de Economía Popular y Solidaria.

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Ecuador, en su artículo 1, define a la Economía Popular y Solidaria 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.

Cabe señalar que al 31 de julio de 2013, en Ecuador existían 3 260 cooperativas (946 cooperativas de ahorro y crédito, una caja central y 2 313 cooperativas no financieras), y 2 847 asociaciones de producción. (Jácome y Ruiz, 2013)

Las cooperativas de producción son el segundo grupo de mayor presencia en territorio ecuatoriano, con el 12.45% de cooperativas y reúnen menos del 1% de los activos del sector no financiero. (Jácome y Ruiz, 2013)

Estas estadísticas muestran como la asociatividad rural en el Ecuador va fortaleciendo su presencia en la actividad económica del país y contribuye al desarrollo de sus miembros y de los habitantes que circundan el territorio donde se ubican.

2. Objetivos

OBJ1. Definir la situación de las empresas asociativas rurales en el Ecuador.

OBJ2. Identificar claves relevantes para la formalización de un modelo de gestión sostenible para las empresas asociativas rurales dentro del ámbito agro productivo.

OBJ3. Diseñar indicadores objetivos de gestión administrativa.

3. Metodología

Para el desarrollo de esta investigación se realizó una revisión bibliográfica con el objeto de determinar el estado del arte e identificar la situación de la asociatividad, entendida como fenómeno no sólo empresarial sino también social, en el Ecuador.

De acuerdo a los resultados de la investigación bibliográfica se identificaron las variables que constituyen las claves esenciales en la formalización de un modelo de

gestión sostenible para empresas asociativas rurales, al considerarse los factores principales del proceso administrativo y la asociatividad, todo enmarcado en la realidad del entorno ecuatoriano. Para ello se adoptó como caso de estudio y aplicación una empresa, significativamente representativa del objeto de estudio dedicada, a la producción y comercialización de snacks de plátano (chips de plátano), ubicada al sur del Ecuador en la provincia de Zamora Chinchipe.

Se desarrollaron diferentes talleres participativos con el objetivo de involucrar a todas las partes relacionadas, a fin de obtener información de base para el diseño del modelo, realizándose cuatro reuniones de trabajo en donde se tomó en consideración los aportes de todos los asistentes. En estos talleres se suscitaron, desde una óptica multidisciplinar, diferentes enfoques e ideas y de acuerdo a los cuales se construyó el modelo de mejor bondad de adaptación a la situación de la empresa rural y que en esta investigación se propone, bajo una visión universal, como modelo referencial adaptable a otras empresas de naturaleza similar.

4. Claves para la formulación de un modelo de gestión

Una empresa asociativa rural ofrece servicios a sus miembros, por lo que la satisfacción de éstos es un factor fundamental para mantener su compromiso y sostenibilidad; por ello, es importante definir la visión, misión y estrategias de la empresa asociativa. Para que ésta pueda cumplir con sus objetivos debe de tener una planificación definida, en función de la cual puede utilizar adecuadamente los recursos de los que dispone y considerar también las fases de organización, dirección y control.

4.1. Planificación

“La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo”. (Coulter, 2010)

Para Costa (2014) la buena gestión se basa en la definición adecuada de políticas en torno a las cuales gira la actividad de la empresa asociativa. De acuerdo a la experiencia de gestión de las empresas asociativas en el Ecuador, las políticas podrían definirlas en función a las siguientes directrices.

1. **Política socio organizativa.-** Contribución al fortalecimiento socio organizativo de sus miembros.
2. **Política administrativa.-** Independencia y autonomía en la toma de decisiones de la planta.
3. **Política de calidad.-** Producción bajo los estándares de Producción Orgánica y Comercio Justo.
4. **Política de mercado.-** Crecimiento en las ventas internas y externas.
5. **Política de RRHH.-** Fomento de la capacidad, seguridad y salud ocupacional del personal.
6. **Política financiera.-** Fomento de la sostenibilidad financiera de la planta.

El plan de gestión permitirá afrontar los desafíos que se presentan en el entorno de las empresas asociativas rurales, tales como: conseguir una articulación eficaz con el mercado, lograr un sistema de buen gobierno y un capital social fuerte, tener una gestión empresarial eficaz, desarrollar alianzas estratégicas, y crear valor social y medioambiental.

Para ello la asociación rural ha de definir las perspectivas en torno a las cuales delinearán los objetivos y estrategias a seguir, entre ellas se recomienda incorporar las siguientes:

1. **Financiamiento y crecimiento.-** enfocada a objetivos de crecimiento, rentabilidad y flujos de caja positivos.
2. **Responsabilidad Social.-** en torno a la relación eficiente con sus grupos de interés.
3. **Procesos técnicos.-** enfocado a objetivos de innovación, relación con proveedores, tiempos óptimos, ventajas competitivas, y optimización de costos.
4. **Capital intangible.-** relacionado con la implementación de una cultura organizacional fuerte y de capacitación continua.

Definidas las perspectivas, la empresa está en condiciones de establecer sus objetivos y estrategias, enmarcadas dentro de la misión, visión y políticas establecidas. Entre los principales objetivos y estrategias se pueden incorporar de forma general los siguientes.

Tabla 1: Objetivos estratégicos

Perspectiva		Objetivo Estratégico	Estrategia
Financiamiento y Crecimiento	Crecimiento	Incrementar los niveles de venta, ampliando la participación de la empresa en el mercado.	Diversificación de productos.
	Productividad financiera a corto plazo	Generar flujos de caja positivos.	Diversificación de mercados.
	Productividad financiera a largo plazo	Incrementar la rentabilidad de la empresa.	Incrementar ventas.
			Reducir costos y gastos de producción.
			Optimizar la capacidad instalada de la planta.

Respon. Social	Comunidad	Responsabilidad social con los miembros de la asociación.	Contribución al fortalecimiento sociorganizativo.
	Ambiente	Contribuir a la conservación del medio ambiente a través de la producción orgánica.	Fomento de la conservación del medio ambiente con los proveedores mediante la aplicación y difusión de prácticas de producción orgánica.
Cliente-Mercado	Precio	Mantener precios competitivos que permita ingresar a nuevos mercados.	Manejo de precios competitivos acorde con el mercado y la calidad del producto.
	Calidad	Brindar calidad estandarizada en cada uno de los productos ofrecidos.	Oferta al cliente una amplia gama de productos con calidad, variedad y conservación
	Servicio	Brindar un servicio rápido y eficiente en toda la cadena de distribución.	Incremento de la fidelidad del cliente a través de una atención personalizada en todo el proceso de venta.
	Relaciones	Mejorar la relación con los grupos de interés e incorporar nuevos sistemas de distribución.	Incremento de factores de diferenciación en servicio.
Procesos	Innovación	Mantener innovación constante en todos los procesos y procedimientos de la empresa con el fin de mantenerla competitiva y en crecimiento.	Desarrollo un programa de I+D por iniciativa propia y demanda del mercado.
	Tiempo	Optimizar el tiempo de llegada de la materia prima a la planta y del producto terminado.	Tiempos óptimos de traslado.
	Enfoque al cliente	Establecer ventajas competitivas y comparativas para lograr la satisfacción del cliente.	Cumplimiento de procesos de certificación para explotar las oportunidades de mercado.
	Operativos	Reducir costos innecesarios en el proceso productivo, ahorrando insumos, y disminuyendo tiempos muertos a través del mejoramiento de los procesos operativos.	Mejora del proceso productivo y la productividad de la planta.
	Red de cooperación	Mantener y mejorar las relaciones con proveedores para obtener mejores condiciones de negociación y alcanzar mejores niveles de competitividad.	Fomento de las relaciones con los proveedores que garanticen la negociación y abastecimiento de materia prima e insumos.

Elaborado: Costa Ruiz, Mónica Capital Intangible	Cultura	Instituir una cultura organizacional que involucre a todos los miembros de la empresa y los comprometa en el cumplimiento del objetivo corporativo.	Establecimiento de una cultura basada en la información y motivación que conlleve al cumplimiento de la misión y visión planteada.
	Capital Humano	Brindar capacitación continua, así como beneficios que promuevan el desarrollo del capital humano.	Formación del personal técnico, administrativo y de base promoviendo la especialización, y el mejoramiento de sus actividades a través de trabajo en equipo.

Fuente: Costa, 2014

Cada estrategia está concebida para que la empresa alcance los objetivos planteados, de forma eficaz, eficiente y responsable.

En este apartado se han perfilado estrategias de diversificación con la finalidad de disminuir el riesgo e incrementar la utilidad. Se proponen estrategias de responsabilidad social y ambiental, al considerar que los involucrados son socios de diferentes organizaciones, que requieren del acompañamiento continuo para su fortalecimiento. La estrategia de responsabilidad ambiental está enfocada a generar conciencia ambiental en la cadena de valor.

Las estrategias de mercado, buscan satisfacer al cliente a través de la investigación, innovación y desarrollo, que permita la fidelización de los consumidores, brindándoles un servicio diferenciado y un producto de calidad.

Por su parte las estrategias para procesos están definidas de acuerdo a criterios de eficiencia, que permitan optimizar tiempos y capacidad instalada así como abaratar costos, e incrementar ventas.

Finalmente es necesario el fortalecimiento de la identidad e imagen de la empresa, a través de procesos de comunicación eficientes dentro de la organización y capacitación continua para los socios y empleados de la empresa, promoviendo el trabajo en equipo, coordinado y solidario.

4.2 Organización

La organización es el proceso que sirve para crear una estructura de puestos que permite que los empleados puedan implementar las metas y los planes de la gerencia (Hellriegel y Slocum, 2011). El diseño organizacional de las empresas asociativas rurales debería de estar basado en un principio de autonomía, con la finalidad de que las mismas puedan ser administradas de forma independiente a la gestión de las asociaciones que conforman la empresa, de forma tal que los intereses particulares de los miembros o sus dirigentes no afecten el cumplimiento de las metas de dicha empresa.

De forma general se propone que las empresas asociativas rurales inicien sus actividades productiva con una estructura vertical de tres niveles, dentro de la jerarquía de la asociación: estratégico, medio y operativo, tal como se ejemplifica en la figura 1.

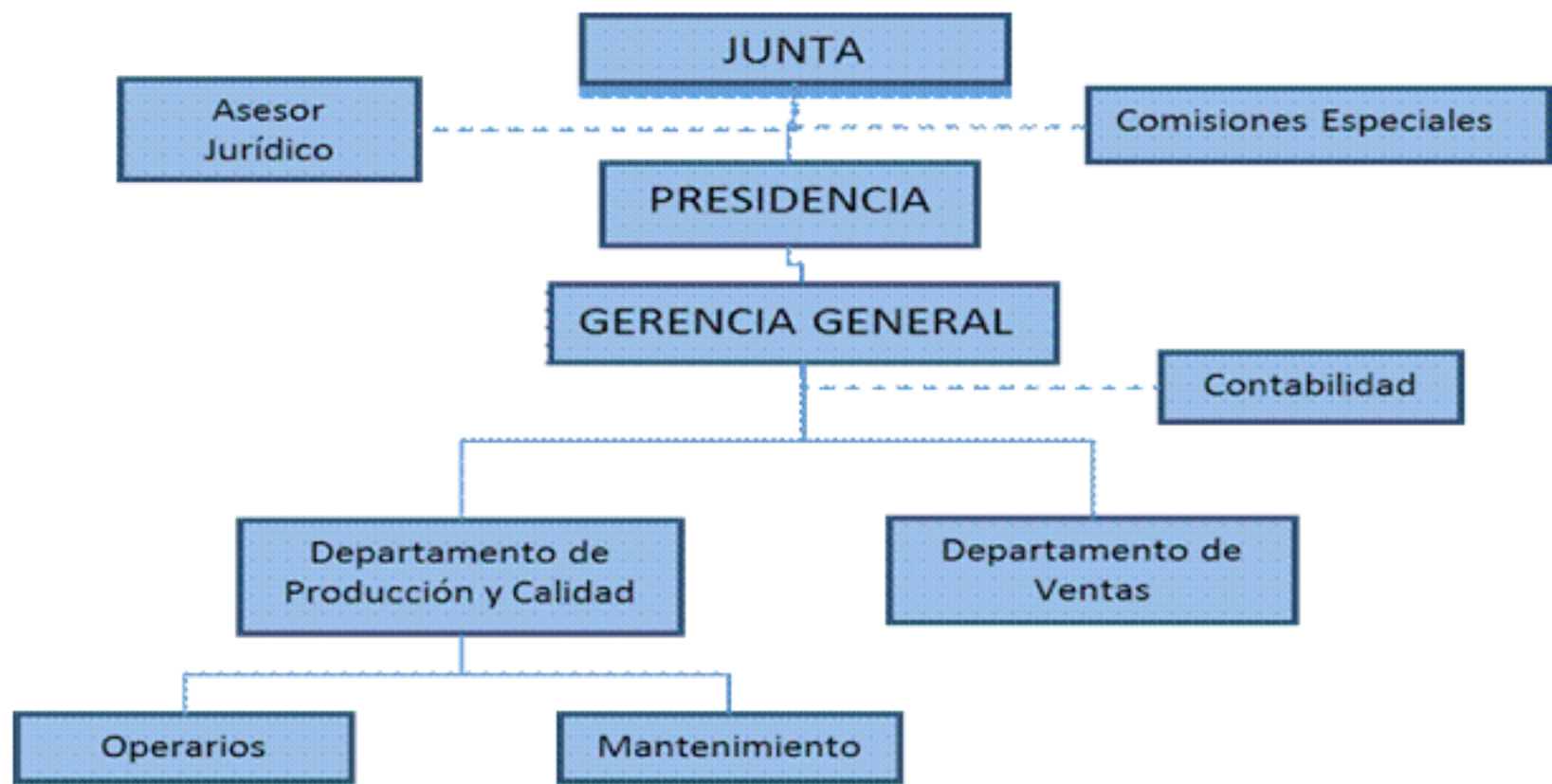


Fig. 1. Organigrama a corto plazo
Fuente: Elaboración propia (2014)

Conforme la empresa se consolida en el mercado e incrementa su volumen de producción, a fin de garantizar la calidad del producto, la eficiencia financiera y la presencia en el mercado, se recomienda incorporar otros departamentos dentro de la estructura organizacional, según se muestra en la figura 2.

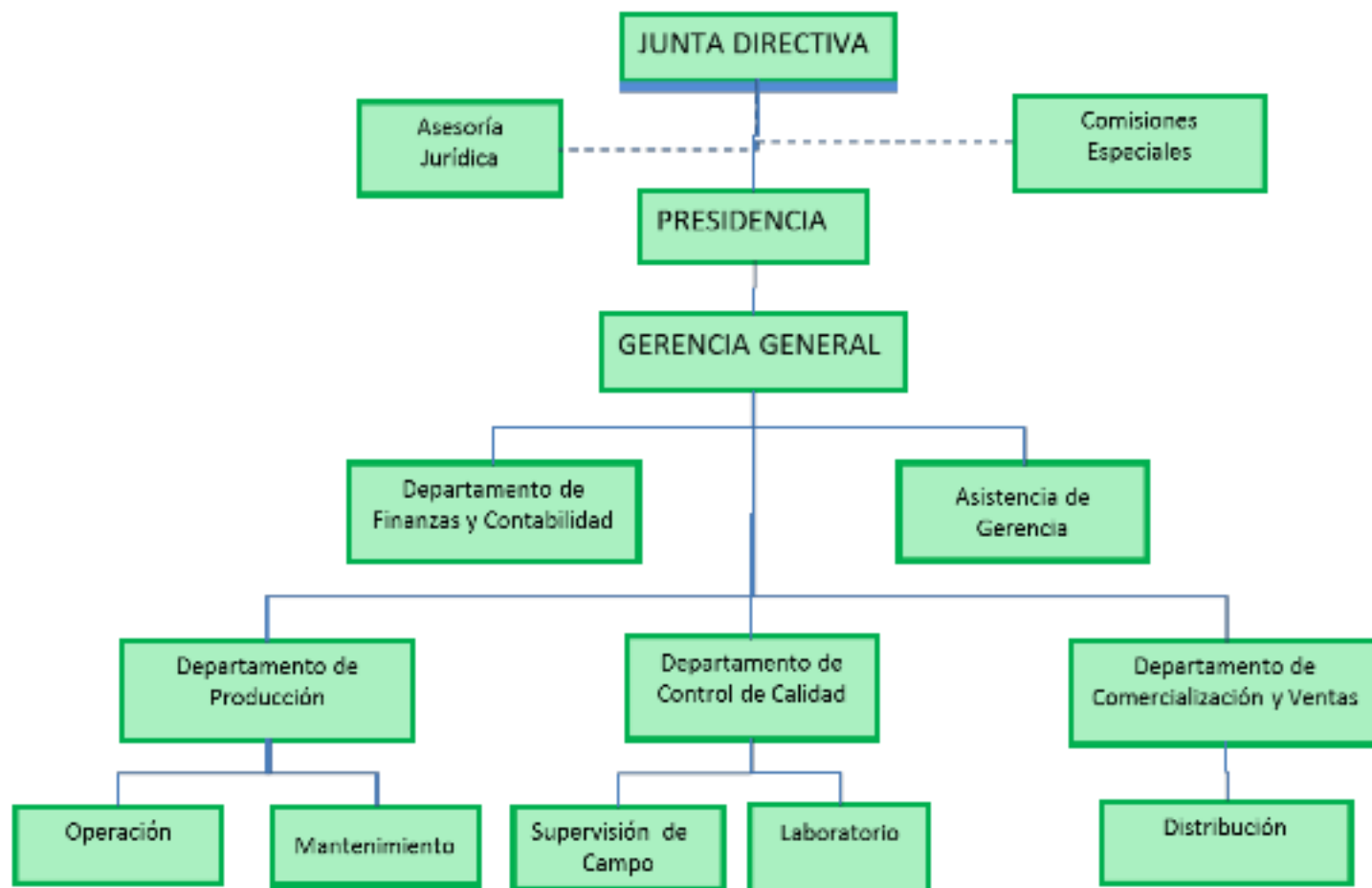


Fig. 2. Organigrama a largo plazo
Fuente: Elaboración propia (2014)

4.3 Dirección

La dirección describe las atribuciones y poder de toma de decisiones en cada uno de los niveles jerárquicos; es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible.

La adopción de decisiones implica la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción (Hellriegel y Slocum, 2011).

Consiguientemente se sugiere que, de forma general, los miembros de la organización generen sistemas de información eficientes y abocados a permitir, de alguna manera, tomar decisiones bajo condiciones de

certidumbre o de bajo riesgo, ya que la cantidad y la confiabilidad de la información influyen en el nivel de riesgo.

Dentro de este escenario, lo óptimo es que la gerencia y jefaturas eviten la toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre, pues en este caso lo más probable es que no se cuente con información suficiente para permitir la adecuada identificación del problema y mucho menos de las soluciones o alternativas.

De manera general, y de acuerdo a la estructura departamental presentada en el apartado anterior, se estructuran diferentes niveles de decisión.

4.3.1. Niveles de decisión

Tabla 2: Decisiones por nivel

Gerencia General	Jefe de Producción	Jefe de control de calidad	Jefe de finanzas y contabilidad	Jefe de comercialización y ventas
<ul style="list-style-type: none"> • Sobre las políticas administrativas y normas específicas internas a implementarse en la planta. • Define los mecanismos de selección y contratación de personal. • Toma decisiones sobre las actividades en la unidad de procesamiento y comercialización. • Sobre los gastos técnicos administrativos de la planta. • Las políticas y reglamentos internos sobre el buen uso y custodia de los bienes de la institución. • Sobre los volúmenes de producción y mecanismos de comercialización de los productos en base al análisis de las necesidades del mercado en coordinación con el jefe de producción y jefe de comercialización y ventas. • Sobre la adquisición de nuevos equipos bajo el 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre las labores internas de la planta destinadas a la obtención del producto terminado. • Toma decisiones en base a la planificación y gestión productiva. • Sobre la solicitud de insumos, materiales, suministros de la planta. • Sobre turnos y horarios de trabajo de los operarios. • Sobre el control de personal de planta. • Sobre horarios y temas de capacitación o inducción de operarios. • Sobre la metodología de mantenimiento a aplicar (preventivo, correctivo y predictivo). • Elabora el contenido del manual de mantenimiento. • Elabora el contenido del manual de seguridad industrial y salud ocupacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre el contenido del manual de calidad de la planta. • Sobre la aceptación o rechazo de la materia prima basado en el análisis técnico. • Sobre la liberación o rechazo del producto terminado, basado en el análisis técnico. • Sobre la programación de auditorías internas de calidad. • La implementación de normas y reglas para el manejo de la calidad en la planta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los lineamientos, políticas, normas y procedimientos para el análisis, registro y control contable de las operaciones. • El sistema de contabilidad a aplicar en la planta que sea funcional, de acuerdo con la normatividad, estructura y necesidades del grupo estratégico. • En coordinación con la gerencia general las políticas de inversión y crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> • En coordinación con la gerencia general las políticas de comercialización y ventas. • Las estrategias de comercialización que permitan incrementar las ventas en el mercado nacional e internacional. • Las relaciones comerciales a implementar. • Conjuntamente con la gerencia general sobre las campañas de promoción y publicidad que se requieran para dar a conocer los productos de la planta.

- asesoramiento técnico del jefe de mantenimiento.
- Sobre el paro de la planta para efectos de mantenimiento.

Fuente: Elaboración Propia

4.4 Control

Es importante entender que el control es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño organizacional, este proceso administrativo sirve a los directivos de la empresa para fiscalizar los procesos aun cuando piense que sus unidades trabajan conforme a lo planificado.

El control igualmente es relevante debido a que ayuda al gerente a saber si se cumplen las metas organizacionales planteadas, y de no ser así, las razones del incumplimiento, es importante también porque otorga facultades de decisión a los empleados, además le concederá al gerente información y retroalimentación sobre el desempeño de los empleados y minimizará el riesgo de problemas potenciales a través de la aplicación de acciones preventivas y correctivas, permitiendo el uso eficiente de recursos.

El cuadro de mando integral es la herramienta administrativa utilizada para llevar a cabo el control de producción en este tipo de empresas asociativas, su objetivo es ser un medio informativo y de diagnóstico que facilita la toma de decisiones.

El cuadro de mando integral que se presenta a continuación ha sido concebido de acuerdo a las perspectivas de financiamiento y crecimiento, responsabilidad social, cliente y mercado, procesos técnicos y capital intangible según lo establecido en la etapa de planeación.

Para cada objetivo estratégico se ha definido un indicador que permite medir el cumplimiento del mismo. Se establece igualmente la definición operativa del indicador de forma específica para su correcta medición, adicional a ello se establece la frecuencia de medición y la fuente de información de donde se generan los datos necesarios para el control.

En la tabla 3 se presenta el resumen del cuadro de mando integral adaptable para este tipo de empresas.

Tabla 3: Cuadro de mando integral

Perspectiva	Estrategia	Indicador	Definición operativa	Frecuencia	Fuente de datos	
Financiamiento y Crecimiento	Crecimiento	Diversificación de productos.	Nuevos productos	Productos nuevos/productos iniciales	Anual	Departamento de producción
	Productividad financiera a corto plazo	Diversificación de mercados.	Porcentaje reducción de costos	Costo real/costo presupuestados	Semestral	Departamento de producción
	Productividad financiera a largo plazo	Incrementar ventas.	Nuevos mercados	Mercados nuevos/mercado inicial	Anual	Departamento de comercialización y ventas
		Reducir costos y gastos de producción.	Porcentaje de incremento	Ventas iniciales/ventas finales	Anual	Departamento de comercialización y ventas
		Optimizar la capacidad instalada de la planta.	Porcentaje de utilización	Capacidad utilizada/capacidad instalada	Anual	Departamento de producción

Respon. Social	Comunidad	Contribución al fortalecimiento sociorganizativo de las asociaciones.	Porcentaje de proveedores de materia prima	Proveedores/productores	Anual	Proveedores
	Ambiente	Fomento de la conservación del medio ambiente con los proveedores mediante la aplicación y difusión de prácticas de producción orgánica.	Actividades de riesgo controladas	Actividades de riesgo controladas/total de actividades	Anual	Departamento de producción
Cliente-Mercado	Precio	Manejo de precios competitivos acorde con el mercado y la calidad del producto.	Nivel de precios	Precios empresa vs precios competencia	Semestral	Departamento de comercialización y ventas
	Calidad	Oferta al cliente una amplia gama de productos con calidad, variedad y conservación	Grado de satisfacción del cliente	Nivel de quejas	Semestral	Departamento de comercialización y ventas
	Servicio	Incremento de la fidelidad del cliente a través de una atención personalizada.	Porcentaje de reclamos	Reclamos atendidos/reclamos totales	Semestral	Departamento de comercialización y ventas
	Relaciones	Incremento de factores de diferenciación en servicio.	Niveles de satisfacción del cliente	Número de clientes satisfechos/total de clientes	Semestral	Encuesta
Procesos	Innovación	Desarrollo un programa de I+D por iniciativa propia y demanda del mercado.	Resultados obtenidos	Nuevas investigaciones/diagnóstico inicial	Anual	Departamento de producción
	Tiempo	Tiempos óptimos de traslado.	Tiempo de llega de materia prima y entrega de	Kg. De materia prima y Kg. De producto entregado	Mensual	Proveedores y departamento de comercialización y ventas

			producto terminado			
	Enfoque al cliente	Cumplimiento de procesos de certificación para explotar las oportunidades de mercado.	Número de certificaciones de calidad	Beneficios obtenidos de las certificaciones	Anual	Departamento de producción
	Operativos	Mejora del proceso productivo y la productividad de la planta.	Porcentaje de incremento de la productividad	Kg. De producto/ planta	Semestral	Departamento de producción
	Red de cooperación	Fomento de las relaciones con los proveedores que garanticen la negociación y abastecimiento de materia prima e insumos.	Porcentaje de alianzas estratégicas	Alianzas/total de proveedores	Anual	Proveedores
Capital Intangible	Cultura	Establecimiento de una cultura basada en la información y motivación enfocada al cumplimiento de la misión y visión..	Porcentaje de estrategia ejecutadas	Estrategias ejecutada/ estrategias propuestas	Anual	Gerente técnico y proveedores
	Capital Humano	Formación del personal técnico, administrativo promoviendo la especialización, y fomentando el trabajo en equipo.	Porcentaje de personal capacitado	Personal capacitado/personal total	Semestral	Gerente técnico y proveedores

Fuente: Costa, 2014

5. Conclusiones

En Ecuador la asociatividad rural para empresas agroproductivas ha tomado relevancia gracias a la iniciativa del gobierno dirigida a fomentar y apoyar el cooperativismo como uno de los objetivos principales de su política de gobierno; adicional a ello se han implementado diferentes estrategias de apoyo técnico y financiación a este tipo de organización con la finalidad de fortalecer el sector.

A través de la iniciativa del cambio de la matriz productiva, el Gobierno busca incentivar la actividad industrial para saltar de una economía de extracción y netamente agrícola a una economía de producción

y servicios, a raíz de lo cual el sector rural desarrolla en mayor medida actividades agro productivas.

Para que una empresa asociativa rural alcance niveles de sostenibilidad debe de obtener resultados favorables para sus socios tanto en ingresos como en servicios brindados a los mismos, lograr la sostenibilidad en el ámbito financiero y de gestión, solides organizativa, capacidad para resolución de conflictos, independencia, sustentabilidad ambiental y permanencia en el mercado.

En función de las consideraciones antes mencionadas se presenta en esta investigación un modelo gestión adaptable y de referencia para empresas asociativas rurales agroproductivas, con lo cual se pretende alcanzar una gestión administrativa eficiente a través del uso adecuado de los recursos.

Así también se propone una guía general que permite a los administradores de este tipo de asociaciones tener lineamientos técnicos para la planificación, la departamentalización y la deficiencia de funciones, los niveles de decisión, así como una herramienta de control que conlleve a una gestión administrativa efectiva.

Bibliografía

Babilonia, R. (2014). Estudios e investigaciones: nueva ruralidad; enfoques y propuestas para América Latina. Universidad de Colombia. Revista colombiana de geografía Vol. 23, n.º 1, ene.-jun. del 2014. Disponible en: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

Camacho, P. y otros (2005). Estudio regional sobre factores de éxito de empresas asociativas rurales. Quito: Plataforma RURALTER. Disponible en: <http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/73bf2fb738aa0941b556d481f2ab8365.pdf>.

CODESPA. (2012). Lecciones aprendidas y orientaciones en el apoyo a empresas asociativas rurales y cooperativas en contexto de pobreza. Disponible en: <http://www.codespa.org/blog/publicaciones-notas-tecnicas/apoyo-a-empresas-asociativas-rurales-y-cooperativas-en-contextos-de-pobreza/>

Costa, M. (2014). Modelo de gestión administrativo para la planta de producción de snacks de plátano Zamora Chips en Zamora Chinchipe año 2014. Tesis de maestría, Universidad Técnica Particular de Loja.

Coulter, R. (2010). *Administración*. (10ª. ed.). México: Pearson.

Dávalos, X. (2012) Incorporación de una economía social solidaria como alternativa al mejoramiento de las microfinanzas rurales desde 2007-2010. Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana.

Durán, R. y otros (s/f). Desarrollo Sustentable del Medio Rural: La forestación como instrumento para mejorar la sostenibilidad de los sistemas productivos tradicionales del Partido de Bahía Blanca en tierras marginales (Proyecto Grupo de Investigación-PGI 24/C016). Disponible en: eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/SanLuis2006/area5a.pdf

Elizondo, L. (2015). *La economía social y solidaria en Ecuador: Materiales de lectura*.(1ra.ed.). España: Agencia Vasca para el desarrollo.

Jácome, H. y Ruiz, J. (2013). Desafíos para la economía social y solidaria en la región: Una mirada desde la realidad del Ecuador. Serie Estudios sobre Economía Popular y Solidaria Contextos de la "Otra Economía". Disponible en: www.seps.gob.ec/documents/.../89adfabd-12a5-4efe-ad7a-b5a7f92bcc7

Hellriegel S. y Slocum J. (2011). *Administración un enfoque basado en competencias*. (11a ed.). México: Cengage Learning.

1. Docente titular del Departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica Particular de Loja. E-mail mpcosta@utpl.edu.ec

2. Docente titular del Departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica Particular de Loja E-mail vaarmijos@utpl.edu.ec

3. Profesor Titular en el Departamento de Análisis Económico y Administración de Empresas de la Universidad de A Coruña (España). E-mail valejand@udc.es

4. Ingeniero Agropecuario y Tecnólogo en alimentos E-mail: santiagoloaizaandrade@gmail.com

5. Magister en investigación Jurídica y Magister en Derecho Administrativo, Doctor en Ciencias Jurídicas. E-mail giaguirrev@hotmail.com

