

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN QUE UTILIZAN
LAS UNIDADES PRODUCTIVAS COMUNITARIAS EN LA
PARROQUIA SALINAS DE LA PROVINCIA BOLÍVAR**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
EMPRESARIAL**

NANCY VANESSA ALMENDARIZ RUIZ

vanessa.almendariz@gmail.com

SARA ALEJANDRA CASTILLO CAÑADAS

sa_castilloc@hotmail.com

Director: Ing. Javier Cuestas

javier.cuestas@epn.edu.ec

2012

DECLARACIÓN

Nosotras, Nancy Vanessa Almendariz Ruiz y Sara Alejandra Castillo Cañadas declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Nancy Vanessa Almendariz Ruiz

Sara Alejandra Castillo Cañadas

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Nancy Vanessa Almendariz Ruiz y Sara Alejandra Castillo Cañadas, bajo mi supervisión.

Javier Alejandro Cuestas Caza

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios que es el pilar de mi vida, por llenarme de amor y sabiduría.

A mi madre Nancy, ejemplo de fortaleza y valentía, por permitirme llegar a este mundo y enseñarme los principios y valores que guiarán mi camino.

A mi abuelita Lila, por su amor, generosidad y apoyo incondicional.

A todos mis hermanos, que son un maravilloso regalo y fuente de motivación.

Agradezco a mi amiga y compañera de tesis Sara, porque juntas emprendimos una gran aventura, que nos impulsó a crecer como personas y futuras profesionales.

A los profesores de la EPN por impartir sus conocimientos y experiencias; en especial al Ing. Javier Cuestas por su dirección y guía en el desarrollo de este proyecto y al Ing. Efraín Naranjo por ampliar mis perspectivas de estudio en el ámbito académico, y acercarme más a la realidad social de nuestro país.

A la comunidad de Salinas por mantener abierta la puerta de sus corazones. A los representantes de cada organización y sus colaboradores, que permitieron el progreso de esta investigación.

A mis amigos: Cristina y Carolina, por su cariño sincero; Renato, Andrés, Ana Belén y Álvaro, quienes fueron mi compañía durante cinco años en el transcurso de mis estudios universitarios.

Agradezco a todas las personas que se preocupan por mi diario caminar, me impulsan a seguir adelante y forman parte de mi felicidad.

Vane

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a Dios, mi padre y amigo, quien ha estado a mi lado siempre.

A mi madre y mis hermanos, que constituyen la sabiduría, la fortaleza y el eje de mi vida, y por quienes he podido crecer como ser humano.

A mis amigos, por ofrecerme su confianza y cariño, y por todos los valiosos momentos compartidos.

Al Ing. Efraín Naranjo, quien promovió la realización de este trabajo y aportó sus conocimientos respecto al tema de estudio.

Al Ing. Javier Cuestas, por su paciencia, comprensión y apoyo.

A Vanessa, mi compañera y amiga, a quien respeto, admiro y quiero mucho.

Y finalmente, al pueblo de Salinas que me brindó la oportunidad de conocer y participar de su experiencia de desarrollo.

Sara

DEDICATORIA

Dedico el esfuerzo y compromiso que requirió esta investigación:

A Dios, porque sus planes son perfectos, si Él determina en nosotros un propósito, hace disponibles los medios y las fuerzas para lograrlo.

A mi madre, que con ansias anhelaba que este momento llegara, no por su satisfacción personal, sino por mi bienestar futuro.

A mi abuelita, que disfruta la realización de mis sueños.

A las personas que admiro por demostrar perseverancia en el cumplimiento de sus objetivos, y que a su vez encuentran el éxito siendo ejemplo de humildad y servicio.

Vane

DEDICATORIA

A mi madre y hermanos por su apoyo, comprensión y enseñanzas impartidas en el transcurso de mi vida.

A los docentes de la Escuela Politécnica Nacional que en su momento me exigieron ser mejor y desarrollar mis capacidades, tanto técnico – científicas como humanísticas.

A la gente salinera por su significativa y generosa contribución, así como también por los esfuerzos para lograr un crecimiento conjunto primando el bienestar comunitario.

Y a todas aquellas personas que no se rigen a conceptos establecidos, se atreven a romper esquemas, y que con valentía y creatividad aportan al progreso del país.

Sara

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	iii
LISTA DE ANEXOS	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.2.1 PROBLEMA	3
1.2.1.1 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	7
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.4 METODOLOGÍA.....	7
2 MARCO TEÓRICO	10
2.1 ADMINISTRACIÓN	10
2.1.1 TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL	11
2.1.1.1 La administración científica.....	12
2.1.1.2 La administración industrial y general.....	12
2.1.2.3 La administración burocrática.....	13
2.1.2.4 La escuela de relaciones humanas	14
2.1.2 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.....	14
2.1.2.1 Estrategia y estructura organizacional	15
2.1.2.2 Equipo y talento humano	17
2.1.2.3 Logística.....	18
2.1.2.4 Producción	19

2.1.2.5	Comercialización y ventas	21
2.1.2.6	Contabilidad y finanzas.....	22
2.1.2.7	Tecnología e infraestructura	23
2.1.2.8	Procesos y calidad.....	24
2.2	ESTUDIOS CRÍTICOS.....	25
2.3	GESTIÓN SOCIAL.....	26
2.3.1	TERCER SECTOR	28
2.3.1.1	Economía Solidaria	28
2.3.1.1.1	Comercio Justo	29
2.3.1.1.2	Cooperativismo.....	29
2.4	SALINAS DE BOLÍVAR	30
2.4.1	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	30
2.4.1.1	Clima	31
2.4.1.2	Suelo.....	31
2.4.2	POBLACIÓN	31
2.4.2.1	Educación	32
2.4.2.2	Empleo.....	32
2.4.3	DESCRIPCIÓN HISTORICO- CULTURAL	33
2.4.3.1	Breve reseña histórica.....	33
2.4.3.2	Principios y valores culturales.....	35
2.4	GRUPPO SALINAS	37
3	ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	39
3.1	TEXAL	39
3.1.1	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD ORGANIZACIONAL	40
3.1.2	RESEÑA HISTÓRICA	41
3.1.3	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	43
3.1.4	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ...	44
3.1.4.1	Estrategia y estructura organizacional	45
3.1.4.2	Equipo y talento humano	48
3.1.4.3	Logística.....	50
3.1.4.4	Producción	51
3.1.4.5	Comercialización y ventas	53
3.1.4.6	Contabilidad y finanzas.....	57

3.1.4.7	Procesos y calidad.....	59
3.1.4.8	Herramientas de gestión social	60
3.1.4.8.1	Reuniones comunales.....	60
3.1.4.8.2	Caja comunal	61
3.2	CONFITES EL SALINERITO.....	62
3.2.1	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD ORGANIZACIONAL	62
3.2.2	RESEÑA HISTÓRICA	62
3.2.3	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	64
3.2.4	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	65
3.2.4.1	Estrategia y estructura organizacional	66
3.2.4.2	Equipo y talento humano	67
3.2.4.3	Logística.....	69
3.2.4.4	Producción	69
3.2.4.4.1	Elaboración de pasta de cacao	69
3.2.4.4.2	Elaboración de chocolates.....	72
3.2.4.4.3	Elaboración de turrónes	74
3.2.4.5	Comercialización y ventas	76
3.2.4.6	Contabilidad y finanzas.....	79
3.2.4.7	Procesos y calidad.....	79
3.2.4.8	Herramientas de gestión social	80
3.2.4.8.1	No - repartición de utilidades e integración comunitaria.....	80
3.3	QUESERA EL SALINERITO	80
3.3.1	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD ORGANIZACIONAL	80
3.3.2	RESEÑA HISTÓRICA	81
3.3.3	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	84
3.3.4	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	86
3.3.4.1	Estrategia y estructura organizacional	86
3.3.4.2	Equipo y talento humano	90
3.3.4.3	Logística.....	92
3.3.4.4	Producción	93
3.3.4.4.1	Cadena de producción de quesos	95
3.3.4.4.2	Cadena de producción de yogurt.....	101
3.3.4.4.3	Cadena de producción de mantequilla	103

3.3.4.5	Comercialización y ventas	103
3.3.4.6	Contabilidad y finanzas.....	108
3.3.4.7	Tecnología e infraestructura	110
3.3.4.8	Procesos y calidad.....	111
3.3.4.9	Herramientas de gestión social	111
3.3.4.9.1	Estructura y cultura cooperativista.....	112
3.3.4.9.2	Integración comunitaria	112
3.3.4.9.3	Capacitación comunitaria.....	113
3.3.4.9.4	No - repartición de utilidades y excedentes	114
3.3.4.9.5	Pasantías.....	115
3.3.4.9.6	Comercialización comunitaria	115
3.3.4.9.7	Equilibrio tecnológico.....	116
3.4	SISTEMATIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN.....	117
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	119
4.1	CONCLUSIONES.....	119
4.2	RECOMENDACIONES	123
4.2.1	Generales	123
4.2.2	Texal.....	124
4.2.3	Confites.....	126
4.2.4	Quesera	126
	REFERENCIAS	127
	ANEXOS.....	135

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Integración logística.....	19
Figura 2.2. - Un modelo del sistema de producción.....	20
Figura 2.3. - Ubicación de Salinas.....	30
Figura 2.4. - Comunidades de la Parroquia de Salinas.....	32
Figura 2.5 - Minas de sal de la Parroquia Salinas de Bolívar.....	34
Figura 2.6. - Elementos del cooperativismo considerados en Salinas.....	35
Figura 2.7. - Estructura corporativa de Salinas	37
Figura 3.1 - Elaboración de prendas tejidas a mano.....	40
Figura 3.2. - Devanadora rústica, balanza digital, antigua máquina de coser	41
Figura 3.3. - Mujeres tejedoras de las comunidades.....	44
Figura 3.4. - Organigrama Texal	47
Figura 3.5. - Distribución de mujeres por el lugar de residencia.....	49
Figura 3.6. - Capacitación con una voluntaria italiana, Texal.....	50
Figura 3.7. - Almacenamiento de producto terminado, bodega Texal	51
Figura 3.8. - Local ubicado en Salinas	54
Figura 3.9. - Área de ventas, bodega y tejido anteriores, Texal	55
Figura 3.10. - Tienda nueva de exhibición y ventas, Texal.....	55
Figura 3.11. - Mostradores en la tienda Texal.....	56
Figura 3.12. - Festival multicultural El Salinerito	57
Figura 3.13. - Confites El Salinerito.....	62
Figura 3.14. - Viejas máquinas para hacer chocolates	64
Figura 3.15. - Cafetería y Centro cultural comunitario Matiaví.....	65
Figura 3.16. - Cacao utilizado en la elaboración de la pasta	70
Figura 3.17. - Colocación del chocolate temperado en el molde	72
Figura 3.18. - Enfriamiento de chocolates.....	73
Figura 3.19. - Embalaje de chocolates y producto terminado	73
Figura 3.20. – Maní y nuez de macadamia.....	74

Figura 3.21. - Empacado de turrone y producto en vitrina	75
Figura 3.22. - Quesera El Salinerito (Calle José Dubach).....	81
Figura 3.23. - Centro de Producción y Adiestramiento Quesero Rural El Salinerito.....	85
Figura 3.24. - Organización de la Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito	88
Figura 3.25. - Organigrama de la PRODUCCOOP	89
Figura 3.26. - Transportación de leche	96
Figura 3.27. - Pasteurización de la leche, Comunidad Yacuviana	96
Figura 3.28. - Cuajado de la leche	97
Figura 3.29. - Tratamiento de la cuajada, moldeo y prensado.....	98
Figura 3.30. - Proceso de salado de quesos	98
Figura 3.31. - Cámaras de maduración.....	99
Figura 3.32. - Área de lavado a presión.....	100
Figura 3.33. - Cámara de maduración caliente.....	100
Figura 3.34. - Sellado y empaado de quesos	101
Figura 3.35. - Envasado y almacenamiento de yogurt	103
Figura 3.36. - Elaboración de mantequilla	103
Figura 3.37. - Cartera de productos lácteos	104
Figura 3.38. - Mantequilla mini bloque de 500g	105
Figura 3.39. - Presentaciones del yogurt El Salinerito	106
Figura 3.40. - Infraestructura de la Quesera Comunitaria Yacubiana.....	113

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1. - Análisis del entorno y estrategias de negocio	16
Tabla 2.2. - Elementos para el diseño de una estructura organizacional.....	17
Tabla 2.3. - Diferencias entre teoría crítica y teoría tradicional	26
Tabla 2.4. - Gestión estratégica vs Gestión social.....	27
Tabla 2.5. - Miembros del Gruppo Salinas.....	38
Tabla 3.1. - Directorio de la Asociación de Artesanos.....	48
Tabla 3.2. - Clasificación de materiales, Texal	53
Tabla 3.3. - Familia de productos, Texal	53
Tabla 3.4. - Ventas a clientes del exterior, Texal	57
Tabla 3.5. - Medida estándar de mujer con altura entre 1.64 y 1.70 metros	59
Tabla 3.6. - Medida estándar de hombre	59
Tabla 3.7. - Distribución por área de género de los trabajadores	68
Tabla 3.8. - Tipos de chocolate y sus presentaciones disponibles.....	76
Tabla 3.9. - Otras presentaciones de chocolate	76
Tabla 3.10. - Tipos de turrone y sus presentaciones disponibles.....	77
Tabla 3.11. - Ventas nacionales y ecportaciones, Confites 2010	78
Tabla 3.12. - Ventas por tipo de producto, Confites 2010.....	78
Tabla 3.13. - Personal administrativo y de operaciones	90
Tabla 3.14. - Maquinaria, equipo y herramientas , Quesera El Salinerito.....	94
Tabla 3.15. - Tipos de quesos y características	105
Tabla 3.16. - Resumen de las herramientas de gestión encontradas.....	118

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Datos relevantes de las comunidades de la Parroquia Salinas	136
ANEXO B - Proceso histórico - cultural hacia la gestión solidaria, Salinas.....	137
ANEXO C - Dibujo indicativo para la confección de sacos	138
ANEXO D - Indicadores comparativos primer semestre 2010-2011	139

RESUMEN

Con la presente investigación se pretende contribuir al estudio de las formas de gestión alternativas alineadas a una realidad dentro del desarrollo comunitario en el Ecuador, identificando las herramientas aplicadas en la gestión de las unidades productivas de la Parroquia Salinas de la Provincia de Bolívar.

Salinas atraviesa un característico proceso encaminado a mejorar las condiciones de vida de sus habitantes; ante las precarias condiciones del pasado: pobreza, miseria y explotación, mestizos e indígenas se agruparon para dar soluciones prácticas a las crecientes necesidades, consolidándose como una comunidad solidaria entre sí. Con la llegada de visionarios personajes y el apoyo de instituciones externas, hace más de 40 años, se dio lugar a la creación de pequeñas unidades productivas de origen comunitario.

La inherente relación que existe entre la comunidad y sus unidades productivas demandó la comprensión sistémica del proceso de Salinas, es así que fue necesario interactuar con la gente e involucrarse en sus actividades, dentro y fuera de las organizaciones. Texal, Confites El Salinerito y la Qesera El Salinerito, constituyen nuestro objeto de estudio; y en el análisis de su gestión se comprobó la aplicación de un conjunto de herramientas que teóricamente proceden de dos enfoques diferentes, uno se deriva de la administración tradicional y el otro resulta de las experiencias en gestión social; no obstante en la práctica, tras un complejo y lento proceso de adaptación, se complementan mutuamente en beneficio del desarrollo comunitario.

Palabras clave: Herramientas de gestión. Administración. Gestión social. Desarrollo comunitario.

ABSTRACT

The following investigation seeks to contribute to the study of the alternative forms of management found in the development of local communities in Ecuador by identifying the existing managerial tools applied in the units of production in the Salinas locality, province of Bolivar.

Salinas presents a unique process directed to improve the living conditions of its citizens. Past conditions such as poverty, misery and exploitation have brought up the necessity for locals to gather together to join efforts in coming up with practical solutions to their needs. This is now tangible through small units of production among the community that were created over forty years ago with the aid of visionaries and out-side institutions.

Due to the direct correlation between community and units of production, it was necessary to closely interact with the local in their activities in and outside the various organizations. This approach was taken in order to better understand the process that takes place in Salinas. The following organizations Texal, Confites El Salinerito and Quesera El Salinerito constitute a primary focus of study. Throughout the managerial analysis of these organizations it was evident that the application of their administrative tools comes from two approaches. The first one comes from a traditional approach and the second one comes from the experiences in social management. However it is in the application of these approaches, after a complex and slow adaptation process, they complement each other for the benefit of the community development.

Key words: Managerial tools. Administration. Social management. Community development.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

El desarrollo de la economía a nivel mundial percibe complejos estados de oscilaciones; registra fases de expansión, auge, crisis, recesión y depresión. En efecto, la historia del Ecuador reconoce diferentes ciclos económicos; desde la época republicana en que se adopta una estructura agraria de exportación, el país se mantiene atado y dependiente de las diversas coyunturas de auge y crisis internacionales.

Mientras la historia republicana de muchos países latinoamericanos ha estado asociada a la exportación de un único producto dominante, como el café en Colombia o el cobre en Chile; en el caso ecuatoriano se encuentra una sucesión de tres ciclos discontinuos de auge y crisis, relacionados con el cacao (1860-1940), el banano (1948-1972) y recientemente el petróleo (desde 1972), (Larrea, 2004, pág. 18).

Según Acosta (2006), este proceso de comercialización de *commodities*¹ permitió al Ecuador crecer desde su constitución como República independiente, y vigorizar su participación dentro de la lógica globalizante del capitalismo internacional. El país se volvió más atractivo para las inversiones, precisamente por esa riqueza petrolera, que le otorgó la imagen de un nuevo rico.

Desde esta perspectiva, parece ser que estamos estancados en la conocida “paradoja de la abundancia”, “somos pobres porque somos ricos”. Dicha “abundancia” distorsiona la estructura y la asignación de los recursos naturales del país, redistribuye regresivamente el ingreso nacional y concentra la riqueza en

¹ Se da este nombre a materias naturales o semi elaboradas destinadas a la comercialización en grandes cantidades (Castelo, 2003).

pocas manos, al tiempo que deteriora la gobernabilidad democrática y el medio ambiente (Schuldt & Acosta, 2006).

Las consecuencias de la intensa crisis de gobernabilidad del pasado, la incapacidad de elaborar políticas económicas y reformas estructurales requeridas, dar impulso al mercado interno, así como formalizar acuerdos y alianzas estratégicas a fin de lograr el bienestar común, junto con obtener la integración social; reflejan el Ecuador actual, generalizado por la escasez; la desigualdad, el desempleo, y la corrupción compartida en todos los niveles del ámbito político, social y económico.

Aun cuando los datos estadísticos presentados por instituciones nacionales muestran un progreso, el esfuerzo no es suficiente para destacarse con resultados efectivos en las estadísticas mundiales.

Por ejemplo, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) muestra que la pobreza² nacional en 2011 disminuyó en 4,0 puntos porcentuales respecto al 2010, que registró un 33%; en tanto, el índice Ethos de Pobreza 2011, publica que el Ecuador ocupa la séptima de ocho posiciones a nivel de Latinoamérica, seguido únicamente por Bolivia; es decir, el país domina la condición de uno de los más pobres dentro de la región. Además el coeficiente de GINI, en el que 0 es plena igualdad y 1 es total desigualdad, al 2011 registró el 0.47% con una baja de 0.03% desde diciembre de 2010, año en que el Ecuador tomó el tercer lugar de los países con mayor desigualdad en Latinoamérica según el informe regional de Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010³.

Los periodos de auge y crisis, por los que atraviesa históricamente la economía ecuatoriana están estrechamente vinculados a los ciclos propios de las economías capitalistas centrales, e influyen en todos los elementos –políticos, sociales y culturales- que configuran el poder mundial (Acosta, 2006); es decir, el

² Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la pobreza es algo más que la pobreza económica: es la falta de posibilidades y de oportunidades que permitan de tener una vida digna (1997).

³ Informe presentado por el PNUD, en Costa Rica el 23 Julio del 2010 (El Universo, 2010).

vínculo no se limita simplemente a las relaciones económicas, sino que extiende su afectación de modo sistémico en el ámbito social.

1.2 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 PROBLEMA

En el intento de adaptar pensamientos dominantes y ajenos, a realidades locales; durante años, “los resultados sobre la pobreza, la inequidad social, el empleo y la presión sobre los recursos naturales son problemáticas que están preocupando en el desarrollo social del Ecuador” (Rocca, 2001), y han revelado la necesidad de construir nuevos modelos que permitan impulsar profundos procesos de cambio hacia la construcción de sociedades más solidarias, capaces de generar alternativas desde su propia diversidad. Es ineludible el hecho de cuestionar los paradigmas actuales que no han terminado de superar la crisis interna.

En la Constitución de la República del Ecuador, Art. 3 se menciona:

[...] Son deberes primordiales del Estado: (1) Garantizar sin discriminación alguna el efectivo goce de los derechos establecidos en la Constitución y en los instrumentos internacionales, en particular la educación, la salud, la alimentación, la seguridad social y el agua para sus habitantes [...], erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir. (6) Promover el desarrollo equitativo y solidario de todo el territorio, mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización [...].

Por años ha existido un estado poco eficiente en el cumplimiento de sus funciones; se contempla un entorno en el que los ciudadanos carecen de garantías para su bienestar, y las prácticas comerciales tradicionales (maximización de utilidades, competencia desleal, producción y sobreexplotación de recursos naturales) han resultado un exiguo ensayo para remendar la

problemática nacional. No es sino, recientemente que se proyectan propuestas desde diversos movimientos sociales en respuesta a necesidades insatisfechas, aportando con nuevas, si bien poco conocidas formas de gestión, muy válidas desde una perspectiva endógena; contribuyendo así, con acciones sociales que promueven el cambio en una trayectoria diferente, próxima hacia colectividades más justas e igualitarias, inclusive con un novel, pero considerado apoyo gubernamental mediante la emisión de leyes⁴ que brindan un marco normativo para el fortalecimiento de estas prácticas sociales.

La economía social, para Henríquez (2005, pág. 355), “es un tema de viejo interés académico en América Latina, a pesar de la escasa importancia que ha tenido en la práctica en relación con la economía tradicional”. Dicho interés se relaciona con la necesidad de explicar una realidad compleja que manifiesta dificultades de crecimiento y desarrollo. Estas dificultades tienen lugar en un contexto de esfuerzos y demandas de ciertos sectores sociales acerca de la creación de organizaciones alternativas al modelo capitalista, y como estrategias laborales en búsqueda del mejoramiento de sus condiciones de vida, un reencuentro con el *Sumak Kawsay*⁵ o Buen Vivir.

El Buen Vivir tiene una trascendencia mayor a la satisfacción de necesidades y al acceso a servicios y bienes, se presenta como una oportunidad para construir colectivamente un nuevo régimen de desarrollo, ya que participan valores como el conocimiento, el reconocimiento social y cultural, los códigos de conductas éticas y espirituales para con la sociedad y la naturaleza, los valores humanos, la visión de futuro, entre otros (Acosta, 2008).

Frente a esta situación es fundamental la toma de conciencia hacia un pensamiento más crítico sobre la gestión de las organizaciones, las diferentes herramientas que se aplican (con una visión positivista); y, principalmente un

⁴ El 10 de mayo de 2011 se publicó en el Registro Oficial No. 444 la Ley Orgánica de la Economía Social y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario.

⁵ Constructo indígena que significa vida plena y traduce la noción de buen vivir, utilizado como base del Plan nacional de desarrollo 2009-2013 y cuya importancia se incorpora en la nueva Constitución ecuatoriana de 2008.

cambio de mentalidad, en donde la prioridad no sea el lucro sino la búsqueda del bienestar tanto individual como colectivo.

1.2.2 JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de titulación acentúa el valor de la investigación y estudio de experiencias dentro del desarrollo comunitario, y la comprensión del cambio de formas de gestión alineadas a nuestra realidad, bien apreciadas fuera de la racionalidad científica⁶. Como en el supuesto de Sousa Santos, a través de la Sociología de las Ausencias– “hay que hacer que lo que está ausente esté presente, que las experiencias que ya existen pero son invisibles o no creíbles estén disponibles” (2006, pág. 26).

A fin de investigar y analizar las experiencias de Gestión Social en nuestro país, se profundiza el estudio de un caso local de desarrollo comunitario, como es el proyecto de Salinas de Bolívar.

La Parroquia Salinas está ubicada en la región central del Ecuador (Provincia de Bolívar), a una hora de la ciudad de Guaranda. En este lugar se mantiene un proyecto comunitario que inició en el año 1971 con el apoyo de la Misión Salesiana, los gobiernos de Ecuador y Suiza, el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), y otras instituciones vinculadas a la iglesia.

Este proyecto dio marcha al nacimiento de diferentes unidades productivas orientadas a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la comunidad y, a la generación de recursos para su bienestar. Actualmente, cuenta con dos tipos de organizaciones, la primera de carácter social, conformada por la Cooperativa de Ahorro y Crédito (COACSal), la Asociación de Desarrollo Social de Artesanas (Texal) y la Fundación Familia Salesiana (FFSS); y la segunda de carácter

⁶ La racionalidad científica es entendida como la realización de la razón para obtener el conocimiento, se liga a criterios lógicos y metodológicos, y está constituida por tres aspectos: el saber, la sabiduría práctica y la técnica o saber hacer (De Regil & Casanueva, 2008).

productivo, que concentra la Cooperativa de Producción Agropecuaria (Producoop), la Fundación Grupo Juvenil Salinas (FUGJS), y la Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL). Estas organizaciones son coordinadas a través del Grupo Salinas, el cual constituye una instancia corporativa que representa los intereses comunes y específicos de la población Salinera.

El proyecto desplegado en la Parroquia Salinas, con el apoyo de voluntarios extranjeros y la Misión Salesiana, tenía como objetivos en la comunidad Salinera: combatir la pobreza, evitar la migración y, mejorar el sistema de salud y educación (González, 2003).

Durante estos 40 años de trabajo se ha logrado movilizar a las personas y crear una cultura organizativa. Al presente, Salinas es un pueblo agroindustrial, con un notable y mejorado crecimiento económico, formación humana e integración comunal. La parroquia está rodeada por comunidades aledañas, partiendo desde asentamientos a 1 000 hasta 4 500 metros sobre el nivel del mar (Grupo Salinas, 2009b).

Según la revista *ComuniicaOnline*, la experiencia de Salinas es considerada como una de las pocas iniciativas de desarrollo comunitario ejecutadas con éxito dentro del país, y; “se utiliza a menudo como ejemplo de los conglomerados agroindustriales en las zonas rurales en América Latina” (Boucher, 2006, págs. 7, 8).

El análisis de las herramientas de gestión que utilizan las unidades productivas de Salinas de Bolívar, permitirá la comprensión de la dinámica empresarial en la que se desarrollan los grupos sociales en este sector del país. Además, se conocerá la forma en que son ejecutados los proyectos que atienden a las necesidades y problemas propios del lugar.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar las herramientas de gestión que utilizan las unidades productivas en el proyecto comunitario de la Parroquia Salinas de la Provincia Bolívar; contribuyendo a la construcción de una nueva base teórica para la gestión de organizaciones desde una perspectiva local.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las unidades productivas de la Parroquia Salinas de la Provincia de Bolívar.
- Analizar las herramientas de gestión en cada unidad productiva seleccionada.
- Sistematizar las herramientas de gestión utilizadas en las unidades productivas.

1.4 METODOLOGÍA

El estudio se realizará a través de la aplicación de varios métodos de investigación complementarios entre sí, a fin de operar uno de los criterios básicos en investigación social conocido como *técnica de triangulación* para el análisis de la información.

La triangulación hace referencia a la pluralidad de enfoques e instrumentos de investigación que se pueden combinar en diferentes procedimientos cualitativos y cuantitativos; según Martínez (2006), se considera pertinente recurrir a todo

aquello que tenga relación y se considere útil para proporcionar mayor validez de la información, y fiabilidad de los resultados finales.

El primer método a emplear será el análisis de contenido, técnica de investigación “destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto” (Krippendorff, 1990, pág. 28). Como mencionan Quivy y Campenhoudt (1992), los datos se obtienen de mensajes variados y obras literarias, artículos de periódico, documentos oficiales, programas audio-visuales, declaraciones políticas, informes de reuniones o de cuentas que se rinden con respecto a entrevistas poco directivas. Para Krippendorff (1990), la finalidad del análisis de contenido consiste en proporcionar conocimientos, nuevas intelecciones, una representación de los hechos y una guía práctica para la acción; por lo cual se manejan cuatro pasos diferentes en este proceso: *la formulación de datos*: determinación de las unidades, muestreo y registro; *reducción de los datos*; *inferencia*; y, *el análisis*.

En la formulación de datos, para la determinación de las unidades productivas se aplicará el *muestreo* no probabilístico por cuotas; en el cual, menciona Castañeda (2011), que el criterio de selección es arbitrario y las unidades que se establecen comparten ciertas características específicas según la definición del estudio. Específicamente para esta investigación como criterio de selección de las unidades productivas en Salinas, se acogió con primacía la recomendación del experto Master Efraín Naranjo⁷; en su opinión es relevante el análisis de tres aspectos que se identifican habitualmente en dichas organizaciones: el aspecto social, el crecimiento productivo y la imagen de la marca “El Salinerito”; características que particularmente se destacan en la Asociación de Mujeres Texal, los Confites El Salinerito y la Quesera El Salinerito; respectivamente.

En Ecuador, se establece que las formas de organización que integran la economía popular y solidaria son las organizaciones conformadas en los Sectores

⁷ Responsable de la línea de Gestión Social y Pública del Departamento de Ciencias Administrativas de la Escuela Politécnica Nacional año 2011, quien realiza estudios de investigación en la Parroquia Salinas.

Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas⁸; de igual manera las unidades mencionadas para el análisis corresponden a cada una de estas formas de organización.

Ubicados en la Parroquia Salinas, lugar en que se localizan las organizaciones, se aplicará la investigación de campo. Menciona Di Virgilio y otros (2007), en la revista argentina de sociología, cuando en Ciencias Sociales se habla de *trabajo de campo*, hace referencia a “investigaciones que implican en su desarrollo la comprensión de fenómenos sociales en sus escenarios naturales, mediante la combinación de diversas fuentes de información, tales como observación y entrevistas”. Esta forma de trabajo frecuentemente es asimilada al método etnográfico; que específicamente permitirá el estudio de la cultura al analizar el modo de vida de un grupo de personas. Algunas de las herramientas más utilizadas de las que se vale el método etnográfico son: (Lutrillo, 2003)

- La observación: registro preciso de lo que se ve.
- La observación del participante: se forma parte de la comunidad a la vez que se observa.
- Conversación, entrevistas abiertas, cuestionario: hablar con la gente, preguntar, participar de discusiones abiertas. En las entrevistas en profundidad el investigador intenta revelar las experiencias de la persona a la que entrevista sobre el tema en cuestión, así como las ideas, creencias, actitudes, afectos y prácticas vinculadas a él (Arroyo, y otros, 2009).
- Historias de vida: se hace a alguien inusualmente interesante para proveer un relato más íntimo y personal.

Posterior al proceso del análisis estructurado de la información, se finalizará con la presentación de las concernientes conclusiones y recomendaciones.

⁸ Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, artículo 8 (2011).

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRACIÓN

“La *administración* es el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales” (Bateman & Snell, 2004). La palabra proceso se refiere a un ciclo continuo de funciones tradicionales de la administración, tendientes a conseguir la eficiencia y eficacia dentro de las organizaciones. Estas funciones administrativas son:

- Planeación: es una “herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones” (Amaru, 2009, pág. 170).
- Organización: según Collier y Evans, es el proceso de “reunir los recursos –personas, materiales, equipos, tecnología, información y capital – necesarios para realizar las actividades planeadas” (2009, pág. 5).
- Dirección: “conduce a la organización a realizar sus actividades de mejor manera; su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en torno a los intereses globales de la misma” explica Murillo (2007, pág. 210).
- Control: para Amaru (2009), es el “proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos” (p. 376), y sugiere que no se debe incluir el erróneo concepto de fiscalización. Por el contrario para otros autores, el control consiste justamente en la “regulación del sistema, apoyado en la comprobación, fiscalización e inspección de las variables

organizativas que pueden llegar a influir en el desempeño de la empresa” (Díez, García, Martín, & Periañez, 2001, pág. 455).

La *gestión*, con una visión más amplia “no se refiere a la jerarquía organizativa de una administración clásica, sino a la capacidad de promover la innovación sistémica del saber y, al mismo tiempo, de sacarle el máximo rendimiento en su aplicación a la producción” (Brugué & Subirats, 1996, pág. 12). Por lo tanto, gestionar significa influir sobre un complejo sistema, del cual la administración forma parte, y es complementaria.

Las acciones de organización han progresado paulatinamente en el transcurso de la historia, y reflejan las necesidades cambiantes de la sociedad en general. En efecto, las teorías administrativas de igual forma adquieren su propio perfil según la época; estableciendo múltiples orientaciones a través de las cuales se concibe la administración. Silva determina, que una teoría administrativa, “explica y predice el comportamiento de las organizaciones y de sus miembros” (Silva, 2002, pág. 5).

2.1.1 TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN TRADICIONAL

A fin de brindar una perspectiva global del contexto en el cual se desarrollan la mayoría de modelos de gestión, se presenta un breve resumen de las principales teorías de la administración tradicional.

Murguía y Ocegueda (2006), enfatizan el comienzo del enfoque tradicional a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX; el cual se ha caracterizado por la indagación de la máxima eficiencia y la productividad a través del estudio del trabajo, insertando la premisa básica del hombre económico racional (conocimiento total y conducta maximizadora).

2.1.1.1 La administración científica

Adam Smith, en búsqueda de la eficiencia organizacional plantea la idea de división del trabajo y especialización; cada obrero particular dentro de la organización debe encargarse de una tarea específica. Charles Babbage junto con Smith, han enfocado el desarrollo de la organización industrial esencialmente en la “*eficiencia técnica*” de los sistemas de producción (Murillo et al., 2007).

Frederick Taylor, estudió el trabajo científicamente mediante la descomposición de sus elementos; con sus ideas marcó el inicio de la Organización Racional de Trabajo (ORT), para alcanzar la mejora de la productividad⁹. Taylor propone principios como la selección científica y preparación del obrero, y la cooperación entre dirigentes y obreros (Murillo et al., 2007). Taylor (1947) citado en Claude y Álvarez (2005), menciona que la esencia de esta teoría, involucra la responsabilidad humana y laboral que debía existir entre administradores y trabajadores, recíprocamente; ya que la administración no es ninguna de las herramientas mencionadas anteriormente; estas son simplemente adiciones útiles a la administración científica como lo son también para otros sistemas administrativos. Por lo tanto, la administración debía estar fundamentada en cinco principios: *investigación, estándares, planificación, control y cooperación*.

2.1.1.2 La administración industrial y general

La *Teoría Clásica de la Administración*, caracterizada por el énfasis en la estructura que debían poseer las organizaciones; se centra en alcanzar la eficiencia de las mismas y orienta sus estudios hacia el individuo. Henry Fayol señaló seis operaciones de la empresa; técnicas, comerciales, financieras, de contabilidad, de seguridad y la sexta administración (esta última, que según él, había sido un área descuidada y llena de ignorancia en las organizaciones) (Murillo et al., 2007). Estas funciones constituyen y definen a la administración

⁹ Para Taylor, “la máxima prosperidad es el resultado de la máxima productividad y ésta depende del entrenamiento de cada uno” señala Murillo y otros (2007, p. 8).

como un proceso compuesto de cinco elementos: planificar, organizar, ordenar, coordinar y controlar. Finaliza su propuesta con los catorce principios administrativos, evidentes en el manejo de organizaciones de cualquier naturaleza, estos son: la división del trabajo, autoridad-responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés particular al interés general, remuneración, centralización, cadena de mando, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y unión del personal (Díez et al., 2001).

2.1.1.3 La administración burocrática

Según Reinaldo da Silva (2002), la administración burocrática surge como alternativa a las teorías ya conocidas; trataba de imponer la *racionalidad técnica*¹⁰, para proyectar y construir un sistema administrativo basado en el estudio exacto de las relaciones humanas necesarias para incrementar la productividad.

La burocracia¹¹, como un estudio sistémico se atribuye a Max Weber. Los conceptos que más han influenciado en la *teoría administrativa* de acuerdo a Murillo y otros (2007) son:

- La clasificación de tipos de dominación de acuerdo a su legitimidad. De carácter racional (autoridad legal); de carácter tradicional (autoridad tradicional); de carácter carismático (autoridad carismática).
- El concepto de burocracia y las características del modelo burocrático. Weber describió un tipo-ideal de organización: *burocracia*, como herramienta para la comprensión objetiva de la realidad, el cual se caracterizaba por la división del trabajo, una jerarquía definida con claridad (cadena de mando), reglas y reglamentos detallados necesarios para la

¹⁰ Consiste en el uso de los procesos y procedimientos que optimicen el manejo social e integral de los recursos en la producción de bienes y servicios [...] (Saldaña, 1977).

¹¹ El término burocracia fue acuñado por Weber (1865-1920), quién lo hizo derivar del alemán *büro*, que también significa oficina. Max Weber, nace en Alemania, su obra más importante fue *Economía y sociedad*.

toma de decisiones con carácter impersonal; y la racionalidad (selección científica de Taylor).

2.1.1.4 La escuela de relaciones humanas

Elton Mayo y sus colaboradores en los años 1950 y 1960, bajo un enfoque humanista fueron los pioneros en el empleo de métodos científicos en el estudio de personas en su ambiente de trabajo. Se pasaría a procurar nuevas maneras de relación, adaptación y coordinación dentro de las organizaciones de trabajo, considerando apropiadamente la importancia del factor humano en ellas y su incidencia en el propio rendimiento de la operación de las mismas (Rojas, 2009).

Con importantes contribuciones a la investigación *Hawthorne* para analizar actitudes y reacciones de grupos bajo condiciones variantes, Mayo determina que las condiciones de trabajo, deberían cumplir las exigencias de la producción, y al mismo tiempo, satisfacer los requisitos subjetivos de los empleados con respecto a la satisfacción social en su lugar de trabajo (Claude 1986, citado en Murillo et al., 2007).

Posteriormente se realizaron estudios en materia de psicología industrial y organizacional, viéndose a la empresa en una dimensión social surgieron diferentes enfoques humanistas, en el que se daba la adecuada importancia al individuo dentro de la organización.

2.1.2 HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

“La gestión vincula elementos técnicos y científicos con valores y creencias. En su dimensión técnica, la gestión comprende un conjunto de procedimientos y normas, validados en la práctica, que en su forma más concreta son herramientas” (Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2002, pág. 4).

De entre un número considerable de técnicas, métodos y modelos desarrollados en las dinámicas administrativas, en el presente trabajo de investigación se describen los más representativos, que en conjunto se les ha denominado “herramientas”. Éstas se agrupan en diferentes enfoques de acuerdo al análisis de las autoras, y en concordancia con las formas de gestión a tratarse en cada una de las unidades productivas investigadas.

En esta sección se describen los elementos del sistema de gestión que procede de la administración tradicional, un pensamiento administrativo que ha sido ampliamente estudiado dentro de la racionalidad científica. Por otra parte, no se exponen las herramientas de gestión social ya que abordaremos el análisis de un caso local y específico de organizaciones comunitarias en el Ecuador, las prácticas fruto de la evolución, de la relación con el entorno y de los cambios que influyen en su dinámica, se encuentran en un proceso de estructuración para ser consideradas como elementos teóricos.

2.1.2.1 Estrategia y estructura organizacional

Según Mintzberg et al. (2003), “la estrategia es un patrón, es decir, coherencia de conducta en el tiempo”; esta define en la organización el curso de acción a seguir para alcanzar la meta general. Mediante el análisis interno y externo la organización puede identificar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales; es decir, las fuentes de *insumos estratégicos*. Con esta información define su misión, visión, objetivos a largo plazo y formula su estrategia. “La misión [...] representa lo que la organización es y la razón de su existencia, mientras que la visión es una proyección de lo que la organización quiere llegar a ser” (Harrison & Caron, 2009, pág. 61). Fred David (2003, pág. 11), puntualiza los objetivos como “resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica”.

Tabla 2.1. - Análisis del entorno y estrategias de negocio

Entorno externo	
Entorno general	Económico, sociocultural, global, demográfico, tecnológico, político/legal.
Entorno de la industria	Amenazas de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos sustitutos, rivalidad entre competidores.
Análisis de las fuerzas de la competencia	Inteligencia de los competidores.
Entorno interno	
Recursos	Tangibles (financieros, organizacionales, físicos, tecnológicos); e intangibles (recursos humanos, innovación y de reputación).
Capacidades	Existen cuando los recursos se integran para desempeñar una tarea específica.
Competencias centrales	Capacidades que le sirven a una empresa como fuente de ventaja competitiva frente a sus rivales.
Estrategias de negocios	
Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque en liderazgo en costos.	

Modificado de Hitt, Ireland y Hoskisson (2008)

La implementación consiste en institucionalizar las estrategias; es decir, incorporarlas a un grupo de valores, normas, roles y grupos dedicados a alcanzar una meta determinada (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

Fue Alfred Chandler (1992) quién señaló primero que la estructura sigue a la estrategia, “ciertamente tener ideas claras sobre la estrategia hace que el diseño estructural sea más racional” (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997, pág. 154). La estructura organizacional está formada por las diferentes posiciones jerárquicas y su poder asignado, las normas y procedimientos básicos, y los planes y sistemas que orientan y canalizan los diferentes flujos de información, decisión y acción dentro de la organización (Moreno, Peris, & González, 2001).

Tabla 2.2. - Elementos para el diseño de una estructura organizacional

Elemento	Función
Especialización del trabajo	Subdivisión de las actividades en las tareas separadas.
Departamentalización	Base en la que se agrupan los trabajos.
Cadena de mando	Persona a quien reportan los individuos o grupos.
Extensión del control	Individuos a los que puede dirigir un gerente con eficacia y eficiencia.
Centralización y descentralización	Toma de decisiones.
Formalización	Reglas y regulaciones.

Modificado de Robbins & Judge (2009)

2.1.2.2 Equipo y talento humano

Mondy & Noe (2005), mencionan que la utilización del recurso humano permite alcanzar los objetivos organizacionales; para este logro en un concepto más amplio Mintzberg et al. (1997, pág. 156), afirman que “el personal es una fuente de recursos que deben ser nutridos, desarrollados, protegidos y ubicados debidamente”.

Algunos conceptos importantes mencionados en la administración del talento humano son:

- La capacitación, entendida como el conjunto de actividades diseñadas para impartir a los empleados los conocimientos y habilidades necesarias para sus empleos actuales.
- El desarrollo, implica un aprendizaje a largo plazo, según el ritmo y la velocidad de cambio en la organización (Mondy & Noe, 2005). Ciertamente el desafío para el nuevo liderazgo consiste en “desarrollar en las personas una capacidad de adaptación para trabajar de forma creativa en un ambiente de cambio rápido y constante” (Rubinstein & Firstenberg, 2001, pág. 26).
- Según Robbins, el liderazgo se define como la “capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas (2004, pág. 312).

- Schvarstein (1998) propone el *empowerment* como la forma de otorgar poder y liberar el potencial de las personas para resolver los problemas, por sí mismos dentro de los límites establecidos y ejerzan liderazgo por su propia iniciativa.
- Otra de las herramientas de aprendizaje disponibles dentro de las organizaciones es el *mentoring* que Soler, define como el “proceso mediante el cual una persona con más experiencia (mentor) enseña y guía a otra (el tutelado) en su desarrollo personal y profesional” (2003, pág. 21).

El ambiente humano y físico que los responsables organizacionales crean para que el personal desarrolle sus tareas se conoce como *clima laboral* menciona Denison, 1996 citado en Cuadra (2007). Un ambiente óptimo y una cultura establecida son pilares fundamentales para que el personal se mantenga motivado, y junto con la aplicación de técnicas especiales que Koontz, Weihrich, & Cannice (2008) consideran útiles, como: el dinero, la participación y la calidad de la vida laboral; se consigue el desarrollo personal de los trabajadores.

En las organizaciones, la interacción de los miembros posibilita una capacidad incrementada para lograr mejores rendimientos; se espera que los equipos aporten soluciones efectivas que se derivan de la diversidad de conocimientos, actitudes, habilidades y experiencias integradas (Rico, Alcover, & Tabernero, 2010). La eficacia de dichas relaciones interpersonales dentro de la organización dependerá de la calidad del proceso de comunicación, en el cual la información debe fluir rápido y en varias direcciones, ser relevante y precisa de acuerdo a las necesidades.

2.1.2.3 Logística

James Heskett, profesor en logística en Harvard Business School define que “la logística agrupa las actividades que ordenan los flujos de materiales, coordinando

recursos y demanda, para asegurar un nivel determinado de servicio al menor costo posible” (Cos & Navascués, 2001, pág. 2).

De acuerdo a Bowersox, Closs, & Cooper (2007), el trabajo integrado de las siguientes áreas funcionales crea capacidades para lograr el “valor logístico” determinado por el servicio y minimización de costos:

- Procesamiento de pedidos.
- Inventario.
- Transporte.
- Almacenamiento combinado con el manejo de materiales y empaclado.
- Diseño de la red de planta.

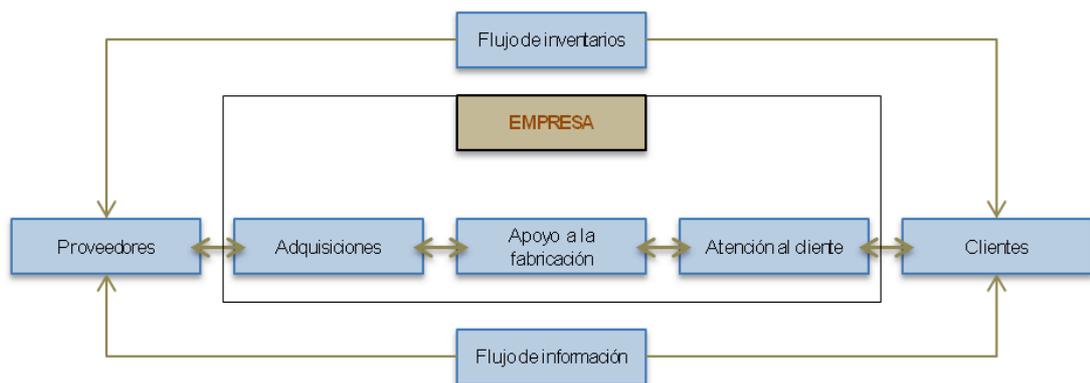


Figura 2.1. - Integración logística
(Bowersox, Closs, & Cooper, 2007, pág. 31)

Como se observa en la Figura 2.1., en la gestión de la cadena de suministro, es esencial una “sincronización operativa con los clientes, al igual que con proveedores de materiales y servicios vinculando así las operaciones internas y externas como un proceso integrado” (Bowersox et al., 2007, pág. 22).

2.1.2.4 Producción

Para Heizer y Render (2004) la producción implica la conversión de insumos (materiales, personal, capital, e información) en un producto (bien y/o servicio). El

conjunto de actividades que agregan valor en este proceso de transformación de insumos en productos terminados se agrupa en la denominada administración de operaciones.

En el sistema de producción hay que contar con los organismos y funciones que permiten realizar actividades en dos niveles: un nivel estratégico y un nivel táctico y operativo (Arnoletto, 2007) (Muñoz, 2009).

- La planificación, programación y ejecución de la producción y capacidad.
- Diseño del producto.
- Localización y diseño de planta y almacenes.
- Diseño de la cadena de suministros.
- Administración de inventarios y materiales.

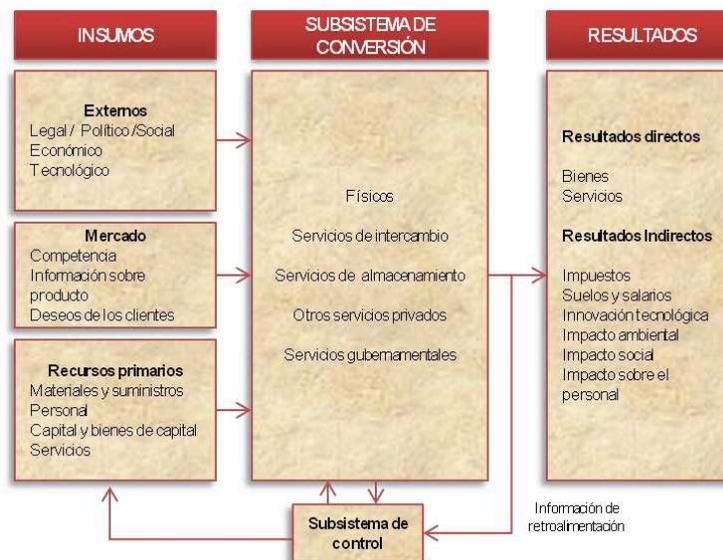


Figura 2.2. - Un modelo del sistema de producción
Modificado de Gaither & Frazier (2000)

Un sistema de producción y las herramientas aplicadas tienen como objeto primordial conseguir en la organización mayor productividad.

2.1.2.5 Comercialización y ventas

La comercialización es la etapa de mercadear un producto, Lamb, Hair, & McDaniel (2006), citan varias tareas en movimiento para este proceso: producir y construir los inventarios, embarcar los productos a los puntos de comercialización, capacitar a la fuerza de ventas, anunciar el nuevo producto a la industria y anunciarlo a los clientes potenciales.

La venta en la empresa es el eje que impulsa la función comercial a través del intercambio entre un bien y/o servicio por un equivalente previamente pactado, para la generación de recursos económicos (De la Parra & Madero, 2003); por lo tanto la venta forma parte del marketing operativo y se ocupa de persuadir a los clientes para que adquieran el producto. Según Lamb et al. (2006), las organizaciones con orientación al marketing reconocen cuatro decisiones básicas que funcionan como herramienta del marketing: producto, plaza (o distribución), promoción y precio. Algunas estrategias aplicadas en cada dimensión del marketing mix según Rodríguez (2006) son:

- Estrategias del producto: se deben tomar decisiones relativas a la cartera de productos, la diferenciación de productos, la marca y la presentación.
- Estrategias de distribución: las decisiones acerca de los canales de distribución son complejas porque involucran a terceras partes como mayoristas y minoristas.
- Estrategias de promoción: publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, ventas personales, entre otras.
- Estrategia del precio: hay varios modelos para fijar el precio, basados en el coste, la demanda, en la competencia, grupos de productos, etc.

Las herramientas que se apliquen dependen de las distintas maneras de enfocar una relación comercial; referida a la venta en términos generales, habría que definir dos grandes tipos de ventas: (Gutierrez, 2002)

- La venta directa. Tiene dos facetas principales, a través del mostrador y de visita directa.
- El marketing directo. Engloba una serie de herramientas de venta que abarcan todas las modalidades de venta a distancia: por correspondencia, televenta, por catálogo, cibercomercio; en definitiva toda la venta que no es personal.

La elaboración del plan de marketing prepara una campaña que pretende llevar a cabo la estrategia seleccionada, los estudios de mercado hacen uso de diferentes técnicas para determinar las preferencias de los clientes como: observaciones, experimentación, recolección y análisis de datos de compra, encuestas de clientes, grupos de atención y contactos con clientes insatisfechos y perdidos; además un contenido muy actual es el análisis de la competencia que permite identificar las debilidades y fortalezas de los competidores, y mejorar sustancialmente los aspectos en los que la propia organización se encuentra en notable desventaja (Barwise, 2007).

Silveira & Silveira (2009), hacen referencia que el marketing ha evolucionado hasta las relaciones, no se concibe a la venta como el paso final de la relación con el cliente, sino que realiza una serie de actividades post venta, y como resultado se logra fidelizar al cliente.

2.1.2.6 Contabilidad y finanzas

La contabilidad es un sistema de información que identifica, mide y comunica información económica de la organización. En tanto, las finanzas estudian lo relacionado a la obtención de fondos e inversión de los mismos (Amat, 2008).

Según Horngren, Harrison y Bamber (2003), es común el uso de sistemas mediante los cuales se procesa la información contable para obtener los *estados financieros*, documentos que presentan a la organización en términos monetarios

y brindan información útil para la toma de decisiones; estos son el estado de resultados, balance general, estado de flujo de efectivo, y; el estado de variaciones de capital contable. El proceso de análisis de los estados “consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos [...], para deducir una serie de medidas y relaciones que son útiles para la toma de decisiones” (Rubio, 2007, pág. 2).

Las técnicas de análisis financiero aplicadas frecuentemente son:

- Comparación o análisis horizontal.
- Análisis estructural.
- Cálculo de ratios.
- Análisis de costos.
- Evaluación de proyectos de inversión.
- Auditoría de los estados financieros.

La administración financiera se encuentra entre las capacidades más importantes para determinar la rentabilidad, organizar los recursos económicos y analizar el desempeño de la organización en términos monetarios.

2.1.2.7 Tecnología e infraestructura

La tecnología, cuya interpretación de carácter sistémico se entiende como práctica tecnológica, según Arnold Pacey (1983, pág. 21), es la “aplicación del conocimiento científico a las tareas prácticas por medio de sistemas ordenados que incluyen a personas, organizaciones, organismos vivos y máquinas”.

Benavides (1998), mencionado en Hoz, Hoz, & Flores (2008), considera que en el concepto de tecnología puede hablarse de dos dimensiones:

- Dimensión intangible (software). Se relaciona con la tecnología no incorporada en bienes físicos (documentos, información, manuales,

patentes, etc.) y con la tecnología incorporada en personas (conocimiento intelectual u operacional, habilidades manuales o mentales para ejecutar operaciones).

Dentro de los intangibles se puede incluir a la Tecnología de la Información (TI), que Rezende y Abreu (2000) la definen como recursos tecnológicos y computacionales para la generación y uso de la información. Las herramientas más comunes empleadas para respaldar diversas funciones administrativas son: el internet, la extranet, la intranet, sistemas de apoyo a las decisiones (SAD), entre otros (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2002).

- Dimensión tangible (hardware). Hace referencia a la tecnología incorporada en bienes físicos (máquinas, equipos, plantas de proceso).

2.1.2.8 Procesos y calidad

En tanto la gestión de la calidad aspira atenuar la brecha entre lo que el cliente espera y la organización le ofrece, la gestión por procesos se ubica como una vivencia avanzada de gestión de la calidad. Según Stanton, Etzel, & Walker, el avance desde el control de la calidad del producto hacia la gestión total de la calidad (TQM), “implica la adopción de procesos y procedimientos que proveerán al consumidor el producto correcto, en el sitio indicado” (2000, pág. 18). Iso 9000 define proceso como: “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”.

El control se refiere mantener un proceso en su estado planificado, de forma que siga siendo capaz de cumplir los objetivos establecidos (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007, pág. 22). De acuerdo a Zaratiegui (1999), los procesos están permanentemente sometidos a revisiones para responder a dos motivos distintos. Desde un punto de vista interno, todo proceso es mejorable en sí mismo; y por otro, los procesos han de cambiar para adaptarse a los requisitos cambiantes de mercados, clientes y nuevas tecnologías.

Existen varias herramientas concernientes a lo descrito con antelación, para fines de este análisis, se mencionarán solamente aquellas que se relacionan con las actividades productivas de las organizaciones de Salinas de Bolívar:

- Mapa de procesos: Muestra la secuencia e interacción entre los procesos de la empresa. Facilita la comprensión de las interacciones clave. Proporciona una visión sistémica de la empresa. Crea una visión compartida de la organización visualizando los conductores de valor (Pérez, 2010, pág. 117).
- Diagrama de flujo del proceso: Representa las operaciones que implica un proceso y muestra la relación secuencial entre ellos, contribuye a la comprensión del proceso al igual que nuestros esfuerzos para mejorarlo. (Weiers, 2006).

En fin, el enfoque de procesos y calidad se proyecta en transferir mayor satisfacción al cliente.

2.2 ESTUDIOS CRÍTICOS

Al realizar un estudio cualitativo de la gestión en las unidades productivas elegidas se pretende obtener una visión crítica de su realidad organizacional. A continuación se expone la definición de la teoría crítica y sus principales diferencias con la teoría tradicional.

Según Tenório (2004), la teoría crítica toma como objeto de estudio a la sociedad, por lo que el investigador es siempre parte del objeto que estudia. En la teoría crítica prevalece la totalidad sobre lo particular, es decir; la sociedad precede al sujeto.

La teoría crítica investiga las interrelaciones recíprocas de los fenómenos sociales a observarse como una relación directa con las leyes históricas de la sociedad al

momento de ser estudiada; no acepta el conocimiento como algo distinto y superior a la acción y reconoce que una investigación no puede ser relegada en una sociedad en que los hombres no son autónomos (Tenório, 2004, págs. 16,17).

Tabla 2.3. - Diferencias entre teoría crítica y teoría tradicional

Teoría Crítica	Teoría Tradicional
Tiene una posición especial como guía para la acción humana, ya que busca aclarar el entendimiento entre los actores que argumentan la definición al permitirles establecer sus verdaderos intereses.	Es inadecuada para analizar o entender la vida social.
Tiene un contenido cognitivo, es decir, es una forma de conocimiento.	Analiza solamente lo que ve, acepta el orden social actual, obstruyendo cualquier posibilidad de cambio.
Difieren epistemológicamente de las teorías de ciencias naturales de manera esencial; las teorías en ciencias naturales son " <i>objetivas</i> "; y las teorías críticas son " <i>reflexivas</i> ".	Está íntimamente relacionada a la dominación tecnológica de la sociedad tecnocrática en que vivimos y es su factor de apoyo.

Modificado de Tenorio (2004)

2.3 GESTIÓN SOCIAL

La gestión social se entiende como "aquella acción coordinada entre la sociedad y el poder público a través de un proceso participativo y democrático que busca el bienestar social, económico, político y cultural" (Monje Reyes, 2011, pág. 717). Según Monje Reyes, la característica principal de la gestión social es la horizontalidad en la toma de decisiones y en la definición de los procesos de producción.

Bajo este argumento, es necesario el estudio de las bases teóricas que subyacen la experiencia local de Salinas de Bolívar; su modo de gestión se enmarca dentro de la práctica social, considerada como alternativa a modelos dominantes cuyas

estructuras piramidales (de arriba hacia abajo) son comúnmente utilizados en el campo empresarial.

También, es pertinente establecer diferencias conceptuales entre la Gestión Estratégica y la Gestión Social, a continuación se describen las más relevantes:

Tabla 2.4. - Gestión Estratégica vs Gestión Social

En la gestión estratégica	En la gestión social
El sistema empresarial determina las acciones para conseguir los objetivos planteados.	La gerencia es más participativa y propicia el diálogo.
Las acciones se implementan a través de la interacción de las personas bajo el criterio de autoridad formal, una persona sobre otra.	El proceso de decisión se ejecuta por medio de diferentes sujetos sociales, un acuerdo alcanzado comunicativamente en el cual todos los participantes expongan sus argumentos.

Modificado de Tenório (2004)

Conceptos se derivan de la gestión social, entre ellos:

- **Desarrollo comunitario:** se puede definir como un proceso integral de transformaciones sociales, culturales y económicas y un método para lograr la movilización y la participación popular estructural con el fin de dar plena satisfacción a las necesidades económicas, sociales y culturales (Requejo, 1989).
- **Gestión comunitaria:** según Octavio Ixtacuy López, la gestión comunitaria “es un conjunto de estrategias y acciones desarrolladas por autoridades locales orientadas a la consecución de un objetivo o para resolver problemas específicos” (2001, pág. 13).

Igualmente, la gestión social ha derivado su aplicación al citado Tercer Sector, a través de la creación de organizaciones con características distintivas y diferentes a los dos sectores tradicionales -público y privado-. Por otra parte, ha influenciado el rumbo de la economía hacia la distribución equitativa de la riqueza como su objetivo común; es ahí que surgen movimientos de economía popular y solidaria

que promueven el comercio justo y el cooperativismo. Sus principales características serán presentadas más adelante.

2.3.1 TERCER SECTOR

Tradicionalmente, la actividad económica y social ha sido delimitada por dos sectores: el público y el privado. Sin embargo, en las últimas décadas surge la denominación de tercer sector, definido como un conjunto de organizaciones autónomas que actúan motivadas por objetivos solidarios y que en primer término, aunque no exclusivamente, usan medios solidarios, entidades que no son públicas pero tampoco tienen fines lucrativos (Herrera Gómez, 1998).

Las condiciones que determinan a una organización del tercer sector según el Informe sobre Desarrollo Humano en Brasil son las siguientes: (IPEA/PNUD, 1996, pág. 146)

- Estructuradas.
- Localizadas fuera del aparato formal de Estado.
- Que no se destinan a distribuir lucros adquiridos con sus actividades entre sus directores o entre un conjunto de accionistas.
- Autogobernadas.
- Que desarrollan individuos con un significativo esfuerzo voluntario.
- Que producen bienes y /o servicios de uso colectivo.

2.3.1.1 Economía solidaria

Según Marcillo & Salcedo (2010), la Economía Solidaria emerge por las vivencias de cierto grupo de personas excluidas dentro del sistema económico predominante, que decidieron emprender un concepto diferente para sumarse al desarrollo y no simplemente conservar un estatus de subordinación.

“La Economía Solidaria propone impulsar una economía alternativa al capitalismo, donde las ganancias no se acumulen, sino que se compartan; donde la competencia sea suplantada por la cooperación y el individualismo por la comunidad” (Santana Echeagaray, 2011, pág. 267).

Cabe recalcar que no hay consenso sobre el contenido y estructura de la Economía Solidaria; numerosos pronunciamientos establecen que la teoría está en construcción y hace falta identificar las actividades y los auténticos sectores involucrados. José Luis Coraggio (2002), menciona que una clave de la propuesta de la Economía Solidaria es institucionalizar, mediante la práctica y mediante normas expresas, reglas que conformen el funcionamiento de toda la economía.

2.3.1.1.1 Comercio justo

El comercio justo es un enfoque alternativo al convencional que reduce la cadena de intermediarios; una asociación comercial basada en el diálogo que contribuye al desarrollo sostenible, garantiza los derechos de los productores en desventaja y reconoce su experiencia, fortaleciendo su identidad productiva y cultural (Marcillo & Salcedo, 2010).

2.3.1.1.2 Cooperativismo

Según Monje Reyes (2011), el cooperativismo, se caracteriza como un modelo cuyo valor fundamental es la cooperación en términos de integración, solidaridad y democracia social, para lograr una sociedad realmente emancipada y socialmente integrada. La cooperación nace del trabajo y su resultado es la generación de riqueza o excedente económico, por tanto cooperación y riqueza se encuentran estrechamente relacionadas.

2.4 SALINAS DE BOLÍVAR

Es preciso presentar las características de la región, los datos más relevantes registrados hasta la actualidad; y abordar desde un análisis histórico-cultural las condiciones que hicieron posibles el proceso salinero¹².

2.4.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La Parroquia rural Salinas, se encuentra ubicada en la sierra centro del Ecuador, en la Provincia de Bolívar. Limita al Norte con las Parroquias de Simiátug y Facundo Vela, al Sur con la Ciudad de Guaranda (se localiza a 20 km), al Este con las Provincias de Tungurahua y Chimborazo y al Oeste con la Parroquia San Luis de Pambil y el Cantón Echeandía (guaranda.gob.ec, 2012).



Figura 2.3. - Ubicación de Salinas
(Google, 2012)

¹² Se denomina proceso salinero al conjunto de eventos y cambios que dieron lugar a la situación actual de la parroquia y las comunidades.

2.4.1.1 Clima

La parroquia localizada cerca al volcán Chimborazo, se caracteriza por un clima muy frío y húmedo, con alta pluviosidad. Su temperatura varía entre los 5 a 7 °C. En verano sube a los 12 °C.

2.4.1.2 Suelo

El suelo posee las condiciones necesarias para el crecimiento de pasto y sostenibilidad del ganado lechero.

2.4.2 POBLACIÓN

La Parroquia Salinas está conformada aproximadamente por veinte y ocho comunidades, con una superficie de 490 kilómetros cuadrados; al 2009 su población era más de 6 000 habitantes (*Anexo A*) (Gruppo Salinas, 2009b). En tanto, González en su publicación del 2011 (Centro Internacional de Agricultura Tropical), señala que la población total sobrepasa los 10 000 habitantes, donde el 60% es indígena “quechuas”, el 35% mestizos y el 15% montubios. Del total de la población, el 95% practica la religión católica y el 5% restante se considera evangélica. Además, el 40% de los jóvenes son menores de 20 años.

tener una profesión o un puesto de empleo establecido, los habitantes efectúan varias actividades laborales en el día; además de ser integrantes o socios de las organizaciones, forman parte de las cadenas productivas y, constantemente asisten en trabajos comunitarios.

2.4.3 DESCRIPCIÓN HISTORICO – CULTURAL (*Anexo B*)

2.4.3.1 Breve reseña histórica

Según Bebbington y otros (1992), lo que hoy es Salinas en tiempos prehispánicos se conocía como Tomabela. Las minas de sal pertenecían y eran explotadas por la familia Cordovez; y sin autoridad legal imponían tributos por la extracción de sal, hasta que se formó la Cooperativa Salinas y obtuvo para los campesinos el acceso legal y directo a las minas. Bajo este nuevo modo de trabajo se recuperó el carácter comunitario de la vieja economía campesina, así como el libre modelo de intercambio de productos entre el subtrópico y la sierra. Hombres y mujeres disciplinadamente participaban de las distintas actividades productivas. Las mujeres se dedicaban a la extracción de sal, y los varones producían leña y el carbón necesarios para cocinar el agua-sal, a partir de la cual se obtiene la sal. Monseñor Cándido Rada, primer obispo de Guaranda, parcela las tierras y vende a campesinos e indígenas, creando una tendencia de transferencia territorial a parceleros y comuneros mediante la negociación y crédito. En este proceso se produjo una alianza inter-étnica entre campesinos, mestizos e indígenas, constituyendo así la base del espíritu de colaboración entre pobladores.



Figura 2.5. - Minas de sal de la Parroquia Salinas de Bolívar

Por los años setenta el cuadro de pobreza aguda en la Parroquia de Salinas se evidenciaba en el paisaje frío e inhóspito, salpicado de rústicas chozas, alta presencia de enfermedades, “la mortalidad infantil era de 45% y el analfabetismo cerca de 85%” (González, 2011a, pág. 6), igualmente existía fuerte migración hacia la región Costera (Bebbington et al., 1992). No se contaba con vías de acceso, agua potable, luz eléctrica, líneas de comunicación; Salinas apenas llegaba a ser un pueblo de paso para la comercialización de productos entre la Sierra y el subtrópico, la única fuente de trabajo eran las minas de sal. Con el tiempo aparecieron viviendas construidas con adobe, surge la ganadería como forma de subsistencia; además, el único medio de transporte eran animales de carga o camionetas que casualmente pasaban por la zona. Este escenario limitante forjaba en la pequeña comunidad gestos de unidad y solidaridad para suplir sus necesidades básicas (Durán, F., comunicación personal, 8 noviembre de 2011).

Explica Cadena y Boada (1998), que en estas condiciones la base para escalar hacia mejores escenarios se fundamentó en pedir a la población “un sacrificio más”, con lo que se ha logrado eliminar la precariedad y mejorar substancialmente la calidad de vida de la población.

2.4.3.2 Principios y valores culturales

Salinas es resultado de un proceso evolutivo de trabajo comunitario y organizativo, considerado en muchas partes como un modelo de desarrollo. “Un modelo, que en realidad no existe, sino como utopía que nunca se llega a cumplir en su totalidad” (Polo, 2007, pág. 10).

De acuerdo a la experiencia del Padre Antonio Polo, “la primera herramienta” que tuvieron en sus manos fue el cooperativismo, complementado con otros aspectos relevantes que aún mantienen su eficacia, como la producción comunitaria y la no repartición individual de los excedentes. A continuación se presenta un gráfico explicativo seguido de la descripción de sus elementos, de acuerdo a lo mencionado en Polo (2007).



Figura 2.6. - Elementos del cooperativismo considerados en Salinas
Modificado de Polo (2007)

- El ahorro, calificado como virtud del campesino, proyecta una visión de futuro, fomenta confianza en el grupo al que pertenece y permite vigilar la correcta administración del mismo.
- El crédito significa inversión, y la inversión implica capacitación, se ha manejado como una respuesta más pronta y segura que la espera de donaciones.

- Sistema contable, los gerentes cumplen con la presentación de informes y balances, a pesar de que la mayoría de ellos no han terminado la primaria.
- Democracia estructurada, se han planteado estructuras organizativas en las que fluye la democracia, sin embargo, ante la resistencia a las reglas y su frecuente incumplimiento, existe el peligro de restar importancia a la participación individual.
- Interclasismo, el modelo es “campesino”, abierto a indígenas y mestizos, siendo los últimos sus principales protagonistas.

Según Tonello y Villavicencio (1997), es importante considerar otros principios y valores adicionales como: la participación de las familias en cada organización; el trabajo comunitario; el emprendimiento en actividades novedosas y originales, partiendo con el uso de recursos locales, a los cuales se agrega valor mediante la semi-elaboración o semi-industrialización; la reinversión de utilidades; la valoración de las capacidades locales; los valores humanos y el amor cristiano; el cumplimiento de los compromisos adquiridos, y; el respeto por la naturaleza.

Por lo tanto, las herramientas que se aplican en las empresas surgen de la necesidad inmediata en la rápida e improvisada ejecución de ideas, algunas de estas son herramientas de la administración tradicional y otras provienen de su cultura y experiencia propia.

2.4.4 GRUPPO SALINAS

Posteriormente al origen de las pequeñas unidades de emprendimientos artesanales consideradas como organizaciones base, fue necesario implementar instrumentos administrativos y técnicas especializadas para el sustento de las mismas, la legalización de las unidades implicó un cambio ascendente agrupándose de acuerdo a su naturaleza y actividad principal, en fundaciones, cooperativas y asociaciones, clasificándolas como organizaciones de segundo grado.

Luego se conforma la organización comunitaria de tercer grado, denominada GRUPPO SALINAS¹³, la cual constituye una instancia corporativa que representa los intereses específicos y comunes de la población Salinera, y de las distintas instituciones miembros. Dinamiza los procesos y apoya las iniciativas locales para fortalecer el proceso de trabajo comunitario (Gruppo Salinas, 2009a).

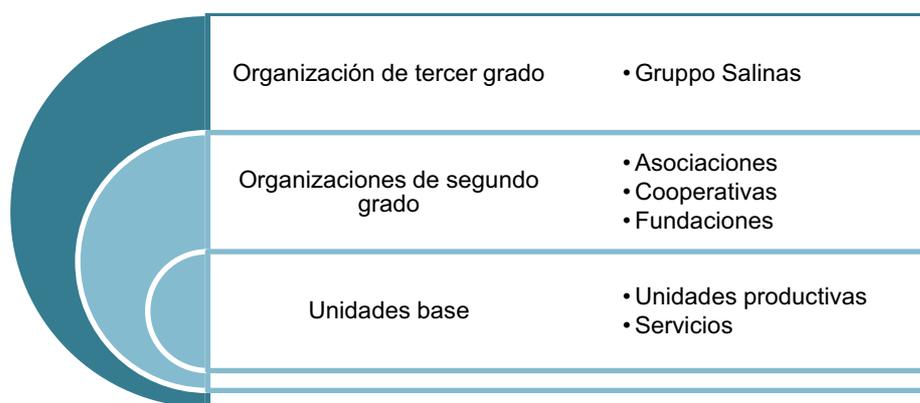


Figura 2.7. - Estructura corporativa de Salinas

Fuente: Elaboración propia

¹³ La Corporación Gruppo Salinas fue jurídicamente aprobada el 24 de noviembre del 2006 (Gruppo Salinas, 2011).

En la tabla 2.5. se indica el detalle de las organizaciones que conforman la Corporación Gruppo Salinas, su actividad principal y las unidades productivas y de servicios que agrupan.

Tabla 2.5. - Miembros del Gruppo Salinas

CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS		
Socios	Actividad	Unidades productivas/servicios
FUNDACIONES		
Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FURNOSAL)	Ofrece promoción y asistencia técnica, que opera como agente social, educador y financiero en proyectos de desarrollo agropecuario y agroindustrial.	Hilandería, mecánica, carpintería, embudidora, criadero de cerdos, hacienda demostrativa (crianza de alpacas) y bosque de pino, centro de acopio, hospedería comunitaria, crédito a organizaciones campesinas.
Fundación Grupo Juvenil Salinas (FUGJS)	Destina los activos logrados, en favor de la juventud del pueblo y las comunidades.	Secadora de hongos, molino y fábrica de fideos, hacienda y bosque de pino, oficina de turismo, hotel y auditorio.
Fundación Familia Salesiana Salinas (FFSS)	Difundir el desarrollo comunitario como una inspiración cristiana. Apoya la autogestión y experimentación de nuevos emprendimientos.	Confitería, infusiones y aceites esenciales, centro de capacitación (aula modelo), granja ecológica, quesera experimental, invernaderos, cerámica y manualidades, alimentos de soya y derivados. Las actividades pastorales son a nivel educativo, y salud, se mantiene un programa radial comunitario.
COOPERATIVAS		
Cooperativa de Producción Agropecuaria "EL SALINERITO" (PRODUCCOOP)	Creada para profesionalizar y modernizar las actividades productivas.	Hacienda de producción de ganado bovino y bosque de pino, agua mineral (proyecto de complejo turístico).
Cooperativa de Ahorro y crédito Salinas Ltda. (COASAL)	Prestación de servicios financieros (populares y solidarios).	Ahorro y crédito en Salinas, ventanilla en San Luis y Chazo Juan (subtrópico).
ASOCIACIONES		
Asociación "Desarrollo Social de Artesanos Texal Salinas" (TEXAL)	Realizan tejidos elaborados a mano, mantienen una caja comunal de microcréditos para las socias.	Producción de prendas artesanales de lana de oveja y alpaca.

Modificado de la revista: Salinas, pueblo de Economía Solidaria (2009a)

3 ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS

Tal como se explica en el capítulo primero, se ha centrado el estudio de esta investigación en las tres unidades comunitarias que se consideran representativas en el modelo de gestión que promueve el Gruppo Salinas: Texal, Confites El Salinerito y la Quesera El Salinerito.

Se realizaron cinco entrevistas de profundidad a los principales representantes de las organizaciones salineras, se adquirió documentos internos y mediante observación se levantó información verificable de la forma de gestión diaria en cada una de las unidades, involucrándonos vivencialmente durante cinco semanas en la experiencia salinera.

El análisis de las herramientas, inicia con la explicación de la actividad comercial, seguida de la descripción histórica y el diagnóstico actual de cada organización para su general comprensión, finalizando con la descripción y el análisis de las herramientas de gestión que son usadas en estas unidades productivas.

3.1 TEXAL

La asociación TEXAL ha logrado integrar a la mujer indígena en el ámbito productivo; en la búsqueda permanente de instrumentos y oportunidades para crecer, la organización ha consolidado la participación activa de la mujer en espacios de decisión, en los cuales interviene priorizando el valor de la solidaridad.

3.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD ORGANIZACIONAL

La Asociación de Desarrollo Social de Artesanas Texal Salinas, es una organización sin fines de lucro establecida en 1974 como una actividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito; en el 2003 pasa a ser legalizada como asociación. Al formar parte de la estructura productora del Gruppo Salinas, promueve un fin social; generar empleo y mejorar las condiciones de vida de las mujeres y sus hogares.

La Asociación Texal como medio de sustentabilidad elabora prendas de vestir tejidas a mano como: suéteres, gorras, bufandas, guantes, ponchos, entre otros; la materia prima es el hilo de fibras de ovinos (lana de oveja, alpaca) y camélidos (llamas).



Figura 3.1. - Elaboración de prendas tejidas a mano

Las prendas se realizan artesanalmente, por lo tanto la maquinaria con la que cuenta es simple. “La fundación Familia Salesiana en la persona del Padre Antonio Polo, aprobó el proyecto puesta en marcha de tres máquinas tejedoras y capacitación de seis personas en tejido a máquina” (Gruppo Salinas, 2011, pág. 38).



Figura 3.2. - Devanadora rústica, balanza digital, antigua máquina de coser

3.1.2 RESEÑA HISTÓRICA

En sus inicios, alrededor de quince mujeres salineras aceptan el apoyo de voluntarias alemanas, y logran organizarse; junto con el aporte incondicional del Padre Antonio Polo y el italiano José Tonello, nace Textiles Salinas.

Las mujeres deciden dar un destino comercial a la lana que los campesinos explotaban en la región, empiezan a hilar a mano y elaborar prendas y accesorios de vestir artesanalmente, con un diseño típico de la cultura andina¹⁴.

A continuación se presentan hechos relevantes en la historia de Texal:¹⁵

- **1980.-** El grupo alcanza un número de cincuenta mujeres. Las ventas incrementan debido a la gran afluencia de turistas que visitan la parroquia; y mediante capacitaciones ocasionales paulatinamente mejoran el producto. Sin embargo, la oferta de materia prima por parte de los proveedores locales era insuficiente, y el hilo procesado debía ser adquirido en fábricas textiles de la ciudad de Ambato.

¹⁴ Los indígenas del Chimborazo realizaban un intercambio de lana de oveja por objetos como jabón, peinillas, etc. En el convento de Salinas se estableció una “bodega de acopio de lana” comercializada a precios muy bajos; entendiendo la necesidad de transformar el producto natural (Polo, 2007).

¹⁵ Información compartida por la Ing. Livia Salazar, administradora de Texal (2011).

- **1985.-** Se logra introducir nuevos métodos de trabajo en la producción artesanal gracias a la asistencia de una experta norteamericana. Esto permitió mejorar la calidad y ofertar el producto a un mercado netamente extranjero: Italia (contactos del Párroco local de origen italiano) y Estados Unidos (por medio de un turista norteamericano).
- **1987.-** Se inaugura la Hilandería Intercomunal Salinas cuya función principal es proveer hilo de calidad a la asociación Texal.
- **2001.-** El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), reconoce la personería jurídica de la organización, y formalmente se constituye la Asociación Texal. A partir de esta instancia se fortalecen las relaciones internacionales con Italia especialmente por medio de agentes italianos (turistas, pasantes, voluntarios); y se divide la capacidad de producción en dos ámbitos: producción para el turista local y extranjero.
- **2003.-** La Asociación Texal forma miembro activo de la Corporación Gruppo Salinas.
- **2010.-** Texal empieza a trabajar con fondos del *Non Profit Enterprise and Self-sustainability Team* (NeSsT)¹⁶, gracias a la exitosa participación en un concurso de ayuda para organizaciones sin fines de lucro en el 2009. La asociación presentó un plan de negocios, con una inversión requerida de 68 693, 67 dólares; para implementar instalaciones, compra de materias primas y ejecución de un plan de marketing. Dentro de los objetivos a mediano y largo plazo figuran:
 - Lograr el liderazgo de mercado en la ciudad de Quito en el rubro de artesanías a plazo de dos años, con un producto innovador y de calidad.
 - Ser superiores a la competencia e incrementar las ventas en un 5% anualmente.

¹⁶ NeSsT es una organización sin fines de lucro, pretende resolver problemas sociales en mercados emergentes, apoya con capital financiero, la formación y la tutoría, además combina herramientas y estrategias de liderazgo empresarial basados en la misión y valores del sector social (NESsT, 2012).

- Ofrecer mayor beneficio social a sus socias, a través de planes de formación técnica y educativa, microcréditos y pago justo de mano de obra.

El NeSsT acuerda entregar un fondo semilla de 10 000 dólares en efectivo y tres años de capacitación; hasta el momento Texal ha recibido un total de 7 000 dólares, y su gestión es evaluada cada dos cuatrimestres.

3.1.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El tejer es una actividad complementaria para las mujeres, desde la antigüedad han ejercido múltiples trabajos: la ardua tarea de procesamiento de sal, actividades de ganadería, comercialización de leche, recolección de hongos, entre aquellas labores del hogar que esconde la persistente dedicación que demanda la atención de sus hijos (la mayoría de las mujeres indígenas tiene un mínimo de tres hijos, que incluyen niños de tierna edad).

Para realizar las actividades mencionadas, es necesario desplazarse grandes distancias entre las comunidades y el centro de Salinas; las mujeres destinan el tiempo de caminata (con el niño cargado en la espalda) para tejer; y así, con gran esfuerzo consiguen ingresos extras que se asignan principalmente a la educación y alimentación de los niños.

Extender la asociación a los recintos aledaños en pequeños grupos organizados con una representante, ha sido una forma de otorgar oportunidades de acceso a un mercado laboral, que cada día se reduce al exigir únicamente gente joven y especializada. De igual modo, ha contribuido a disminuir los niveles de discriminación de la mujer en el sector rural, específicamente en los siguientes lugares: Natahua, Pachancho, Verde Pamba, Rincón de los Andes, El Estadio, San Vicente, Yurahusha¹⁷.

¹⁷ Información entregada por la Ing. Livia Salazar, administradora de Texal (2011).



Figura 3.3. - Mujeres tejedoras de las comunidades
(Andenkinder e.V., 2011)

La organización genera directamente tres empleos a tiempo completo, aproximadamente 120 empleos por mano de obra, y ochenta empleos indirectos tanto en el sector de materia prima como en el sector de comercialización, transporte, e implementos adicionales¹⁸.

Texal es una asociación que cuenta con un grupo numeroso de mujeres concentradas en una pequeña infraestructura en la cual se desempeña el trabajo textil, se administra y se comercializan los productos elaborados artesanalmente. La administradora posee un título de Ingeniera Comercial, y ha intentado aplicar sus conocimientos en la parte administrativa, en miras a emerger de la crisis económica por la que actualmente atraviesa la organización; en tanto, el objetivo primordial es aportar al desarrollo integral del género femenino.

3.1.4 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

En este bloque se presenta la información correspondiente a las herramientas de gestión utilizadas en la asociación Texal, se clasifican de acuerdo al orden del capítulo segundo; estableciendo las herramientas tradicionales derivadas de la

¹⁸ Información otorgada por la Ing. Livia Salazar, administradora de Texal.

administración y consecutivamente se mencionan aquellas herramientas que han sido desarrolladas en la organización a lo largo de su existencia, y que por sus características particulares son identificadas dentro del modelo de gestión social.

3.1.4.1 Estrategia y estructura organizacional

Al momento la organización Texal no cuenta con un plan estratégico claramente definido, pero sí con un direccionamiento estratégico básico, comenta la Ing. Livia Salazar actual administradora (comunicación personal, 9 de noviembre de 2011). Se han realizado avances teóricos sobre administración estratégica plasmados en documentos como en el último plan de negocios 2011-2015 entregado al NeSsT, sin embargo no se ha logrado cumplir hasta el momento con los objetivos planteados.

La ejecución de actividades necesarias para elevar a la asociación de la difícil situación en la que se encuentra, toman tiempo y se requiere de mayor personal administrativo capacitado para implementar los planes, alcanzar los objetivos y perspectivas para el año presente, detalladas a continuación: (Gruppo Salinas, 2011)

- La ejecución del proyecto con el NesST.
- Contratación de un vendedor para el mercado quiteño.
- Incorporación del producto en nuevos almacenes.
- Diseño y puesta en marcha de la página Web.
- Legalización del logotipo Texsal.

Entre los documentos proporcionados por la Ing. Livia Salazar se encuentran los elementos básicos del direccionamiento estratégico, descritos en los párrafos siguientes:

Misión

Somos una organización social de segundo grado dedicada a promover el desarrollo socioeconómico de la mujer salinera mediante programas integrales y sustentables que respeten, rescaten, conserven y fortalezcan su identidad cultural que permita impulsar la eficiencia de los procesos productivos y la comercialización de los productos artesanales elaborados en fibras de camélidos en el ámbito local, estatal, nacional e internacional, con el fin de elevar su nivel de vida y de sus familias; garantizando su sustentabilidad financiera y manteniendo el respeto al medio ambiente.

Visión

La Asociación "TEXAL", en cinco años será una organización sólida, confiable, que logre fortalecer y revalidar tanto económico como culturalmente la actividad artesanal en la Parroquia Salinas, capaz de abrir y mantener nuevas ventanas de mercado nacionales e internacionales, en beneficio de las artesanas y sus familias para mejorar su nivel de vida, con alta responsabilidad social hacia la comunidad y generando oportunidades comerciales bajo el nombre "Artesanías TEXAL". Sus socias fortalecidas y empoderadas del trabajo comunitario participan de la construcción de una empresa dueña de su propio destino, abierta al aprendizaje y a los cambios.

Valores

- Respeto
- Honradez
- Vocación de servicio
- Sentido de la responsabilidad
- Flexibilidad

Objetivos

- Fomentar el desarrollo socioeconómico, educativo y cultural de nuestras socias a través de la capacitación periódica y ajustada a las necesidades.
- Promover esquemas de producción sustentable y económicamente viable de artesanías elaboradas con fibras de camélidos.
- Fomentar el establecimiento de esquemas de una comercialización justa a nivel regional, nacional e internacional.
- Participar en espacios de discusión y análisis de temas que involucren a la comunidad.

Organigrama

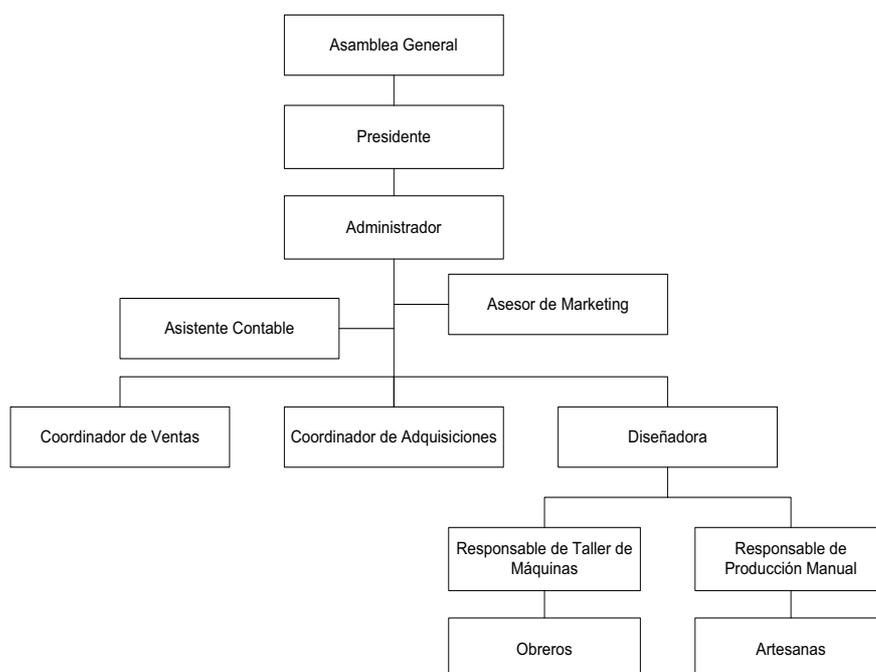


Figura 3.4. - Organigrama Texal
Fuente: Información obtenida de Texal, 2011

Conforme a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, el estatuto social describe la estructura interna de la organización que debe estar conformada por un órgano de gobierno, un órgano directivo, un órgano de control interno y, un administrador. En tanto, la estructura interna de Texal, según el estatuto proporcionado por la asociación, consigna

únicamente dos organismos; un órgano de gobierno, la *Asamblea General*; y, un órgano directivo, *el Directorio*.

De acuerdo al estatuto¹⁹ de TEXAL, los organismos de la asociación son:

- a) Asamblea General: la conforman los socios artesanos y artesanas mayores de 18 años.
- b) El Directorio: durará tres años en sus funciones, es elegido bajo aprobación de la Asamblea General.

3.1.4.2 Equipo y talento humano

El directorio está conformado únicamente por mujeres, al 2011 se constituyó con las siguientes integrantes:

Tabla 3.1. - Directorio de la Asociación de artesanos Texal

PRESIDENTE	Salazar Targelia Gladys
VICEPRESIDENTE	Chamorro Salazar Eva Herlinda
SECRETARIA	Masabanda Carvajal Yola Larlene
TESORERA	Chamorro Angélica Beatriz
SÍNDICO	Salazar Pungaña Livia Margarita
VOCALES PRINCIPALES	Cadena Luz Marina
	Collay Norma Josefina
	Tirado Valladares Edelmira Blanca
VOCALES SUPLENTE	Paredes Paredes Lida Maribel
	Arias Valladares Marcia Carmita
	Collay Goetz Ana Guilma

Fuente: Estatuto legal Texal, 2011

Al momento TEXAL congrega aproximadamente ochenta mujeres activas que se dedican a la confección manual de prendas de vestir a base de fibras de ovinos y camélidos, mujeres de todas las edades en su mayoría madres de familia que bordean entre los veinte y cinco y cincuenta y tres años de edad; el 93% de las socias ha terminado únicamente la educación básica. Más del 40% de las

¹⁹ Datos tomados del Registro No. 29-MIES-B-2009. Guaranda, 17 de Noviembre del 2009.

integrantes residen en Salinas donde se encuentra el Centro TEXAL; y el otro 60% pertenecen a las comunidades aledañas.

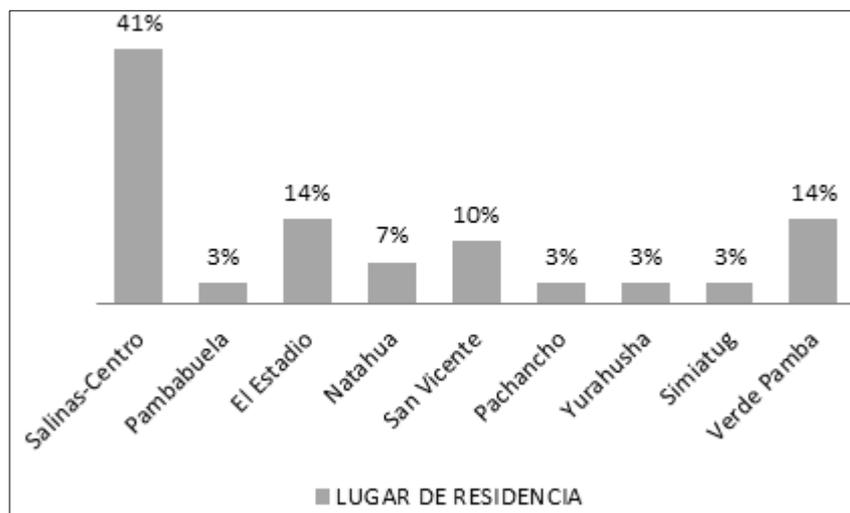


Figura 3.5. - Distribución de mujeres por el lugar de residencia

Fuente: Elaboración propia

La asociación coordina las actividades del grupo matriz en Salinas, y los siete grupos de mujeres ubicados en las comunidades. Los grupos comunitarios, conformados por treinta socias cada uno, pretenden cumplir con los objetivos de capacitación y actualización de conocimientos.

La distancia y el insuficiente uso de medios de comunicación hacen complicada la tarea de reunir a las mujeres de cada comunidad para las capacitaciones programadas; aún más, cuando las mujeres indígenas no consideran importante fijar un tiempo para su crecimiento personal y la posibilidad de mejorar técnicas en el trabajo artesanal.

Sin embargo, gracias a la disposición de voluntarios que aportan con sus conocimientos y tiempo, se intenta realizar conferencias como un esfuerzo para elevar la autoestima y fortalecer la identidad cultural de las mujeres.



Figura 3.6. - Capacitación con una voluntaria italiana, Texal
(Gruppo Salinas, 2009b)

3.1.4.3 Logística

“La Hilandería Intercomunal Salinas” es el único proveedor de materia prima; originalmente creada para abastecer de lana e hilos a Texal, en la actualidad no cumple con los pedidos básicos requeridos y prefieren vender a clientes externos que conservan un monto de compra más representativo, básicamente a compradores otavaleños. Según la Ing. Livia Salazar, administradora de Texal, la Hilandería no se encuentra en las mejores condiciones de funcionamiento, existe el riesgo de liquidación, y al parecer sus actividades se han salido del contexto de economía solidaria (comunicación personal, 27 de octubre de 2011).

En el año 2011, las ventas totales de la asociación solamente representan el 2% para su proveedor, razón por la cual se dan los acontecimientos antes mencionados. Señala la administradora (Salazar, L., comunicación personal, 27 de octubre de 2011), que el precio de la materia prima incrementó en un 60,5% en hilo de alpaca y 33% en hilo de borrego, además que la calidad en cuanto al tinturado y grosor del hilo se ha visto desmejorada. Estos inconvenientes se han reportado por escrito a la FUNORSAL, sin embargo no existe una respuesta por parte de la misma.

Para Texal resulta preocupante la incertidumbre que ronda en cuanto a la provisión de materia prima, ha buscado proveedores sin conseguir respuestas alentadoras. La Hilandería Cabezas en Guano, constituye la mejor alternativa con respecto al hilo de borrego, no obstante, no les resulta posible suministrar a Texal debido a su capacidad de producción, apenas puede abastecer a sus clientes permanentes. Por otro lado, en el Ecuador no existe ningún otro proveedor conocido de hilo de alpaca.

En lo que respecta al proceso de pedido de la materia prima en Texal, se lo realiza vía telefónica o personal en la hilandería, los ovillos de lana e hilo son almacenados en la pequeña bodega de Texal, mientras que los insumos como cierres, botones, adornos, etc., necesarios para los acabados finales de las prendas se adquieren en la ciudad de Ambato. Los productos terminados se almacenan en repisas de madera y vitrinas.



Figura 3.7. - Almacenamiento de producto terminado, bodega Texal

3.1.4.4 Producción

El proceso productivo inicia al entregar a las mujeres el hilo requerido para la prenda de vestir que van a tejer, se pesa la lana²⁰ y se registra en una tarjeta

²⁰ Se pesa en libras tanto la prenda sola como la prenda con la merma.

individual con su respectivo código por cada mujer. Estas tarjetas se ingresan en una hoja Excel para posteriormente preparar el rol de pagos mensual.

Las mujeres socias de TEXAL tejen en las instalaciones, dos horas a la semana hasta entregar el producto terminado, también realizan el trabajo durante el trayecto a cualquier actividad extra que realicen. No poseen un manual de tejidos o procedimientos por prenda, es la Sra. Gladys Salazar (Presidenta del directorio y diseñadora responsable de taller manual) la persona que, por su experiencia, guía la elaboración del tejido en el tiempo que las mujeres permanecen en la sede de la asociación.

Cada fin de mes, de acuerdo a la prenda realizada y a la cantidad entregada, las mujeres perciben el ingreso por su trabajo. El pago por mano de obra depende de la prenda elaborada.

Las mujeres acceden a las capacitaciones impartidas por la señora Gladys Salazar, se explica la forma correcta en la que se deben elaborar los tejidos, además se entrega hojas volantes con diseños y medidas para la confección de suéteres. Aun cuando se publican las instrucciones, muchas mujeres no acatan el procedimiento y elaboran prendas no conformes a lo solicitado.

Cuando la prenda está terminada las mujeres la entregan en las instalaciones de la asociación, la señora Gladys Salazar procede a realizar el control de calidad del producto, al ser la única persona que conoce el procedimiento de cada prenda²¹.

Si la prenda no se encuentra confeccionada de acuerdo a lo establecido, se procede a devolver a la mujer que la elaboró, para deshacerla y crear una nueva y mejorada confección.

Con la colaboración de voluntarias italianas se ha intentado organizar los materiales y el producto terminado para su correcto almacenamiento, asignándoles un código, por tipo y familia de productos a la cual pertenecen.

²¹ Es importante señalar que no existe un registro de los procedimientos, todo se maneja en base a la memoria y experiencia de la señora Gladys Salazar.

Tabla 3.2. - Clasificación de materiales, Texal

Código	Material
1	Lana de borrego
2	Lana de alpaca
3	Llama
4	Mezclas
5	Sintético

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.3. - Familias de productos, Texal

Código	Producto
12	Suéteres, chalecos, abrigos.
13	Bufandas
14	Gorras y cuellos
15	Guantes medias manoplas
16	Cobijas
17	Bolsos carteras
18	Ponchos, chalinas, chales
19	Adornos y prendas menores

Fuente: Elaboración propia

No se mantiene un registro exacto de bienes y materiales pertenecientes a la asociación, se desconoce el número exacto de prendas que se almacenan e inclusive hay productos que no se venden y ocupan un espacio considerable en la bodega.

Los requerimientos de los clientes se atienden en el local, por venta directa; o vía telefónica en el caso de pedidos externos. Cuando se ejecutan ventas en Quito, la administradora realiza personalmente la entrega del producto final en las tiendas, y gestiona los futuros encargos.

3.1.4.5 Comercialización y ventas

La manufactura de prendas de vestir como suéteres, gorras, guantes, bufandas, ponchos, bolsos, etc., es un proceso artesanal que maneja materias primas

naturales: lana de alpaca, borrego, motita de algodón y otros tipos de hilo. Los productos tejidos son ideales para la temporada invernal y climas fríos, su principal característica es su finura, durabilidad y capacidad de conservar el calor corporal.

Los precios se establecieron con la ayuda de una persona voluntaria proveniente de Italia conjuntamente con la administradora. Se eligió una prenda estándar por cada tipo de producto y se registró la cantidad de materia prima (en libras), insumos, porcentaje de merma y el costo de mano de obra utilizada; se asignó un porcentaje a gastos de administración y gastos generales. Este proceso se realizó sin una asistencia técnica especializada, por tal motivo no mantienen precios fijos exactamente calculados.

La asociación Texal cuenta con un local utilizado como sede para sus reuniones y la elaboración de las prendas.



Figura 3.8. - Local ubicado en Salinas

En el mes de noviembre del 2011 se amplió el lugar de trabajo, estableciendo un espacio para tejidos, junto con la nueva tienda de exhibición para las ventas, con mayor iluminación y mostradores. Esta iniciativa nace de la administradora con el propósito de organizar un círculo laboral más agradable y cómodo; la expectativa es generar un mayor sentido de pertenencia con la asociación, adicionalmente mejorar el desempeño de las tejedoras; y brindar a los turistas la oportunidad de

llevar consigo una imagen que refleje el compromiso social encaminado hacia la mejora continua.



Figura 3.9. - Área de ventas, bodega y tejido anteriores, Texal



Figura 3.10. - Tienda nueva de exhibición y ventas, Texal

El mayor monto de ingresos se registra mediante las ventas directas a través del mostrador, y de visita directa en locales artesanales de la ciudad de Quito.



Figura 3.11. - Mostradores en la tienda, Texal

Para dar a conocer el producto las socias participan en ferias nacionales y locales como:

- El festival multicultural El Salinerito (noviembre).
- Fiesta de los tres reyes (6 de enero).
- Carnaval (febrero, marzo).
- Ferias navideñas (Quito, diciembre).

Estos espacios de promoción y ventas son creados periódicamente por parte de los organizadores de las fiestas en Salinas; mediante comunicación personal y medios masivos de comunicación, para estimular la compra del producto a corto plazo.

En el último Festival Multicultural El Salinerito realizado en la parroquia, cada stand aportó veinte y cinco dólares por tres días de participación, en Texal las ventas ascendieron a 1300 dólares²². La administradora (Salazar, L., comunicación personal, 1 de noviembre de 2011) opina que ferias como las que se realizan en Otavalo no generan los ingresos esperados y apenas alcanzan para suplir los gastos por viáticos; sin embargo, debe tomarse en cuenta que en las ferias la imagen vendida marca la diferencia, ya que es la primera forma de contacto directo con el público asistente, clientes y proveedores.

²² Información obtenida de la Reflexión del lunes 7 de noviembre del 2011.



Figura 3.12. - Festival Multicultural El Salinerito 2011
(Sra. Gladys Salazar, socia fundadora)

También cuentan con ventas por catálogo (tríptico) o publicaciones vía internet mediante la página del Gruppo Salinas. La organización está en proceso de construcción de su propia página Web, pero mencionan que sus recursos son muy limitados para asumir dicha inversión.

En referencia al Balance de Comprobación proporcionado por la administradora, las ventas a clientes del exterior de Alemania, Japón y Canadá, ascendieron a 2 738,43 dólares en el año 2010.

Tabla 3.4. - Ventas a clientes del exterior

Cientes	Valor
Alemania	349,45
Japón	1351,7
Canadá	1037,28
Total	2738,43

Fuente: Información obtenida de Texal, 2011

3.1.4.6 Contabilidad y finanzas

Para el manejo de temas administrativos y contables se utiliza el programa *DecisionWin*; propuesto y aprobado por el Gruppo Salinas, con el objetivo de

estandarizar la presentación de los estados financieros para el control de movimientos contables, y facilitar la generación de estadísticas e información actualizada cada año.

El proceso contable de Texal se realiza a través de dicho programa. Los estados financieros además de otros reportes contables, como el balance de comprobación, el reporte de saldos de inventario, entre otros, pueden visualizarse en cualquier momento solamente fijando la fecha o periodo específicos. Todos los días se registran los movimientos contables que realiza la asociación en el programa. Además, existen auxiliares en Excel que sirven de apoyo en este proceso como la determinación de costos, precios y el rol de pagos, pero tal como se ha expuesto, dicha información carece de asistencia técnica especializada. Texal no ejecuta un análisis financiero, sin embargo, la administradora pretende hacerlo posteriormente ya que al momento no dispone de mucho tiempo debido a las múltiples actividades que desempeña.

DecisionWin, al ser un programa de uso de todas las organizaciones miembros del Grupo Salinas, comprende varias denominaciones en su plan de cuentas que no se relacionan con la actividad de la asociación, lo que dificulta el ingreso de los movimientos económicos; la administradora explica que debido a dicha disconformidad es difícil obtener resultados reales.

En el año 2010, de acuerdo a los datos emitidos por el programa *DecisionWin*, la asociación obtuvo 39 753,77 dólares de ventas de producto local terminado y 638,57 dólares por venta de insumos, ascendiendo a un total de ventas de 40 392,34 dólares. Se registró un total de activos de 26 249,31 dólares, teniendo en la cuenta inventarios un total de 12 680,18 dólares dividido entre inventario de materia prima e inventario de producto terminado, los cuales ascienden a 7 551,79 y 5 128,39 dólares respectivamente. Los pasivos totales fueron de 8 081,23 dólares cuya mayor carga es la de las obligaciones inmediatas con 3 230,30 dólares de saldo.

Finalmente, Texal cumple ciertas obligaciones como el aporte económico para cumplir anualmente con las auditorias auspiciadas por el Gruppo Salinas. De acuerdo a la publicación de la Corporación (Gruppo Salinas, 2009b), el resultado económico del 2010 registra una pérdida de 3 317 dólares, a pesar de que las ventas nominales se elevaron un 6.58% comparadas con el año 2009.

3.1.4.7 Procesos y calidad

Desde la creación de Texal no se ha realizado un levantamiento de procesos, las prendas no son estandarizadas. Únicamente para la confección de suéteres se ha dibujado a mano el diseño para la confección (*Anexo C*) en una hoja que incluyen medidas estándar.

En la siguiente tabla se muestran las medidas estándar establecidas con la colaboración de una voluntaria italiana:

Tabla 3.5. - Medida estándar de mujer con altura entre 1.64 a 1.70 metros

	Talla	Pecho	Cintura	Cadera
S	42	86cm - 89cm	70cm - 73cm	96cm - 98cm
M	44	90cm - 93cm	74cm - 77cm	99cm - 101cm
L	46	94cm - 97cm	78cm - 81cm	102cm - 104cm
XL	48	98cm - 102cm	82cm - 85cm	105cm - 108cm

Fuente: Información obtenida de Texal (2011)

Tabla 3.6. - Medida estándar de hombre

	Talla	Pecho	Cintura	Cadera	Alto
S	44/46	86cm - 93cm	74cm - 81cm	90cm - 97cm	1,66cm - 1,74cm
M	48/50	94cm - 101cm	82cm - 89cm	98cm - 105cm	1,71cm - 1,80cm
L	52/54	102cm - 109cm	90cm - 99cm	106cm - 113cm	1,77cm - 1,85cm
XL	56/58	110cm - 117cm	100cm - 109cm	114cm - 121cm	1,82cm - 1,87cm

Fuente: Información obtenida de Texal (2011)

La revisión de los tejidos durante su elaboración, se efectúa en forma semanal o quincenal dependiendo de la visita de las socias a las instalaciones de Texal.

Asimismo, la Sra. Gladys Salazar, encargada de la producción, inspecciona la calidad de la prenda terminada, en relación con el modelo, talla y estado del material enviado.

Si alguna prenda vendida tiene fallas, los clientes pueden comunicarse con la administradora; para registro de quejas se le solicita envíe la prenda para solucionar el problema, ya sea con las mujeres tejedoras o con los proveedores según sea el caso.

3.1.4.8 Herramientas de gestión social

3.1.4.8.1 Reuniones Comunales

La Asociación Artesanal Texal es miembro del Gruppo Salinas, como tal participa en la toma de decisiones y resolución de problemas de la Corporación a través de los espacios que la coordinación general organiza periódicamente (reuniones ordinarias y extraordinarias).

La comunicación es una de las herramientas más importantes para la toma de decisiones, ya que la asociación se debe a la Asamblea General conformada por las socias, quienes acuerdan las disposiciones mediante el diálogo y debate en reuniones generales. Así, la organización demuestra el gran compromiso con las socias y con los aspectos que de alguna manera influyen en la comunidad.

Una de las formas de involucramiento con la colectividad por parte de la organización, es la participación de la administradora en un espacio denominado *Reflexión*, una reunión efectuada todos los días lunes durante un tiempo promedio de dos horas, asisten representantes de las organizaciones del Gruppo Salinas junto con la sociedad en general (la colaboración es optativa, pueden participar voluntarios, pasantes, tesistas y turistas); los contenidos analizados están relacionados con las actividades comunitarias que se ejecutarán en la semana;

así también, se exponen cortos mensajes de motivación y se encuentra respuestas a problemas sociales que surgen atados al proceso de desarrollo en la parroquia.

3.1.4.8.2 Caja comunal

Comprende un fondo que se creó para suplir necesidades de sustento de las socias, como por ejemplo la compra de útiles escolares de sus hijos o de ganado, porcino y bovino.

Para emprender esta iniciativa, en el año 2007 se realizó un crédito proveniente del extranjero a través de la Fundación Familia Salesiana, y obtuvieron 2 500 dólares. El crédito fue asumido por las socias de Texal como una donación; por lo tanto, no se realizó ningún pago durante tres años; acumulando una deuda al 8% anual. Hasta el momento la cancelación del capital en su totalidad fue realizada mediante dos pagos, el primero de 1 000 dólares seguido de otro de 1 500 dólares. Los intereses causados quedan pendientes de pago.

El proceso de cobro de los créditos que se conceden a las socias inició con el pago de cuotas mensuales de diez dólares, luego se estableció registrar los pagos en libretas de ahorros otorgados por la COACSA²³. El interés se calcula de forma empírica, tomando en cuenta un 18% anual que ha sido dividido para los meses del año resultando en 1,5% mensual. Como garantía algunas socias firman letras de cambio.

Al efectuar el análisis de la tasa de interés real causada en cada cuenta de ahorro, se comprueba que anualmente se cobra un 19,56% anual; la socia que con voluntad administra la caja comunal no tiene ninguna capacitación contable y realiza cálculos mentales sin mayor fundamento técnico.

²³ Por observación se verificó que la libreta de ahorro y crédito consta la fecha de la transacción, el monto recibido, el monto de abona, el saldo y el interés correspondiente.

La amortización del crédito no está estandarizada, las socias abonan la cantidad que se ajusta a sus posibilidades de pago mensualmente, muchas de ellas no cumplen con el pago a tiempo, y pasan varios meses para que se realice el siguiente abono.

3.2 CONFITES EL SALINERITO

3.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Confites El Salinerito es una unidad productiva semi-industrializada perteneciente a la Fundación Familia Salesiana y representa la autogestión de la entidad en pos de sus objetivos; principalmente destina sus actividades a la fabricación de pasta de cacao, chocolates y turrone.



Figura 3.13. - Confites El Salinerito
(Gruppo Salinas, 2009b)

3.2.2 RESEÑA HISTÓRICA

La fabricación de Confites empezó en un taller agroindustrial en 1989 con elaboración de turrone, esta actividad se origina a raíz de un exitoso proyecto de apicultura a nivel provincial. Según Luis González, uno de los fundadores de la

unidad productiva, religiosas españolas que llegaron a Salinas desde la provincia de Manabí fueron quienes instruyeron la preparación. Las primeras pruebas eran realizadas por las mujeres salineras en pailas de cobre y carbón, un trabajo bastante pesado debido a la fuerza requerida para efectuar la mezcla (2011b).

Posteriormente, en los años noventa se aplicaron las tinas de doble fondo de acero, el batido se realizaba manualmente con paletas de madera en un lapso de tres horas. Se fabricaba ochenta turronec diarios y las fundas se confeccionaban manualmente. Actualmente, la fábrica posee una turronec mecánica con mayor capacidad de producción, disminuye el tiempo de elaboración, y requiere menor esfuerzo para los empleados que la operan, ésta llegó de Italia y está siendo reproducida en la mecánica de la Funorsal.²⁴

La realización de este proyecto se basó en dos características: (González, 2011b)

- Se contaba con la tienda para promocionar el producto.
- Conforme a la visión empresarial de la prueba-error en Salinas, siempre se empieza con empresas pequeñas.

Estas dos características permitieron a los turistas y a la gente del pueblo que acudía a la tienda, comprar los turronec y emitir su opinión, lo cual posibilitó establecer parámetros para mejorar aspectos como la presentación, consistencia, sabor, etc.

En 1990, cuando el proyecto creció fructíferamente, los directivos de ese entonces efectuaron un crédito de 4 millones de sucres (ciento sesenta dólares) para la creación de la primera planta de turronec, establecimiento en el que se inició la producción de chocolate y donde actualmente funciona *Ali Salinas*, productos de soya. La intención de producir chocolate a 3 500 metros de altura salía de contexto conceptual de Salinas que es aprovechar la materia prima de la zona para hacer productos. Sin embargo, con la llegada de un técnico italiano portante de ideas y conocimiento, quien pertenecía a la red de Ferrero Rocher, se

²⁴ Información obtenida de Confites El Salinerito (2011).

logró concretar el proyecto chocolatero; las trufas de chocolate rellenas o “besos salineros” fue el primer producto en salir a la venta después de los turrone. Consecutivamente, gracias al asesoramiento de los esposos Russhiem (técnicos suizos) se elaboraron nuevas variedades de chocolate (González, 2011b).

La fabricación de chocolates empezó como un complemento para los turrone, no obstante, se convirtió en la actividad principal de Confites El Salinerito. Las máquinas para la elaboración de chocolate se fabricaron en Salinas con ayuda del técnico italiano.



Figura 3.14. - Viejas máquinas para hacer chocolates
(Polo, 2007)

En vista de que existía un volumen considerable de ventas, la necesidad de un espacio más amplio para la fábrica era primordial, y en el año 2003 se inició la construcción de las instalaciones ahora en funcionamiento.

3.2.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Actualmente los chocolates son el producto estrella de Confites El Salinerito, las ventas totales a diciembre de 2010, de acuerdo a los estados financieros de la fábrica ascienden a 603 916,53 dólares, de los cuales 367 263,27 dólares corresponden a la venta exclusiva de chocolates (representan el 60,81% del total).

La fábrica cuenta con el Centro Intercultural Comunitario dentro de sus instalaciones, un espacio de expresión artística que, además, es utilizado para reuniones y exposiciones para los turistas. También posee una cafetería que ofrece varios productos, principalmente elaborados con chocolate, y una tienda propia en la entrada.



Figura 3.15. - Cafetería y Centro Intercultural Comunitario Matiaví

Confites El Salinerito pretende invertir en infraestructura y compra de maquinaria para mejorar la producción en un 15%, ya que al momento no logra abastecer el mercado debido al crecimiento de la demanda y la falta de maquinaria. El último equipo adquirido fue una donación de Italia.

Cabe recalcar que el propósito de la fábrica es dar empleo, por lo tanto la adquisición de nuevas máquinas no es un punto primordial, tal como lo afirma Mariela Quinatoa (2011), contadora de la unidad productiva, que el objetivo de la fábrica no es ser industriales, sino continuar con la ideología de trabajar socialmente y mantener el proceso artesanal que a la vez está apoyando a las familias salineras.

3.2.4 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Confites El Salinerito fue la organización con mayor dificultad al momento de conseguir la información, uno de los principales obstáculos fue la limitada

disponibilidad de tiempo de la administradora, por lo que se trató directamente con personal específico de cada área, contabilidad, producción, logística y ventas.

3.2.4.1 Estrategia y estructura

Confites El Salinerito no cuenta con un plan estratégico formal. Se identifica que dentro de la organización no se han preocupado por establecer un direccionamiento estratégico propio de su actividad sin separarse de las directrices superiores dictadas por la FFSS; por lo tanto, la misión y visión no están debidamente desarrolladas; sin embargo, ha tenido un considerable crecimiento productivo.

Anualmente se realizan planes operativos para el fortalecimiento de la actividad productiva, constan básicamente de objetivos y perspectivas. Cabe mencionar que dichos planes no se desarrollaron a partir del planteamiento claro del direccionamiento estratégico. Del POA 2011 y del anuario 2010 (2011) se pueden destacar los siguientes puntos:

- Control y mejoramiento de la calidad de la producción, optimizando recursos.
- Fortalecimiento en diseño y marketing.
- Elaboración de reglamentos internos que ayude a un buen funcionamiento de la microempresa.
- Capacitación en identidad y recursos humanos.
- Reubicar la planta para una mejor funcionalidad de los equipos de trabajo.
- Ampliar la capacidad productiva con adquisición de nueva maquinaria.
- Incrementar los productos con registro sanitario para llegar a más mercados.
- Diversificar la producción de chocolates y turrónes.

Aun sin contar con un sólido direccionamiento estratégico, en el documento facilitado por la organización se plantean estrategias de competitividad:

- Calidad: implementar normas alimentarias con regulaciones nacionales e internacionales (BPM buenas prácticas de manufacturas), que garantizará la calidad de nuestros productos.
- Productividad: aprovechar eficientemente los recursos existentes como: materia prima, mano de obra, materiales y equipos (continuamente estamos adquiriendo maquinaria con mayores capacidades), adquiriendo únicamente la cantidad necesaria para evitar tener costos en almacenado.
- Oportunidad de entrega: de acuerdo a los requerimientos de nuestros clientes, tenemos una planificación de producción para cumplirlos.

Confites El Salinerito al ser ejecutora de actividades productivas vinculadas a la FFSS, se instituye dentro de las organizaciones del sector comunitario; conforme a lo establecido en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, este tipo de organizaciones adoptarán la denominación, sistema de gobierno, control interno y representación que mejor convenga a sus costumbres, prácticas y necesidades.

El organigrama de Confites El Salinerito está en un proceso de reestructuración. Los puestos de trabajo así como la asignación de funciones, se manejan empíricamente sin tener una documentación adecuada que sustente su gestión.

3.2.4.2 Equipo y talento humano

Confites El Salinerito trabaja con personal joven, la mayoría de los veinte y tres trabajadores alcanza la instrucción secundaria. Se mantiene un registro de las personas que trabajan en la fábrica de forma permanente y del personal ocasional requerido en ciertas épocas del año de acuerdo a la demanda. Además, los estudiantes del hogar juvenil realizan prácticas en el área operativa como requerimiento para su estadía en Salinas. Por lo antes mencionado, el proceso de inducción conlleva un trabajo a profundidad.

En referencia con el rol de pagos, actualmente laboran veinte y tres personas, tanto en el área administrativa como en el área operativa. Los empleados de producción llevan su uniforme compuesto de gorro, botas de caucho y mascarillas para asegurar la higiene en la elaboración de los productos.

Tabla 3.7. - Distribución por área del género de los trabajadores

Áreas	Mujeres	Hombres
Producción turrone	1	2
Producción chocolates	7	6
Servicios	2	-
Administrativos	3	2
TOTALES	13	10

Fuente: Confites El Salinerito, 2011

En los años 2007 y 2008 se entregaba bonos de motivación a la gente, la productividad se vio afectada al depender únicamente de remuneraciones económicas, lo cual resultó muy costoso para la organización; por otro lado, se produjo un desacuerdo con el Director y se canceló la emisión de dichos bonos.

Se ha detectado problemas en el clima laboral, el desempeño de los empleados y la atención al cliente, cuyas causas se originan principalmente en el insuficiente nivel de educación, la resistencia al cambio y la falta de motivación de los empleados. A medida que va creciendo la fábrica se buscan nuevas herramientas para la formalización del trabajo y el personal de apoyo requerido, por lo tanto, en el 2011 se contrató un consultor de la ciudad de Ambato encargado de ejecutar acciones encaminadas al fortalecimiento de la administración del talento humano.

Por parte de la Fundación Familia Salesiana, también se mantiene un programa de capacitación con bases de espiritualidad, y guías relacionadas a la manufactura como el tema seguridad alimentaria, entre otros.

3.2.4.3 Logística

Los agricultores del *Tendal Solidario* ubicado en Echeandía son los proveedores del cacao empleado para la obtención de pasta de chocolate (materia prima) destinada a la producción nacional. En tanto, la *Fundación Kallari* (Tena) es el único proveedor de cacao de aroma utilizado en la preparación de pasta reservada exclusivamente para la exportación.

En lo referente a los turrone, los proveedores de miel de abeja son de la región de Guaranda y Ambato, el maní y la macadamia son provistos por *Irmatec* de Quito.

La pasta de chocolate es envasada en moldes según las cantidades requeridas por el cliente, se empaqueta en fundas de plástico y se procede a sellarlas. Los chocolates son envueltos en papel aluminio, después empacados y sellados en fundas de plástico. Los turrone se empaquetan en fundas preformadas y selladas. Todos los productos se almacenan en la bodega en cajas de cartón para su conservación hasta su venta o entrega.

3.2.4.4 Producción

Las actividades productivas se dividen en tres principales procesos que serán descritos a continuación:

3.2.4.4.1 Elaboración de pasta de cacao

- Recepción de materia prima

Se utiliza cacao de variedad nacional proveniente de Echeandía. Para las exportaciones se necesita el cacao clasificado y certificado (cacao de aroma), procedente de la *Fundación Kallari*, la cual ayuda a la comunidad

del Tena con el centro de acopio de cacao orgánico. Se compra 5 000 kilos de cacao cada tres meses.



Figura 3.16. - Cacao utilizado en la elaboración de la pasta

- Limpieza

Este proceso se realiza manualmente, su objetivo es eliminar las impurezas del cacao como los restos de arena y en ciertos casos moho (uno de los defectos propios de los alimentos).

- Tostado

El tostado se realiza mediante el calentamiento de tambores a través mecheros a gas a una temperatura de entre 100 y 150 °C, de 20 a 40 minutos; permite la separación de la cascarilla y la almendra, la evaporación de los ácidos volátiles producidos durante la fermentación y el oscurecimiento de los cotiledones para lograr un atractivo color café reduciendo el nivel de humedad hasta 2.5%.

- Enfriamiento

Este proceso facilita el descascarillado y evita la migración de la grasa del cacao hacia la cáscara.

- Pilado

Tiene como objetivo eliminar la cascarilla de los cotiledones. Los granos son obligados a pasar por dos rodillos dentados donde se desintegra totalmente el grano. Los segmentos y las cascarillas se someten a un flujo de aire para separarlos aprovechando la diferencia de densidades. La cascarilla, se comercializa como un subproducto (elaboración de balanceados animales). El cotiledón continúa en el proceso.

- Molienda

Permite la disminución de partículas mediante fricción y temperatura. Se libera una gran cantidad de grasa que procede de las células trituradas. El producto sale completamente líquido.

- Conchado

El proceso implica la exposición al aire del producto a una temperatura entre 60 y 70 °C. El contenido de humedad se reduce, se exprime la grasa de partículas y decrece la viscosidad.

- Envasado, sellado y empacado

La pasta se envasa en moldes y se empaca en fundas de plástico para posteriormente sellarlas.

- Almacenamiento

El producto se coloca en cajas de cartón que se almacenan en condiciones óptimas para la conservación.

3.2.4.4.2 Elaboración de chocolates

- Materia prima e insumos

La materia prima en la elaboración de chocolates es la pasta de cacao, los insumos son la leche en polvo, el azúcar, emulsificantes y aromatizantes.

- Mezcla

Todos los ingredientes se colocan en el mezclador. En este proceso se reduce el tamaño de las partículas individuales; la duración de mixtura es de 8 horas a una temperatura de 50 °C.

- Temperado

La mezcla se enfría con agitación hasta 29 °C, ya que se requiere que la manteca de cacao alcance la forma de cristales estables.

- Moldeo

Consiste en depositar el chocolate temperado en moldes y después someterlo a un proceso de vibración que elimina todo el aire, de esta manera se consigue la forma concreta del chocolate.



Figura 3.17. - Colocación del chocolate temperado en el molde

- Enfriamiento

Se deja enfriar al chocolate hasta su solidificación completa para un fácil desprendimiento posterior.



Figura 3.18. - Enfriamiento de chocolates

- Embalaje

Los chocolates son envueltos en papel aluminio para evitar la contaminación. Luego son empacados y sellados en fundas de plástico.



Figura 3.19. - Embalaje de chocolates y producto terminado

- Almacenamiento

El producto es colocado en cajas de cartón y almacenado en condiciones óptimas para su conservación.

3.2.4.4.3 Elaboración de turrónes

- Materia prima
 - Miel de abeja
 - Clara de huevo
 - Azúcar (San Carlos - Valdez)
 - Maní o macadamia
 - Láminas de harina

Los ingredientes se encuentran en la bodega de la fábrica.

- Mezcla y cocción

La miel de abeja, azúcar, y las claras de huevo se colocan en la batidora que se calienta a vapor durante 2.5 horas hasta obtener una consistencia firme. Se controla la temperatura por un sistema electrónico. La temperatura es moderada (70 °C) para evitar pérdidas de sabor.

- Adición de maní o macadamia

Cuando el producto tenga una consistencia firme se agrega maní tostado o macadamia.



Figura 3.20. - Maní y nuez de macadamia

- Moldeado

El producto ya listo es llevado a moldes para 10 turrone (se le da la forma manualmente). Se cubre la parte superior e inferior con láminas de harina para evitar que se peguen.

- Corte

De acuerdo a las dimensiones del producto es cortado mecánicamente.

- Envasado

El producto es empacado en fundas preformadas y selladas para evitar el deterioro del producto, también en cajas de cartón para su conservación.



Figura 3.21. - Empacado de turrone y producto en vitrina

- Almacenamiento

Hasta que el producto sea despachado, se almacena en bodega en condiciones que no alteren sus características.

El último proyecto en el que la fábrica está incursionando es la elaboración de mermeladas. Dicho proceso se encuentra a cargo de los jóvenes del hogar juvenil, por lo tanto no se describe en este documento.

Por otro lado, además del control contable, se lleva un inventario físico de las existencias en el programa informático Excel, manejado por Adrián Ruiz, actual jefe de bodega. La información de la hoja electrónica permite realizar una comparación al final de cada período. Asimismo operan con un stock mínimo y en base a los pedidos de los clientes.

3.2.4.5 Comercialización y ventas

Todos los productos de Confites El Salinerito han sido desarrollados como proyectos piloto y por experimentación. Actualmente, son cuatro los que se ofrece al mercado: chocolates, turrone, pasta de cacao y mermeladas. Los aportes para la creación de nuevos productos son de personas voluntarias extranjeras o turistas que visitan la fábrica. El producto *perlas pasas* (pasas bañadas en chocolate) es una contribución de un turista chileno, la fábrica le pagó dos días para que les transmita su conocimiento.

Los chocolates y turrone se clasifican en grupos de acuerdo a su elaboración e incluyen varias presentaciones:

Tabla 3.8. - Tipos de chocolate y sus presentaciones disponibles

Productos	Presentaciones
Chocolate con leche	Bombones, tabletas y huevitos con sorpresa
Chocolate con leche relleno	Bombones y trufas
Chocolate fondete	Tabletas y perlitas
Chocolate blanco	Tabletas

Modificado de Gruppo Salinas (2009b)

Tabla 3.9. - Otras presentaciones de chocolate

Productos	Presentaciones
Pasta de cacao	Bloque de 1,90kg
Chocolate de taza	Tableta de 150g - 200g

Modificado de Gruppo Salinas (2009b)

Tabla 3.10. - Tipos de turrone y sus presentaciones disponibles

Productos	Presentaciones
Turrón con miel de abeja y maní	30g
Turrón con miel de abeja y macadamia	30g y 100g

Modificado de Gruppo Salinas (2009b)

La mermelada elaborada por el grupo juvenil se comercializa en la tienda de Confites El Salinerito y presenta tres sabores distintos: mortiño, mora y fresa, en frascos de 300 gramos.

El diseño de las etiquetas y cartones lo hace un diseñador en la ciudad de Quito.

El precio de los productos es elevado debido al costo de la mano de obra, y en el caso de los turrone también al costo de la macadamia. Para distribuidores (mayoristas y minoristas), el valor se reduce.

Para el mercado local, los productos se distribuyen:

- Directamente al consumidor: tienda de la fábrica.
- Minoristas: se distribuye desde el centro de acopio de Salinas hacia las tiendas a nivel nacional y a personas naturales o empresas que reciben un porcentaje de comisión por llevar el producto a lugares donde no se tiene cobertura (González, 2011a).
- Otros distribuidores: tiendas de comercio justo, *Camari* (Sistema Solidario de Comercialización del FEPP).

La Ing. Mariela Quinatoa (2011) comenta que existen propuestas de la cadena Supermaxi que castigan el precio, la fábrica prefiere atender pedidos menores ya que no podrían cubrir la demanda. Además, el producto que presenta la fábrica es de carácter artesanal y su objetivo es transmitir el trabajo de la gente salinera en el sentido de desarrollo y labor social, no por un interés económico individual.

No se ejecutan planes de publicidad, su éxito en ventas es por difusión de los turistas y la exhibición en los puntos de venta en Salinas, la tienda de acopio y la fábrica (vitrina). Para el 2012 se tiene previsto terminar el catálogo de productos, aunque cabe mencionar que en la página web del Gruppo Salinas se presenta un catálogo desactualizado.

Las ventas indirectas se efectúan a través del Centro de exportaciones del Gruppo Salinas, los principales productos de exportación son turrone y mermeladas a Italia. La fábrica exporta directamente pasta de cacao al Japón a través de una red de comercio justo; la demanda es baja al no cumplir totalmente las exigencias internacionales de estandarización del producto, ya que la materia prima o cacao utilizado influye en la textura de la pasta.

El total de exportaciones en el año 2010 fue de 53 049,85 dólares, se redujo en un 50,47% con respecto al año anterior como se detalla en las tablas subsiguientes:

Tabla 3.11. - Ventas nacionales y exportaciones, Confites 2010

Año	Ventas USD Nacionales		Ventas USD Exportaciones		TOTAL en USD	% Variación anual
	USD	% Variación	USD	% Variación		
2008	311.985,30	38,12	102.278,94	32,29	414.264,24	36,64
2009	406.949,96	30,44	107.107,12	4,72	514.057,08	24,09
2010	550.940,68	35,38	53.049,85	-50,47	603.990,53	17,49

Fuente: Confites El Salinerito, 2011

Tabla 3.12. - Ventas por tipo de producto, Confites 2010

Tipo de producto	Producción (Kg)	Ventas (Kg)	USD	Porcentaje de ventas
Choco leche	27.873,32	26.364,94	328.649,57	54%
Choco fondete	2.025,22	2.135,07	25.276,89	4%
Choco blanco	1.049,40	1.112,45	13.336,81	2%
Turrone	18.487,41	18.213,76	205.956,74	34%
Pasta de cacao	7.779,11	7.101,91	17.318,96	3%
Mermeladas	3.191,10	4.636,20	13.377,56	2%
TOTAL	60.405,56	59.564,33	603.916,53	100%

Fuente: Confites El Salinerito, 2011

3.2.4.6 Contabilidad y finanzas

A más de utilizar el sistema *DecisionWin*, se manejan auxiliares en hojas electrónicas de la información referente a producción y contabilidad. Según Mariela Quinatoa, *DecisionWin* es un sistema que debe saber utilizarse pero es muy básico, al mismo tiempo no muy seguro ya que permite manipular con facilidad la información (los códigos, fórmulas y claves se venden con el paquete) y no está configurado el cálculo de los costos de producción. Otro de los problemas de este sistema es que cuando se presentan dificultades técnicas deben acudir al proveedor del software localizado en la ciudad de Quito.

En cuanto al cálculo de los costos de producción, la información no se ha actualizado, y se opera con formatos creados hace quince años, se ha planificado capacitaciones para determinar costos de producción nuevos.

Por otra parte, el control interno de la fábrica es informal, la encargada es la administradora Elsie Miranda. También se ejecutan auditorías externas a los estados financieros como aporte del Gruppo Salinas a las organizaciones. El dictamen de los procesos contables se basa en los informes de control interno y los de auditoría contable.

3.2.4.7 Procesos y calidad

Existe un manejo empírico de los procesos, el Ing. Jorge Sánchez, Jefe de Producción, conoce en detalle los procedimientos de cada uno de los tres principales procesos de la fábrica, más no se mantiene un registro sistematizado de los mismos. También se encarga de supervisar las características del producto durante el proceso de elaboración, como son el peso, la textura y el sabor. Asimismo, se analizan muestras de levaduras y microorganismos en el laboratorio.

3.2.4.8 Herramientas de gestión social

3.2.4.8.1 No - repartición de utilidades e integración comunitaria

Confites El Salinerito es la única entidad de la Fundación Familia Salesiana que genera utilidades, el 50% de las mismas se destinan para apoyar los siguientes puntos: (Quinatoa, 2011)

- Generar fuentes de trabajo, principalmente para ayudar a madres solteras y embarazadas de escasos recursos económicos.
- Apoyar a los hogares juveniles de escasos recursos de las comunidades u otras provincias en educación salud y alimentación.
- Subsidiar a las demás unidades pertenecientes a la fundación que no generan y se encuentran en déficit hasta alcanzar el punto de equilibrio.
- Capacitar a las comunidades en la elaboración de turrone.

El otro 50% de las utilidades generadas se destinan al fortalecimiento de la fábrica.

3.3 QUESERA EL SALINERITO

3.3.1 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD ORGANIZACIONAL

La Quesera El Salinerito forma parte de las unidades productivas de la Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito Ltda., constituye y se valora hasta la fecha como el atractivo más brillante de Salinas. Su actividad principal es la producción y comercialización de productos lácteos; elaboran alrededor de doce variedades de quesos, entre frescos y maduros, asimismo procesan mantequilla y yogurt. Entre las actividades secundarias se disponen la producción

de leche, crianza de ganado vacuno, cultivos agrícolas, forestación y reforestación, entre otros.

“La quesería de Salinas ha sido la matriz de otras queserías en su zona, y sigue siendo la referencia para todo el proyecto en el país” (José Dubach, 1985; mencionado en Cadena y Boada, pág. 194, 1998).



Figura 3.22. - Quesera El Salinerito (Calle José Dubach)

3.3.2 RESEÑA HISTÓRICA

Desde los años setenta los pobladores de las comunidades en la Parroquia de Salinas poseían ganado para la producción de quesillo (alimento tradicional); la comercialización del producto era compleja por falta de transporte y las malas condiciones de las vías de acceso al centro de Salinas (Cadena & Boada, 1998). Como menciona Cadena et al. (1998), es con el proyecto de colaboración entre los gobiernos de Ecuador y Suiza, firmado en febrero de 1978 que se empieza a poner al alcance de pequeños productores de leche, técnicas básicas de elaboración de quesos maduros, semi maduros y frescos. En ese entonces la FAO (Food and Agriculture Organization), a través del COSUDE (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación) pretende incluir al Ecuador en la implementación de un “Plan Internacional para coordinar el Fomento Lechero”; este concepto se consolida tras los resultados positivos que se obtuvieron en la zona andina de Perú. Después de un análisis para la identificación del mejor sitio

se escogió a la provincia de Bolívar, considerando a Salinas la mejor opción para empezar el proyecto, debido a las condiciones que reunía en respuesta al estudio de factibilidad²⁵ realizado por el experto suizo José Dubach.

Se indican algunos puntos positivos para la ejecución del proyecto especificados por Cadena et al. (1998):

- Condiciones ambientales
 - El suelo y pluviosidad, eran favorables para el crecimiento del pasto y para sostenimiento del ganado lechero.
 - El clima frío y húmedo resultaba conveniente para la elaboración y maduración de los quesos.

- Aspectos sociales y organizativos de los productores
 - Los potenciales participantes en el proyecto eran campesinos dedicados a la actividad agropecuaria, de recursos modestos y precarias condiciones de vida.
 - Existía una relativa igualdad e integración entre indígenas y mestizos.
 - Simpatizaba un espíritu y experiencia cooperativista y comunitaria con trabajos en común.

El 16 de Junio de 1978 se empezó a elaborar quesos en Salinas de Guaranda, con 53 litros diarios de leche entregados por cinco productores a 3 sucres por litro; se fundó el local de producción atrás del convento en la Casa Parroquial y, al poco tiempo se abrió una tienda en el sector de Santa Clara en Quito (Gruppo Salinas, 2009b). Con el ímpetu característico de visionarios como el Padre Antonio Polo, José Tonello, José Dubach y dirigentes comunitarios que coincidían

²⁵ Los estudios de pre-factibilidad anteriores habían arrojado resultados negativos, Salinas no era precisamente el lugar más adecuado para emprender la iniciativa relacionada a la producción de lácteos. Sin embargo, Bepi Tonello integrante del FEPP, le asegura a José Dubach, que Salinas saldría del esquema; y al regreso de una cabalgata, Dubach encantado con el caballo, la apertura y cordialidad de la gente; dio el veredicto favorable (Polo, 2007).

confiar en la gente por encima de las predicciones de cualquier estudio previo; nace el primer proyecto rural campesino del país²⁶.

Con el tiempo, era apreciable el aumento del número de organizaciones, por lo tanto se intensifica la necesidad de operar recursos y herramientas administrativas. Se crea una organización de “segundo grado” que representa a todas las organizaciones de base de la parroquia, denominada Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas (UNORSAL); la misma que se constituye en 1988 como la Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL), forma jurídica que le permitía suplantar la Asamblea con el Directorio como instancia suprema. El punto de fuerza de la UNORSAL fue la coordinación de las queseras y su taller mecánico el instrumento para implementar los equipos adecuados. Así las queseras tomaron un lugar importante en el segmento productivo de la Cooperativa (Polo, 2007).

Las queserías rurales se extendieron hasta las provincias de Azuay, Bolívar, Cotopaxi, Chimborazo, Pichincha y Tungurahua; junto con las siguientes ONG's: la FUNORSAL, el FEPP, Promoción Humana Diocesana de Guaranda (PHD) y Fundación Misión Salesiana en el año 1999, este grupo constituye la Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias (FUNCONQUERUCOM). Los consorcios se establecieron con la intención de mejorar el rendimiento de la actividad lechera por medio de la producción y comercialización de quesos de buena calidad, y así participar del progreso en la vida de los campesinos, sobre la base de una acción comunitaria generadora de solidaridad y equidad. Al 2007, la fundación se conformaba de ochenta queserías comunitarias ubicadas en seis provincias de la Sierra (Cadena, 2007).

La PRODUCOOP, separada de la Cooperativa de Ahorro y Crédito nació en el año 2006²⁷, con la finalidad de profesionalizar y modernizar las actividades

²⁶ Información otorgada por el Ing. Ernesto Toalombo, Jefe de Producción de Queserías El Salinerito.

²⁷ En el artículo 23 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, se establece que las cooperativas, pueden desarrollar actividades pertenecientes a uno solo de los siguientes grupos: producción consumo, vivienda, ahorro y

productivas, siempre en el ámbito de la Economía Solidaria; forma parte del Gruppo Salinas e integra el FUNCONQUERUCOM, cuya estructura alcanza el ámbito nacional en la comercialización, capacitación y servicios otorgados (Gruppo Salinas, 2011).

3.3.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

La PRODUCCOOP en el año 2011 procesó 1 872 855 litros de leche, y sus ventas alcanzaron los 89 239 dólares, con un incremento del 13% en producción y, el 11% en ventas según los indicadores comparativos del primer semestre 2010-2011, de las 21 queseras que operaron durante este periodo (*Anexo D*). La comunidad que incrementó en mayor porcentaje sus ventas y producción de leche fue la Libertad, mientras que la comunidad de Mataví cerró sus actividades en esta temporada²⁸.

El proyecto de construcción de la nueva planta quesera, denominada “Centro de Producción y Adiestramiento Quesero Rural “El Salinerito” ha sido la actividad que se ha desarrollado con mayor interés durante los últimos años, por la magnitud de la obra así como por la necesidad de recursos económicos. Según el Gruppo Salinas (2011), el avance de obra ha llegado a un 25%, teniendo en cuenta que las fuentes de financiamiento han sido limitadas; sin embargo, se ha terminado toda la cimentación, muros de la planta central, y el levantamiento de las estructuras metálicas. La inversión hasta el 2010 alcanzó los 120 000 dólares; 60 000 dólares obtenidos por créditos y el otro 50% con fondos propios, sin contar con el costo del terreno.

crédito y servicios. Por lo tanto, se separó la actividad de ahorro y crédito con la de producción, formándose la PRODUCCOOP.

²⁸ Información otorgada por la FUNORSAL, Noviembre 2011.



Figura 3.23. - Centro de Producción y Adiestramiento Quesero Rural El Salinerito

La unidad de producción quesera trabaja en coordinación con las demás unidades de la Cooperativa para enriquecer el ciclo productivo en conjunto. Al 2010 se realizó una selección de ganado, clasificando los que presentan mejores características, con esto se pretende mejorar la productividad, optimizar el consumo de pastos y renovar animales con otros de mejor genética. “En algunos sitios donde existen queserías se contempla una deforestación que disminuye las últimas áreas de bosque nativo de la zona” (Cadena et al., 2008, p. 163), en responsabilidad con el medio ambiente, se ha presentado una propuesta de reforestación a “AGROFORESTAL” del MAGAP, para una extensión de 30 hectáreas, que se realizará en la hacienda Mataví. En los lugares donde no es posible ampliar los potreros se considerará las fuentes de agua. La propuesta parece ser favorable ya que el 70% será para el dueño de la tierra y, el 30% para el Estado (Gruppo Salinas, 2011).

En el anuario 2010 (Gruppo Salinas, 2011), se menciona que la gerencia de la PRODUCCOOP está coordinando el proyecto “Modernización del Sistema de Producción, Procesamiento y Comercialización de la Unión de Consorcios Lácteos del Ecuador” por un monto que supera los 800 000 dólares, de los cuales 62.5% es aporte del MIES. Además, se ha logrado conseguir un proyecto de capacitación con el Concejo de Capacitación y Formación Profesional (CNCF) del gobierno por 110 000 dólares, en temas de riego, manejo de pastos y crianza de ganado vacuno, eventos que se desarrollan en los cinco consorcios, para la

provincia de Bolívar se han desarrollado en Salinas, Guaranda, y Chazo Juan, beneficiando a noventa productores.

3.3.4 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

3.3.4.1 Estrategia y estructura organizacional

Los planes estratégicos en la PRODUCOOP se desarrollan para cinco años, paralelamente cada período se elaboran los planes operativos (POA) y presupuestos, alineados con el plan estratégico de la organización; con el fin de alcanzar los objetivos anuales. A continuación se presenta la información correspondiente a los elementos básicos del direccionamiento estratégico 2011, facilitada por el Ing. Ernesto Toalombo (Jefe de Producción).

Misión

Somos una empresa cooperativa de producción agropecuaria, de economía solidaria, rentable; con solidez financiera, que atiende las necesidades de sus asociados y de los pequeños y medianos productores de la cabecera parroquial de Salinas, en su ámbito de acción; con honestidad, responsabilidad y compromiso, a través de la prestación de servicios innovadores, ágiles y de calidad: en la compra, transformación, mercadeo, asistencia técnica y financiamiento productivo; contando con personal capacitado y comprometido con la organización y el bienestar de sus asociados.

Visión

Ser líderes en cooperativas de producción agropecuaria de nuestra región, con servicios y productos confiables de acuerdo a los requerimientos de nuestros socios y clientes. Trabajando técnica y productivamente para mejorar el nivel de

vida, creando oportunidades para nuestros asociados y para la comunidad en general, conviviendo armónicamente con su entorno.

Objetivos

- Impulsar el mejoramiento de la calidad de vida de los socios de la cooperativa y de sus familias.
- Explotar técnicamente la producción agropecuaria y forestal y propender a la industrialización de la misma, en el respeto cuidadoso de la naturaleza.
- Fomentar por todos los medios lícitos el comercio de los productos agropecuarios, derivados lácteos y otros productos, así como organizar técnicamente la venta de los mismos, tanto de los socios como de la entidad cooperativa.
- Implementar proyectos de asistencia técnica y capacitación dirigidos a los socios y directivos de la entidad, además de la población local.
- Elaborar productos lácteos con la aplicación de tecnologías apropiadas enfocado a cubrir las necesidades de un mercado cada vez más competitivo y exigente en calidad.

Organigrama

La PRODUCOOP es una “entidad especializada en la agroindustria rural campesina, agrupa ramas de producción en la línea láctea, ganadera, forestación, agricultura, comercialización y servicios a sus socios” (Gruppo Salinas, 2009b). La cooperativa, administra la planta quesera, la hacienda destinada al manejo ganadero y producción lechera. Al mismo tiempo, asume la planificación y ejecución de varios proyectos orientados al beneficio de la comunidad.

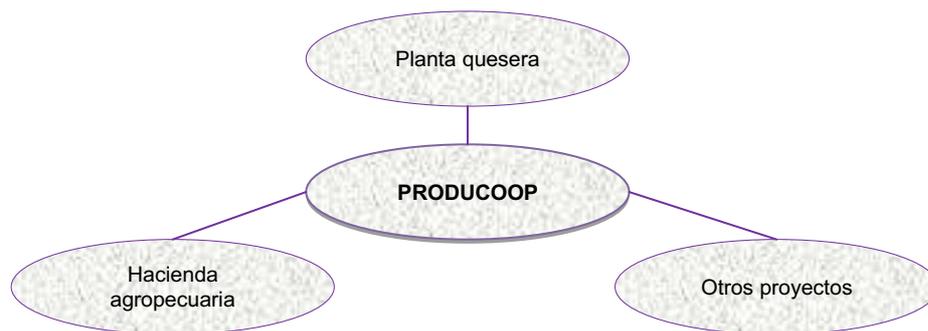


Figura. 3.24. - Organización de la Cooperativa de Producción agropecuaria El Salinerito
Producoop (2011)

Señalan los estatutos internos que la Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito Ltda., de ilimitado número de socios, se registrará por la Ley de Cooperativas, su reglamento general, los principios y normas del cooperativismo universal, el propio estatuto y los reglamentos internos que se dicten (Tribunal Constitucional del Ecuador, 2006).

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, Art. 32 aclara que, “la estructura interna de las cooperativas contará con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Concejo de Administración, un Concejo de Vigilancia y una gerencia”. En los estatutos internos se establecen también como organismos de la institución, la Auditoría Interna y las Comisiones especiales que según el Art. 58 (Tribunal Constitucional del Ecuador, 2006) pueden ser de tipo educativo, asuntos sociales y desarrollo agropecuario.

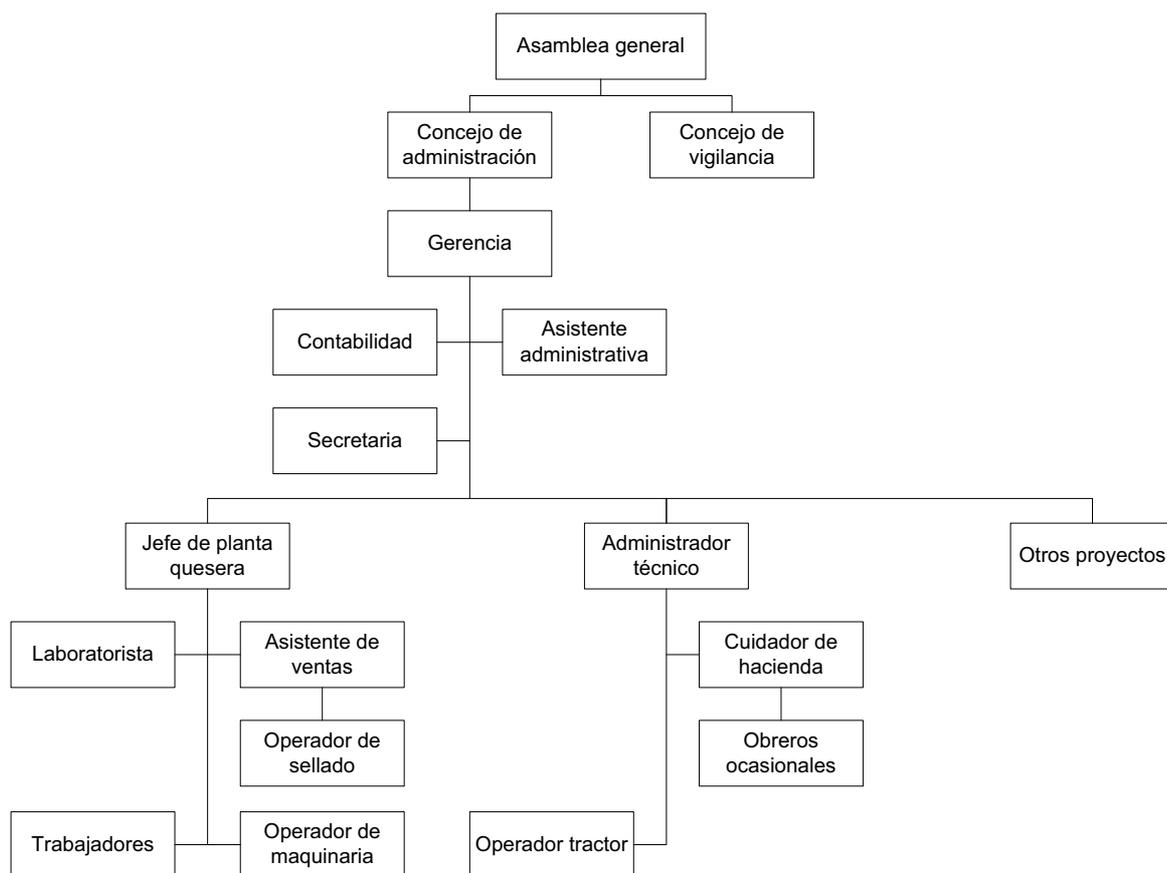


Fig. 3.25. - Organigrama de la PRODUCCOOP
Produccoop (2011)

Efectivamente, la Produccoop se conforma en primer lugar por la Asamblea General de socios, que es la máxima autoridad y representa alrededor de 250 pequeños ganaderos de la zona. Los socios se organizan en concejos representativos de administración y vigilancia.

El concejo de administración es una instancia de carácter administrativo, sus miembros son elegidos por la asamblea general, con un tiempo máximo de dos años en permanencia de sus funciones. El concejo se reúne cada quince días para plantear y analizar las directrices generales sobre la gestión integral de la cooperativa, el Gerente General participa de estas reuniones con voz pero sin voto y actúa como Secretario del Concejo de no existir secretario nombrado para el efecto.

El concejo de vigilancia es un organismo de control integrado por tres socios que proveen el seguimiento sobre las acciones para que estas se efectúen dentro de los planes propuestos, y que las actuaciones del Consejo de Administración, Gerencia o comisiones especiales sean llevadas de conformidad con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias.

3.3.4.2 Equipo y talento humano

El equipo de trabajo de la Producoop se conforma por los pobladores residentes de Salinas, algunos de ellos fundadores del proyecto y otros que se han añadido en el transcurso del tiempo, adquiriendo el gusto y las capacidades para realizar el trabajo operativo y administrativo como “queseros”.

Tabla 3.13. - Personal administrativo y de operaciones

Área	Cargo	Cantidad
Gerencia	Administrador	1
Producción	Jefe de producción	1
	Laboratorista	1
	Queseros ayudantes	5
Ventas y Sellado	Operadores	5

Datos registrados en la Producoop (Noviembre, 2011)

El Gerente General, Ing. Fabián Vargas es el representante legal de la institución, ejecuta las disposiciones que proceden de la asamblea general y del concejo de administración.

El Jefe de Planta, Ing. Ernesto Toalombo, es el responsable de las operaciones productivas, y de igual forma del área de ventas; se encarga del desempeño del recurso humano de planta integrado por aproximadamente once personas.

La factoría asigna personal especializado en tareas separadas, sin embargo; de acuerdo a la disponibilidad de tiempo, entre el área de ventas y sellado las labores diarias se comparten.

Para Vargas (2011), la capacitación y formación ha sido uno de los factores de éxito de Salinas. Las personas que en tiempos pasados administraban las organizaciones no tenían más que una educación escolar, y al asumir, la responsabilidad del proyecto, se iniciaron los procesos de aprendizaje con talleres, consultorías, capacitaciones modulares, cursos; o como explica el Padre Antonio tomando como “herencia” la capacitación formal que otros recibieron.

Desde los años setenta los establecimientos educativos han aumentado en la provincia, por la tanto los niños y futuros jóvenes vienen adquiriendo nuevos conocimientos, “el número de universitarios Salineros sobrepasa el medio centenar” (Polo, 2007, pág. 172). Algunos jóvenes salineros ya se encuentran formando parte de las unidades productivas y ocupan diferentes cargos, según sus habilidades, aptitudes y capacidades; pero especialmente se toma en cuenta su entrega y dedicación.

Comenta el Ing. Vargas (2011) en su experiencia personal, que su padre, el señor Alonso Vargas tenía cuarto grado de primaria y fue el administrador de la Producoop durante veinte y cinco años. Existió incuestionablemente la responsabilidad y el compromiso hacia el progreso salinero, que junto con la capacitación, fueron los ingredientes motivadores para la formación de nuevos líderes. Hoy en día es la juventud quien ha tomado la rienda de la cooperativa, Fabián Vargas (hijo del anterior administrador) con el título en Ingeniería Mecánica, es quien administra la cooperativa; de igual forma, Ernesto Toalombo, Ingeniero en Alimentos (estudios finalizados al 2010), es el responsable de la planta de producción. Con una preparación educativa de tercer nivel, y en principio instruidos con una cultura cooperativista y solidaria son las personas sobre las cuales pesa actualmente la gestión integral de la Quesera El Salinerito.

En el sistema de recompensas se toma en cuenta la *valoración del trabajo digno y comunitario*, por lo tanto se retribuye con un buen sueldo o pago a todos los involucrados en la cadena de producción y comercialización, siempre aspirando respetar el principio de equidad²⁹.

3.3.4.3 Logística

Los campesinos del pueblo de Salinas son los proveedores de la materia prima que necesita la Producoop para la obtención productos lácteos. “La leche es obtenida mediante ordeño matutino, que comprende amamantar al ternero con los primeros y últimos chorros de leche, en el mismo lugar en que la vaca ha pastoreado el día anterior” (González, 2011a, pág. 13). Los habitantes que entregan la materia prima tienen una cuenta abierta en la quesería, realizan pedidos para su consumo diario y al final de la quincena se liquida los saldos de compras y ventas.

En cuanto a los proveedores de insumos explica Luis González en su estudio de las empresas comunitarias de Salinas (2011a), que a lo largo de los años se ha buscado realizar negociaciones con empresas que suministren en grandes volúmenes, los elementos necesarios para el proceso productivo, como empaques, etiquetas, aditivos, entre otros; esto les ha permitido reducir costos, estableciendo sus principales relaciones comerciales con proveedores en la ciudad de Quito.

Según el canal de distribución los clientes realizan los pedidos en tiendas o en la fábrica, si el producto existe en inventario se despachan inmediatamente; mientras que, para pedidos grandes en razón de quesos maduros se requiere solicitar el producto con anticipación ya que se demanda varias semanas para el tratamiento de maduración.

²⁹ La equidad introduce un principio ético o de justicia en la igualdad (Bantaba, 2012).

La entrega y transportación del producto en la parroquia se realiza “cargando los quesos hasta las tiendas”, no poseen transporte propio o contratado para el despacho a los distribuidores. La cobranza se realiza en efectivo o mediante transferencias bancarias.

Sostiene González (2011a), que la recolección y recepción de la materia prima se realiza en forma manual, por lo tanto, las condiciones higiénicas no son las más adecuadas, la leche se transporta en animales de carga y se almacena en tarros de acero hasta las siete de la mañana, hora en que se procede a la fabricación de los productos.

Después que la materia prima ha sido procesada, los productos finales se trasladan y se almacenan manualmente en los cuartos de maduración, en el caso de quesos maduros; y, en equipos refrigerantes para los quesos frescos, yogur y mantequilla.

El sellado y empaquetado se realiza al vacío en envases y fundas de polietileno de alta densidad, adaptable a la presentación de cada producto, para brindar una adecuada imagen al cliente y prolongar la vida comercial de los mismos.

El diseño de la red de quesera es uno de los aspectos más interesantes de la Producoop, se ha incentivado establecer una plata quesera en las diferentes comunidades, además estas proveen de leche a la Quesera principal y distribuyen quesos con o sin marca al centro de acopio.

3.3.4.4 Producción

Comprendida en el segmento de la industria láctea, la Producoop se inicia con la elaboración de quesos, posteriormente nace la idea de la elaboración de yogurt y mantequilla. Para su funcionamiento la planta quesera cuenta con la siguiente maquinaria y equipo:

Tabla 3.14. - Maquinaria, equipo y herramientas, Quesera El Salinerito

MAQUINARIA, EQUIPO Y HERRAMIENTAS	
Caldero	Tina de pasteurización
Descremadora	Quemador a gas
Compresor de aire	Lira
Prensas hidráulicas	Palas de madera y plástico
Bombas	Moldes de PVC y acero inoxidable
Hidrolavadora	Mesa de moldeo
Generador eléctrico	Tacos de madera
Tanque de recepción	Estanterías

Registrado en la Producoop (2011)

Adicionalmente se dispone maquinas empacadoras al vacío ideales para aplicaciones en fábricas de alimentos.

En lo que se refiere a planificación de la producción se ha diseñado un calendario, estableciendo el tipo y volumen de quesos a producir cada día de la semana, de lunes a sábado. Los volúmenes de producción se fijan de acuerdo a la demanda, calculada mediante datos históricos; así se procura mantener los costos bajos en inventario.

El control de inventarios permite a la PRODUCOOP mantener información oportuna sobre las existencias y su condición; cada semestre se realiza un inventario consolidado de los bienes que son propiedad de la cooperativa, y sus respectivas unidades productivas. Además, se verifica el correcto funcionamiento de equipos, maquinaria y mobiliario; al comparar el tiempo de vida útil con el estado actual, se decide si es conveniente vender o se retirar el activo.

El personal capacitado que conforma la comisión de vigilancia es el encargado del registro, evaluación y presentación de resultados del proceso de control de inventarios.

Particularmente en la planta quesera, el conteo de la existencia física de productos (terminados y en proceso) e insumos, se efectúa cada quince días

(Toalombo, E., comunicación personal, 22 de noviembre del 2011). Es responsabilidad del jefe de planta actualizar y llevar en orden el registro contable de inventarios mediante Kárdex hasta los sistemas computarizados. El inventario del sistema debe coincidir con la existencia física; en el caso de que se encuentren diferencias se identifica el área involucrada, y será el responsable quién asuma los costos por cualquier tipo de faltante.

Comenta Toalombo (2011), que la filosofía de la quesera es “vender para producir”, ya que los productos fabricados son alimentos perecederos, y de acuerdo al tipo de queso hay un tiempo límite de almacenamiento, se realiza una planificación bajo pedido y se establece un stock mínimo para el mercado local.

El tipo de queso maduro es el que más tiempo registra en el inventario, por ejemplo el queso Gruyere necesita de cuatro a seis meses de maduración, por lo tanto, se incrementa el costo por almacenamiento y operación debido al tratamiento continuo que necesita el queso para su óptima presentación. Al finalizar la elaboración de un lote de quesos, se registra la fecha de producción; esto permite controlar el periodo de maduración para que el producto adquiriera las características propias de su tipo, como: aroma, sabor y textura adecuados; propiedades específicas de cada tipo de queso

A continuación se describe la cadena de producción para cada línea de producto, de acuerdo al levantamiento de información en la PRODUCCOOP³⁰.

3.3.4.4.1 Cadena de producción de quesos

- Recepción de la materia prima

Desde las cuatro de la mañana los pobladores se dirigen hacia el campo para ordeñar el ganado bovino (vacas y cabras), la leche recolectada la transportan sobre animales de carga (llamas y asnos) en grandes tanques

³⁰ Información documentada y comunicación personal (Toalombo, E., 22 de noviembre de 2011).

de plástico o aluminio; e ingresa a la quesería después de un control de calidad.



Figura 3.26. - Transportación de leche

- Filtración

La filtración es un depurado para retirar partículas gruesas que caen en la leche por el manejo en la recolección y el transporte; se realiza a través de telas donde quedan retenidos materiales peligrosos como pastos, plásticos, piedras y demás impurezas.

- Pasteurización

Es el proceso de calentamiento de la leche en rangos de temperatura y tiempos controlados, 68 °C y quince minutos respectivamente; tiene como fin eliminar la carga de bacterias patógenas que pueden afectar la salud del consumidor.



Figura 3.27. - Pasteurización de la leche, comunidad de Yacubiana

- Enfriamiento

Luego de pasteurizar la leche, esta se debe enfriar hasta temperaturas en las cuales es posible adicionar diferentes insumos que definen las características de los quesos. Al conjunto de estas operaciones se conocen como:

- Inoculación: es el proceso en el cuál se adicionan los fermentos; bacterias benéficas que afectan directamente en las características organolépticas de los quesos, siendo estas: color, aroma, sabor, textura.
- Coagulación: es la operación en la que se agrega la sustancia para solidificar la leche. En un tiempo determinado el cuajo actúa sobre la leche (aspecto viscoso), y es sencillo a través de un corte con liras adecuadas separar el suero y retener los sólidos (cuajada) que luego se transformará en queso.



Figura 3.28. - Cuajado de la leche
(Polo, 2007)

- Tratamiento de la cuajada, moldeo y prensado

La cuajada es tratada térmicamente, eliminando la mayor cantidad de suero en ciertos quesos, principalmente en aquellos destinados a maduración y en menor nivel los que son de consumo inmediato, denominado “queso fresco”.

Para darle forma a cada tipo de queso es necesario contar con moldes de material de acero inoxidable y PVC, los que a su vez son los contenedores de la cuajada que posteriormente se prensa para despedir la mayor cantidad de suero posible.



Figura 3.29. - Tratamiento de la cuajada, moldeo y prensado

- Salado

En las cámaras de salmuera se cuenta con tanques de acero inoxidable que contiene una mezcla de agua purificada y sal entre 21 – 23%, y pasteurizada denominada salmuera.

Una vez que el queso ha sido prensado es sumergido en los tanques de salmuera en donde adquiere el sabor y se mejora la textura.



Figura 3.30. - Proceso de salado de quesos

Los periodos de salado varían de doce a cincuenta horas, dependiendo del tipo de queso.

- **Madurado**

Se entiende por maduración al proceso en el cual los fermentos adicionados al queso durante las etapas previas actúan en el desarrollo de colorees, sabores, aromas exquisitos y únicos como resultado de la fermentación láctica bajo condiciones favorables, esto; porcentaje de humedad relativa de 75 – 88% (%HR) y temperaturas en entre 10 y 14 °C.



Figura 3.31. - Cámaras de maduración

Las condiciones en Salinas mantienen el ambiente adecuado; sin embargo cuando se necesita regular por ejemplo la humedad relativa se aplican métodos tradicionales como el de inundar la cámara con agua.

La quesería cuenta con cinco cámaras de maduración, los quesos descansan en la madera, la cual se aprovecha como pulmón para la maduración del queso, esta debe ser tratada y totalmente seca, aislada de compuestos aromáticos.

Los quesos madurados requieren de un proceso de lavado, se realiza mediante una pistola que dispara agua a presión, con una temperatura aproximada de 80 °C.



Figura 3.32. - Área de lavado a presión

Luego se trasladan los quesos a una cámara con ambiente más caliente, se recubre el queso con el ungüento que define la corteza, otorgándole brillo y estética.



Figura 3.33. - Cámara de maduración caliente

- Sellado y empackado

El sellado y empackado se realiza al vacío en envases y fundas de polietileno de alta densidad.



Figura 3.34. - Sellado y empackado de quesos

3.3.4.4.2 Cadena de producción de yogurt

- Recepción de la materia prima y filtración

Se realiza el proceso de recepción y filtración de leche, al igual que en los quesos.

- Pasteurización

El tratamiento térmico de pasteurización consiste en mantener la leche estandarizada a una temperatura de 80 °C por un tiempo de treinta minutos.

- Inoculación

Se adiciona fermento láctico a la temperatura a 45 °C, es de importante tomar todas las medidas asépticas posibles; las superficies de contacto, la manipulación y el ambiente en general son desinfectados antes de realizar esta operación, para evitar la contaminación cruzada.

- Incubación

El tiempo de incubación es de cuatro horas a 42 °C hasta que el yogurt alcance un contenido en porcentaje de ácido láctico entre 0,60 y 0,65 °D (grados DORNIC).

- Enfriamiento

Luego de haber transcurrido el tiempo de incubación, el yogurt es enfriado a una temperatura de 10 °C para terminar el desarrollo de la acidez.

- Batido

Consiste en la ruptura del coágulo del yogurt por agitación para conseguir una masa homogénea.

- Adición de sabor y color

Se utiliza azúcar y saborizantes de durazno y fresa.

- Envasado

Se utiliza envases de plástico, deben estar totalmente desinfectados, y el personal debe llevar puesta la indumentaria adecuada.

- Almacenamiento

Siempre debe refrigerarse a una temperatura de 4 °C, la cámara de almacenamiento debe mantenerse limpia, aseada; y usada exclusivamente para este producto.



Figura 3.35. - Envasado y almacenamiento de yogurt
Modificado de Gruppo Salinas (2009b)

3.3.4.4.3 Cadena de producción de mantequilla

El suero que se obtiene de la elaboración de los quesos, es llevado a la máquina descremadora. La crema obtenida es pasteurizada, luego se realiza un batido mecánico hasta obtener la mantequilla.



Figura 3.36. - Elaboración de mantequilla
Modificado de Gruppo Salinas (2009b)

3.3.4.5 Comercialización y ventas

Para la comercialización la Quesería presenta en su cartera de productos tres tipos de lácteos: el queso, yogurt y mantequilla; siendo el queso Salinero su producto estrella, el mismo que ha tenido un fuerte posicionamiento en el mercado, llegando a ser un referente muy atractivo para el turismo.



Figura 3.37. - Cartera de productos lácteos

- Quesos

Señala Fabián Vargas (2011), que los quesos El Salinerito, por su elaboración artesanal y sus formas de trabajo características de la sabiduría salinera han constituido una marca que vende “Economía Solidaria”, es decir, la marca El Salinerito agrupa un conjunto de valores que reflejan un estilo de trabajo comunitario digno, valoración por el ser humano, ética, respeto por el medio ambiente; y, expectativas de superación y progreso de toda su gente. Además, menciona que el producto que se ofrece al consumidor final llega a ser exitoso cuando la cultura de trabajo traspasa toda la cadena productiva.

Se ofrece doce variedades de quesos, en la tabla 3.15., se detalla cada tipo de queso y sus características.

Tabla 3.15. - Tipos de quesos y características

TIPO	PESO	FORMA	CARACTERÍSTICAS			
			Textura	Sabor	Fresco	Maduro (semanas)
Queso Freso	500 g	Redondo	Suave	Suave, poco salado, ligeramente ácido	Si	-
Andino	1 kg	Redondo	Suave, elástico	Suave	Si	2
Dambo	5 kg	Cuadrado	Suave, cremoso	Ligeramente ácido	-	6-8
Tilsit	3 kg	Redondo	Con agujeros regulares, pasta compacta	Suave	-	5-7
Gruyere	16 kg	Redondo	Firme, amarillo, con agujeros redondos	Aromático, picante	-	4-6
Mozzarella	500 g	Redondo/ Cuadrado	Semi suave, cerrado, elástico, pasta hilada	Poco salado, ligeramente ácido, poco aromático	Si	-
Gouda	3 kg	Redondo	Semis suave, flexible, color anaranjado	Poco picante, aroma suave	-	8
Fondue	500 g 1000 g	Mix	Mezcla de cuatro tipos de quesos maduros			
Hierbas	3 kg	Redondo	Suave, elástico, color ligeramente amarillo	Ligero toque aromático de especias: orégano y comino	-	6
Sandwich	3 kg	Rectangular	Consistente, flexible	Suave, tipo holandés	-	1-2
Cheddar	250 g 500 g	Rectangular	Consistente, flexible	Suave, tipo holandés	-	1-2
Ricotta	250 g 500 g	-	Tipo untable		Si	-

Modificado de la información otorgada por la Producoop (2011)

El queso Andino (fresco) es el producto más comercializado en el pueblo, debido a la cultura de consumo de quesos jóvenes y su económico precio.

- Mantequilla

La mantequilla es un producto de alto contenido graso obtenido a partir de la crema de la leche, debe tener un contenido mínimo de grasa de 80% y una consistencia firme y uniforme a 10-12 °C y puede o no contener sal. El sabor y olor deben ser los típicos del producto fresco o madurado y el color puede variar de blanco amarillento al amarillo dorado, según la preferencia del consumidor. (FAO, 2006) Se distribuye en presentaciones de 250 gramos (g) y un kilogramo (kg).



Figura 3.38. - Mantequilla mini bloque de 500 g.

- Yogurt

El yogurt es un producto lácteo fermentado que presenta una textura homogénea, olor y sabor agradables; se comercializa en tres sabores: natural, fresa y durazno, su envase y etiqueta son atractivos al consumidor.



Figura. 3.39. - Presentaciones del yogurt El Salinerito

La Quesera El Salinerito al formar parte de un Consorcio, se apega a las políticas de precios que se establecen en conjunto con las queseras que forman parte de la red de producción.

Las organizaciones comunitarias asociadas, establecen reuniones cuatro veces al año, para fijar precios de venta para los diferentes canales de distribución, establecer formas de pago (contado y crédito), y promociones para cada periodo. A estos encuentros asiste el administrador de cada quesera, y juntos participan en la elaboración y análisis de costos para fijar la utilidad en cada producto (González, 2011a).

Los precios de los quesos salineros oscilan entre los tres y diez dólares, si son pequeños y semi maduros, alcanzado un precio a partir los ochenta dólares para quesos maduros y de gran tamaño.

Para que los productos lleguen a manos del consumidor se han establecido diferentes canales de distribución:

- Directamente a los consumidores: la venta se realiza en la tienda de la fábrica de quesos y en cada una de las queseras en las diferentes comunidades. Generalmente los principales clientes son los turistas y los habitantes próximos.

- A minoristas: se distribuye en el centro de acopio ubicado en la plaza central de Salinas; también se implantó una cadena de tiendas a nivel nacional.

Las tiendas de las “Queseras de Bolívar” se ubican en varias provincias, una en la ciudad de Ambato, Guaranda y Cuenca, cinco tiendas distribuidas en la ciudad de Quito, y tres en Guayaquil (González, 2011a); cuentan con una adecuada infraestructura y camiones propios de distribución.

- Venta a supermercados: las queseras como unidad productiva poseen un producto aceptable y la capacidad de producción suficiente para entregar su mercadería en las cadenas de supermercados más grandes del país (Supermaxi, Mi comisariato, Santa María), por lo tanto, los productos son conocidos y asequibles en gran parte del territorio ecuatoriano.
- Hoteles: los quesos maduros se distribuyen a clientes específicos que realizan pedidos para restaurantes exclusivos en la ciudad de Quito.
- Autoservicios del Ecuador.
- Agentes oficiales: cubren segmentos de mercados a los cuales no pueden llegar las tiendas (González, 2011a).

La organización promociona su imagen y producto estrella mediante las Tiendas que forman parte de la red de Queseras. No se realizan campañas publicitarias apropiadamente planificadas, más participan en ferias y eventos locales.

El Festival Multicultural El Salinerito, fue creado en octubre del 2010 para promover el arte y cultura en la parroquia, y hacer partícipes a los campesinos de la zona en la comercialización de productos, en su mayoría el queso como alimento habitual de su mesa; en el mes de noviembre del 2011, se organizó el II Festival, los pobladores concurren a los concursos, bailes típicos, conciertos, carreras y degustaciones que promocionaban al queso como su producto principal, la afluencia de turistas los días exactos de las fiestas no fue masiva,

debido a un error de difusión por parte de los medios de comunicación. Sin embargo, la Producoop alcanzó los 9 000³¹ dólares en ventas.

Ernesto Toalombo (comunicación personal, 22 de noviembre de 2011), sostiene que es necesario aplicar técnicas de marketing como estudios de mercado para posicionarse en nuevos mercados, si aún es posible llegar con los mismos productos o se requiere desarrollar nuevos productos, mejorar y diversificar presentaciones.

La marca del pueblo, El Salinerito como franquicia nacional apareció en el 2008, con el modelo de negocio de “Pizzería El Salinerito”. El valor por el uso de la marca oscila entre 5 000 y 10 000 dólares (Sánchez, 2008). El principal requisito es el uso de alimentos elaborados por las comunidades de Salinas.

En el año 2009, el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) suscribió un Convenio de Asistencia Económica con la FUNORSAL, para financiar la elaboración de manuales e instrumentos legales de franquicias de la producción y comercialización de pizzas de El Salinerito (El Nuevo Empresario, 2009).

3.3.4.6 Contabilidad y finanzas

En lo que se refiere a la administración contable y financiera, según el Art. 52 del estatuto interno de la Cooperativa, los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia son personal y solidariamente responsables con el Gerente, por el manejo de los fondos de la cooperativa (Tribunal Constitucional del Ecuador, 2006).

El financiamiento de las actividades en la quesera se realiza mediante donaciones y préstamos requeridos a la cooperativa, si el monto que se demanda es insuficiente, es la FUNORSAL la institución que gestiona los préstamos con organismos de desarrollo, nacionales o internacionales (González, 2011a).

³¹ Información obtenida de la Reflexión del lunes 7 de noviembre del 2011.

En la parte operativa, la organización maneja el sistema contable corporativo *DecisionWin*, para Vargas (2011) este punto es relevante ya que permite a las empresas operar un plan de cuentas similar, a fin de llevar a cabo un control eficaz para el cumplimiento de las directrices generales planteadas por el Gruppo Salinas.

En cuanto se refiere al control interno financiero, el Concejo de Vigilancia posee las siguientes facultades y atribuciones (Tribunal Constitucional del Ecuador, 2006).

- Dictar políticas y normas para las inversiones económicas de la cooperativa.
- Supervisar todas las inversiones económicas que realice la cooperativa.
- Dictar normas para el manejo y elaboración de la contabilidad.
- Conocer de los balances semestrales y presentar el informe anual para la consideración de la asamblea general.
- Dar el visto bueno a los actos o contratos en que se comprometan bienes o créditos de la cooperativa o vetarlos con justa causa, cuando no estén de acuerdo con los intereses de la institución o pasen del monto establecido en el estatuto o normas emitidas.
- Revisar periódicamente la contabilidad de la cooperativa, incluyendo los estados de cuenta bancarios y cuentas de asociados.
- Recomendar la realización de auditorías por lo menos una vez al año y exámenes especiales según las necesidades.

Con el patrocinio del Gruppo Salinas, se realizan las auditorías externas a los estados financieros, los informes tanto de control interno y de auditoría contable permiten emitir el dictamen de los procesos contables. Mencionan los directivos del Gruppo Salinas que este proceso de análisis de la información y la opinión objetiva resultante es de gran importancia porque representa el gran esfuerzo que implica el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades de los funcionarios de la PRODUCCOOP, así como el cumplimiento de las obligaciones ante el Estado.

La primera auditoría externa se realizó en el año 2009; según el Jefe de producción de las queserías Ing. Ernesto Toalombo (2011), el dictamen ha sido favorable pero bien podría estar sujeto a errores porque esta práctica es reciente, y primariamente solo se efectuaban consultorías por parte de miembros de la asamblea, en cumplimiento a la exigencia de la comunidad y los socios.

La Producoop hace uso de tecnologías de la información básicas, como el manejo de información mediante el internet y el sistema *Decisión Win*, que han permitido obtener información financiera necesaria para evaluar la gestión y apoyar el proceso de toma de decisiones.

3.3.4.7 Tecnología e infraestructura

Desde el inicio del proyecto, no se exigió la instalación de infraestructura de alta tecnología para la elaboración de producto por su naturaleza artesanal, ni para su conservación, ya que las condiciones climáticas son muy favorables. Sin embargo al momento la planta ha cumplido su vida útil máxima, y se han destinado la mayor parte de recursos en la construcción de las nuevas instalaciones, tomando en cuenta las correspondientes consideraciones higiénicas, sanitarias y de distribución; privilegiando el área de producción, oficinas para el personal, y áreas apropiadas para los visitantes, ya que también se considera el proceso de producción como un atractivo turístico de la zona.

La tecnología aplicada al proceso productivo, en el caso de la quesera se califica relativamente importante, ya que la producción se caracteriza por ser artesanal y la elaboración de los productos lácteos predomina el uso de la mano de obra sobre la maquinaria; de igual manera los equipos, máquinas y herramientas son de origen artesanal; y se operan manualmente.

Comenta Fabián Vargas (2011) que con la política de reinversión de excedentes, la organización pudo importar equipos de alta tecnología para la fabricación de

quesos, mas no era un cambio que se ajustaba al objetivo de priorizar el factor humano y mantener su estabilidad laboral; por lo tanto, se optó por fabricar los instrumentos y equipos, en la carpintería y el taller de mecánica del pueblo.

3.3.4.8 Procesos y calidad

La organización no se gestiona por procesos, pero se ha iniciado un levantamiento de información de los mismos, ya que se necesita controlar y mejorar continuamente. Según el Gerente General de la cooperativa, las formas de trabajo en Salinas se han venido realizado empíricamente, pero están conscientes de la necesidad de desarrollar herramientas que garanticen que las operaciones reales coinciden con las planificadas; han realizado diagramas de flujo de cada una de las variedades de quesos, en base a normas y a la experiencia adquirida en el camino de implementación de las queseras rurales.

No se han efectuado cambios más agresivos debido a que sería una inversión perdida realizar pequeños cambios en la antigua planta; a medida de lo posible se van creando espacios que faciliten el acceso y visibilidad, pero que de igual forma garanticen la salubridad e inocuidad del producto.

Se estima que en el mes de diciembre del 2012 la quesera podrá trasladarse a la nueva planta, la expectativa de la Producoop es optimizar los procesos productivos, mejorar la línea de flujo, y su gestión con el propósito de alcanzar certificados de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), implementación HACCP (sistema de auditoría de inocuidad), y en un futuro lograr certificaciones ISO (International Organization for Standardization).

3.3.4.9 Herramientas de gestión social

Fabián Vargas (2011) reflexiona sobre del uso necesario de las herramientas tradicionales aplicables en la organización. Sin embargo, manifiesta que al ser

una organización o cooperativa de economía solidaria se emplea componentes adicionales que no están registrados en la literatura convencional o en guías usuales sobre “administración de empresas”. Los temas de “solidaridad” no se rigen a una estricta planificación, son necesidades que surgen de las circunstancias en el diario vivir comunitario; por ejemplo para la reconstrucción de un aula que ha sido afectada por un siniestro, implica reunir a los involucrados y colaboradores, los cuales hacen uso máximo de las facultades que la ley y la comunidad les otorgan, en beneficio de lo que las instituciones de Salinas han priorizado como lo más importante; el aspecto social, y el *ser humano* como su aparato elemental.

3.3.4.9.1 Estructura y cultura cooperativista

El establecer la Asamblea como máxima autoridad, y crear concejos y comisiones orientadas al servicio de la colectividad, constituye una estructura organizativa a través de la cual “no son los productores, los dueños, sino la comunidad” (Polo, 2007, pág. 38). De igual manera, la Producoop legalmente implanta como parte de su gestión principios universales que rigen el cooperativismo, como la distribución de los excedentes en conformidad a la decisión tomada por la asamblea general, la indiscriminación y neutralidad política, religiosa y social; entre otros (Tribunal Constitucional del Ecuador, 2006).

El diseño de una estructura propia, junto con el trazado legal y la fomentación de la cultura cooperativista y de solidaridad conforman una apropiada miscelanea de herramientas que permiten llevar a cabo la estrategia dirigida hacia un fin social.

3.3.4.9.2 Integración comunitaria

La cooperativa participa activamente en la vida comunitaria y relación institucional con todos los actores de Salinas: gobierno local, unidades educativas, unidades de salud, organizaciones locales, etc., (Gruppo Salinas, 2009b). La presencia de

la comunidad en los procesos de toma de decisiones, junto con el diseño apropiado de la estructura organizativa configura un apalancamiento para promover organizaciones de desarrollo local.

Para la Producoop sería efectivo instalar tanques de almacenamiento y enfriamiento de leche en cada comunidad para que un tanquero recolecte la leche y lo transporte hacia la planta; desde el punto de vista comercial este proceso sería muy razonable y lógico. Pero lo razonable para la cooperativa es fomentar que cada comunidad sea la iniciadora de su propia quesera, que laboren dignamente en una infraestructura adecuada, y que la gente del pueblo sea parte de una pequeña estructura local de desarrollo; que tengan las facultades de elegir a su personal, determinar precios de los productos, negociar y resolver internamente sus problemas.

3.3.4.9.3 Capacitación comunitaria

La Producoop entrega a las comunidades capacitación, asistencia técnica, estructuras de comercialización, una marca, un precio e igualdad de condiciones.

El acompañamiento, representa el mayor beneficio que la cooperativa ha otorgado a las comunidades; porque la propia gente por derecho, ha sido protagonista de su progreso y desarrollo.



Figura 3.40. - Infraestructura de la Qesera comunitaria Yacubiana

Mediante la capacitación las comunidades se integran a una estructura, al sistema financiero, al desarrollo de grupos juveniles; que dan origen a la creación de nuevos productos y servicios. El mejor ejemplo es la comunidad de Chazo Juan que posee una fábrica de quesos, una fábrica de balanceados, una embutidora, una pequeña azucarera, un grupo juvenil; es decir, con el apoyo continuo de una estructura corporativa como soporte, fueron creando sus propias organizaciones locales. Esto significa trabajar colectivamente compartiendo experiencias, y en conjunto acceder a mejores oportunidades.

3.3.4.9.4 No - repartición de utilidades y excedentes

En el sistema cooperativista, de acuerdo a la ley (MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social), 2011), las utilidades y excedentes³², una vez deducidos los correspondientes costos, gastos y deducciones adicionales (amortización de la deuda, maquinaria y muebles, en general, y los intereses de certificados de aportación), se repartirán de la siguiente manera:

- a) Por lo menos el 50% se destinará al incremento del Fondo Irrepartible de Reserva Legal³³;
- b) Hasta el 5% como contribución a la Superintendencia, según la segmentación establecida; y
- c) El saldo se destinará a lo que resuelva la Asamblea General.

Si existieren excedentes y utilidades, estos se consignan a la reinversión local, se han creado fondos para mejora de la infraestructura, adquisición de maquinaria, capacitaciones, medio ambiente, fiestas y ayuda social. Menciona Vargas (2011), que siempre hay la necesidad de mejorar el desempeño en las numerosas tareas que ejecuta la cooperativa, y la reinversión es el mejor mecanismo para hacerlo.

³² Los excedentes son los valores remanentes obtenidos en las actividades económicas realizadas con sus socios; en tanto, las utilidades son todos los ingresos obtenidos en operaciones con terceros (Art. 53 y 52, Ley de Cooperativas, MIES, 2011).

³³ Fondo que constituyen las cooperativas para solventar contingencias patrimoniales. (Art. 53 Ley de Cooperativas MIES (2011)).

Por otro lado, parte de la solidaridad es retribuir el trabajo recibido por parte de los productores y colaboradores; se reembolsa el mayor pago posible, dentro de un criterio de dignidad y equidad.

El concepto de distribución de utilidades y excedentes no es individual, se destina al patrocinio de las actividades diversas que tiene la población. Por ejemplo, en el 2011 la Producoop se comprometió en abonar parte de los excedentes y utilidades para la construcción del nuevo centro del adulto mayor, por lo tanto los réditos económicos se encaminan en beneficio del pueblo.

3.3.4.9.5 Pasantías

La cooperativa se beneficia de los aportes recíprocos en la relación sociedad-organización, es frecuente apreciar pasantes, tesistas, estudiantes en general; participando en las actividades diarias. Comenta Vargas (comunicación personal, 23 de noviembre de 2011), que es una forma de enseñar pero también de aprender, de compartir y escuchar; demostrar gratitud por lo que Salinas alguna vez recibió y ahora tiene que regresar a la sociedad.

Implicaría un alto monto de inversión contratar varios consultores especializados para cada área, por lo tanto, el conocimiento académico que se comparte con los colaboradores temporales que llegan cada cierto período, es un aporte favorable; y de igual manera, la organización consigue ser una inspiración para cada estudiante. En la zona los emprendimientos no se quedan en un plan, muchas veces sin necesidad de tanta formalidad, simplemente se llevan a la práctica.

3.3.4.9.6 Comercialización comunitaria

A través de la Funorsal se construyen numerosas y pequeñas queseras en varias comunidades, en lugar de pocas queseras con gran infraestructura y estratégicamente ubicadas. Este mecanismo que en la lógica tradicional resulta

inadecuado, en Salinas se aprecia como un éxito desde la perspectiva socio-organizativa. Se ha generado empleo, en la producción de materia prima, la elaboración de productos y la comercialización de los mismos, mediante sistemas locales de gestión comunitaria. La comunidad es propietaria no únicamente de la quesera, sino de gran parte de la cadena de producción y comercialización de quesos.

La articulación de diversas unidades productivas en las comunidades involucra financiamiento, capacitación y seguimiento de los emprendimientos; los dirigentes se apropian de la pequeña quesera e involucran a su comunidad, producen leche, procesan los quesos y en su mayoría venden a la Funorsal, que es la entidad que comercializa los quesos en las grandes cadenas o en la red de tiendas con la marca “El Salinerito”, y reconoce el trabajo de los pobladores pagando un buen precio por los productos entregados, al contrario de lo que haría algún intermediario particular.

Menciona Vinicio Ramírez, miembro de la Funorsal (comunicación personal, 15 de noviembre de 2011), que sería más cómodo recoger leche que se produce en las comunidades, en grandes tanques de almacenamiento y transportar a una enorme quesera; pero esto implica extinguir a otras organizaciones pequeñas. El movimiento en las pequeñas comunidades es notorio, la gente entrega su leche en la mañana, en la tarde retira el suero, mientras los quesos se procesan; además parte de su compromiso es asistir a reuniones cada quince días y evaluar su propia gestión en la unidad productiva; es decir, se despliega un movimiento económico, social y comunicativo; en virtud del desarrollo rural y comunitario.

3.3.4.9.7 Equilibrio tecnológico

La Quesera El Salinerito mediante su gestión busca la armonía entre sus formas de trabajo y el impacto social; no se consiente que la tecnología “ahogue” sus instalaciones, sino más bien que esta sea una herramienta que ayude a mejorar lo que actualmente se hace (Vargas, F., comunicación personal, 23 de noviembre de

2011). Según Vargas, la brecha tecnológica con otras organizaciones como Nestle, Pharmalat o el Kiosko, es “gigante”, pero no ha sido un impedimento para generar productos que posean cualidades para competir en el mercado.

En la carrera por introducir herramientas tecnológicas en las organizaciones para mejora de rendimientos, eficiencia y calidad; forzosamente se requiere minimizar y sustituir la mano de obra. En la actualidad la competitividad es muy agresiva, y al contrario de organizaciones tradicionales, aquellas que se consideran solidarias buscan mantener un “equilibrio tecnológico”, donde el ser humano continúe siendo el elemento fundamental de todo proceso, lo que se considera un “gran reto” para las Queseras de Salinas. La Producoop al ser una organización productora - parcialmente industrializada no se halla ajena a la tecnología, por lo tanto, sus directivos son cautelosos al momento de evaluar el impacto tecnológico versus la mano de obra.

3.4 SISTEMATIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

Uno de los objetivos de la presente investigación consiste en sistematizar las herramientas de gestión encontradas en las unidades productivas, a fin de contribuir con una primera clasificación que sirva como aporte para futuras investigaciones. Las herramientas han sido clasificadas dentro de dos categorías principales: tradicionales y sociales.

Las tradicionales hacen referencia a las herramientas heredadas de la administración clásica, mientras que las sociales son aquellas propias de cada unidad productiva que se enfocan en la solidaridad y beneficio de la comunidad.

Es por ello que después de la descripción esquematizada y detallada de las herramientas de gestión de las unidades productivas comunitarias analizadas, se muestra a continuación una tabla resumen con los aspectos más representativos.

Tabla 3.16. - Resumen de las herramientas de gestión encontradas

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN		TEXAL	CONFITES El Salinerito	QUESERA El Salinerito
Tradicionales	Estrategia y estructura organizacional	Misión, visión, objetivos, organigrama.	Plan operativo anual	Misión, visión, objetivos, organigrama, plan operativo anual, plan estratégico. Fuerte estructura socio-organizativa.
	Equipo y talento humano	Capacitación.	Capacitación, consultoría.	Especialización de personal, capacitación y formación, sistema de recompensas.
	Logística	Proceso básico.	Proceso semi desarrollado.	Proceso semi desarrollado.
	Producción	Artesanal.	Tres procesos productivos semi industrializados, control de inventarios.	Tres procesos productivos semi industrializados, control y auditoría de inventarios, planificación de la producción.
	Comercialización y ventas	Tienda, exportaciones en minoría.	Tienda propia y cadenas de distribución. Exportaciones indirectas y directas.	Tienda propia, tiendas de distribución a nivel nacional y agentes oficiales.
	Contabilidad y finanzas	Sistema contable <i>DecisionWin</i> , balances contables, rol de pagos y auditoría anual.	Sistema contable <i>DecisionWin</i> , balances contables, rol de pagos, estadísticas de ventas y auditoría anual.	Sistema contable <i>DecisionWin</i> , balances contables, rol de pagos, estadísticas de ventas, informe anual, inversiones, créditos, auditorías y consultorías contables.
	Procesos y calidad	No desarrollado.	Personal asignado para supervisión y control básico de la calidad del producto.	Diagramas de flujo, personal asignado para supervisión de calidad.
	Tecnología e infraestructura	Elementos básicos.	Infraestructura y tecnología básica.	Nueva planta quesera.
Sociales	Reuniones comunales. Caja comunal.	No repartición de utilidades e integración comunitaria.	Estructura y cultura cooperativista, integración comunitaria, capacitación comunitaria, no repartición de utilidades y excedentes, equilibrio tecnológico.	

Fuente: Elaboración propia

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Como resultado del análisis en las unidades productivas Texal, Confites El Salinerito y la Quesera El Salinerito, se pudo comprobar que las organizaciones además de utilizar herramientas que se derivan de la administración tradicional; éstas aplican otro tipo de herramientas que se vinculan directamente con la gestión social, y son consideradas parte de su forma de vida y la clave en su práctica empresarial. Se puede afirmar que las herramientas apreciadas dentro de la gestión social son de tipo “gobernante”; y las tradicionales se identifican como herramientas de “apoyo” en la gestión.

A continuación se describen las herramientas más representativas de las unidades productivas, según el criterio precedente:

Referente a las herramientas gobernantes (Sociales)

- Directrices organizacionales. Los valores y principios que fundamentan las actividades nacen del proceso histórico-cultural de la comunidad, y actualmente conforman el soporte de las prácticas en cada organización. El trabajo comunitario, la solidaridad, la igualdad, la democracia participativa y el compromiso, armonizan la visión compartida de la economía en Salinas que valora a la comunidad como la esencia de su gestión.
- Liderazgo. Se enfoca en mantener el nexo entre lo solidario y lo productivo; el Padre Antonio Polo un admirable líder carismático ha contribuido en la conservación y difusión de las directrices organizacionales que le dan sentido a la experiencia de Salinas.

- Participación activa. Se crean espacios para tratar temas de interés comunitario; la asistencia a reuniones, la organización de mingas, cursos y eventos culturales fortalecen el empoderamiento individual y colectivo.
- Descentralización del poder y autoridad. Si bien se ha establecido una estructura organizacional vertical, es la asamblea general conformada por la comunidad el órgano supremo y principal actor en la toma de decisiones.
- No repartición individual de utilidades y excedentes. El lucro no es el objetivo primordial de las organizaciones, por tanto no se realiza un reparto individual de utilidades y excedentes entre los socios; se pretende compensar con el mayor pago el beneficio recibido por parte de trabajadores, productores, y proveedores, bajo un criterio de dignidad y equidad. Si aun así existieran utilidades y excedentes, éstos se destinan al fortalecimiento de la actividad productiva en las organizaciones, y al financiamiento de proyectos sociales, educativos, capacitación (técnica, administrativa y socio-organizativa), salud y emprendimiento.
- Equilibrio tecnológico. Se refiere a tomar al ser humano como el elemento fundamental dentro de las organizaciones sin sustituirlo por completo al implantar procesos productivos automatizados. Las organizaciones se enfocan en el desarrollo integral de las personas y su relación con la comunidad, más no en la industrialización total; por lo tanto, prevalece mantener los puestos de trabajo, mientras los colaboradores se adaptan armónicamente en la incorporación de nuevos sistemas tecnológicos.
- Comercialización comunitaria. Las unidades productivas de Salinas, además de contar con tiendas propias de venta, operan mediante redes de distribución a nivel nacional, o por medio del centro de exportaciones y cadenas de comercio justo para ventas al exterior, que agrupan y almacenan los productos para ser comercializados en volúmenes considerables de venta, y así, lograr cubrir la demanda del mercado. Este modelo permite eliminar parcialmente los intermediarios, abaratar los costos de logística, y realizar un pago justo a los productores.
- Caja comunal. Constituye un instrumento de desarrollo que permite financiar y estimular las actividades económicas. En Salinas se implementó

la caja comunal como una forma de financiamiento alternativa, que se adapta a las condiciones y necesidades del desarrollo campesino.

- Apertura al apoyo externo. Desde inicios de los años setenta Salinas ha recibido el aporte técnico, económico-financiero y organizativo de instituciones y entidades sin fines de lucro, de igual manera la colaboración de voluntarios, pasantes, investigadores, tesistas y turistas; nacionales y extranjeros; medio que compone una valiosa contribución para el aprendizaje y crecimiento de Salinas.

Referente a las herramientas tradicionales

Los administradores tienen el conocimiento teórico acerca de las herramientas tradicionales que deberían aplicarse en una organización para que su gestión sea efectiva, mas en la práctica, la mayoría de organizaciones únicamente integran tareas básicas, producir el bien, venderlo, llevar un registro contable (proceso informal) y coordinarlo con las ventas necesarias para llevar a cabo el proceso productivo; actividades que no son suficientes si se pretende mejorar el funcionamiento de la organización y sus resultados.

El uso de prácticas tradicionales de la administración difiere de una organización a otra dependiendo de su origen, naturaleza, estructura y labor del administrador:

- TEXAL

Dentro de este conjunto de organizaciones, se considera a Texal como la unidad productiva más pequeña, por el tamaño de sus instalaciones y su pausado crecimiento; con dificultad ha incorporado escasas herramientas tradicionales en su gestión, como el direccionamiento estratégico y el manejo contable, tareas que se desarrollan improvisadamente, y por tal motivo no contribuyen a la consecución de los resultados deseados.

- CONFITES

La fábrica de confites ha tenido un crecimiento productivo considerable en los últimos años debido al incremento de ventas de chocolate, considerado el producto de preferencia de los consumidores por su sabor y diversidad de presentaciones. La contabilidad junto con el manejo y control de inventarios son herramientas que se utilizan en su administración, sin embargo no se aplican de manera eficaz. Asimismo, a través de la FFSS y acorde a sus requerimientos, realizan un plan operativo anual; que no proviene de un definido direccionamiento estratégico.

- QUESERA

La quesera El Salinerito se distingue como la unidad productiva más ordenada y exitosa en este análisis. Ha logrado acoplar el uso de herramientas comunitarias y tradicionales. La contabilidad, el manejo de inventarios, el control del proceso productivo, basados en un claro direccionamiento estratégico y una organizada estructura, junto con la capacitación continua han permitido controlar a los socios y manejar una correcta administración. Su producto posee aceptables características y ha logrado posicionar la marca El Salinerito, mediante el establecimiento de canales de distribución y ventas a nivel nacional.

Cabe agregar que Salinas, brinda un espacio experimental para desarrollar los productos elaborados artesanalmente, se ha convertido en un “laboratorio” productivo; mediante el método de prueba y error, se perfecciona el producto hasta alcanzar condiciones aceptables de consumo, apenas se necesita de un maestro, un aprendiz y que en Salinas o sus alrededores se pueda obtener la materia prima, requiriendo un mínimo monto de inversión.

La teoría separa totalmente la gestión estratégica de la gestión social. De acuerdo al análisis se concluye que en la administración de las unidades productivas de Salinas creadas bajo principios de economía solidaria es posible adaptar herramientas propias de la administración tradicional.

Encontrar un equilibrio en la aplicación de las herramientas planteadas en los diferentes enfoques, es un proceso complejo y gradual que requiere una doble línea de conocimientos, empero cuando se logra romper paradigmas, se descubre la posibilidad de trabajar con lineamientos teóricos ya existentes y asimilar aquellos nuevos que se adaptan a las realidades locales.

4.2 RECOMENDACIONES

4.2.1 Generales

- Formalizar la aplicación de las herramientas de gestión social aplicadas en las organizaciones, con el objetivo de empoderar a la comunidad entera; esto se puede lograr a través de los medios de comunicación comunitaria.
- Implementar adecuadamente las herramientas de gestión tradicionales para el fortalecimiento de la actividad productiva y la consecución de resultados.
- Reemplazar el programa *DecisionWin* por un software integral diseñado para gestionar las funciones tradicionales de la administración en coordinación con las prácticas de gestión social aplicadas en las organizaciones. El objetivo es que el Gruppo Salinas pueda administrar información en tiempo real desde una plataforma computacional moderna.
- Actualizar el diseño y validar los contenidos publicados en la página web Gruppo Salinas.
- Mejorar la estabilidad de la página en red Gruppo Salinas y ampliar las posibilidades de interacción, como un valioso medio para publicitar a las organizaciones y generar la venta de productos.
- Salinas es un pueblo reconocido a nivel internacional por gestionar exitosamente sus unidades productivas con bases en la economía solidaria; por tanto, es importante que junto con el software y la página web

crear un espacio de compras en línea, facilitando el ingreso hacia nuevos mercados en el exterior.

- Fortalecer los convenios con el Ministerio de Turismo y el Ministerio de Inclusión Económica y Social del Ecuador para dar a conocer a Salinas como un destino turístico que promueve formas de gestión alternativas en la administración de sus unidades productivas, con esto se pretende incrementar la demanda y generar nuevas oportunidades comercialización y venta.
- Ante el actual cambio generacional se requiere fortalecer el liderazgo en los jóvenes de la comunidad, para que gestionen y estimulen la conservación de los valores y principios que llevaron a Salinas hacia el desarrollo comunitario.

4.2.2 Texal

- Solicitar colaboración directa a las universidades por medio de convenios de pasantías con carreras relacionadas a la administración de empresas, diseño de modas, diseño de páginas web, para el fortalecimiento de las actividades en la asociación.
- Legalizar el logotipo TEXSAL con la ayuda de un estudiante universitario de abogacía ya que por la falta de recursos no se puede recurrir a un especialista profesional.
- Para suplir la falta de materia prima de alpaca, la cual resulta muy cara por su escasez, se plantea en el corto plazo fortalecer el vínculo con la hilandería, y en el largo plazo realizar un convenio entre Salinas y el Gobierno para la importación de alpacas y así, activar una cadena productiva desde la crianza hasta la elaboración de prendas artesanales.
- Para cumplir con el objetivo de ser superiores a la competencia, en primer lugar es necesario identificar mediante un análisis quienes son sus competidores, luego establecer criterios comunes de evaluación y

finalmente realizar una comparación; esta información servirá para tomar decisiones y formular estrategias en el futuro.

- Mantener los clientes actuales en el exterior, y captar nuevos clientes potenciales mediante contactos locales, puesto que existe una estrecha relación que se origina con los voluntarios extranjeros, principalmente pertenecientes a mercados internacionales, donde los productos artesanales tienen mayor acogida.
- Contratar una persona específicamente para el área de ventas, que se encargue del contacto con el cliente, busque nuevos mercados y concrete negocios en las principales ciudades del país, así la administradora podrá dedicarse netamente al manejo del área administrativa de la organización.
- Administrar los inventarios, organizar las prendas, dar de baja, rematar o donar los productos que ya no se venden.
- Realizar un plan de marketing, documento que detalla las acciones necesarias para alcanzar los objetivos específicos de mercado planteados en el plan de negocios presentado al NeSst.
- Diseñar una atractiva etiqueta elaborada ecológicamente con productos naturales de la región, que incluya el logotipo de TEXSAL, y un corto y comprensible texto que venda el producto y su valor agregado, que es el mérito del trabajo digno y solidario característico de la mujer salinera.
- Movilizar las capacitaciones y charlas de motivación hacia las comunidades más lejanas, como Natahua (17 km), Pachancho (12 km), Yurahusha (10km), Rincón de los Andes (20 km), lugares en los que existe escasa o nula participación de la mujer en el medio productivo y de autogestión, se logrará incrementar el número de socias activas y a su vez formar nuevas líderes.

4.2.3 Confites

- Determinar un propio direccionamiento estratégico acorde a su actividad productiva, el mismo que debe respetar las políticas rectoras de gestión de la FFSS y a la vez ser ejecutable en los plazos planteados.
- Establecer un manual de procedimientos de las áreas administrativa y operativa de la organización a fin de contar con una descripción precisa de las actividades que se ejecutan en las mismas y mejorar el control de la información para la toma de decisiones.
- Diseñar e implementar un programa de inducción para los colaboradores de la fábrica, que contemple la instrucción en valores, políticas, crecimiento personal y funciones del rol laboral; esto incluye al personal ocasional, que en su mayoría son jóvenes del hogar juvenil que realizan prácticas como parte del convenio de estudios en la FFSS. Este proceso disminuye el tiempo y costos empleados en capacitación y, mejora el compromiso de los empleados y el logro de resultados.
- Contratar una persona que se encargue del apoyo en las actividades comunitarias vinculadas a la FFSS, para que la administradora dedique mayor tiempo al cumplimiento de las funciones administrativas en la fábrica, sin descuidar el ámbito comunitario y el apoyo social.

4.2.4 Quesera

- Mejorar la manipulación del producto, cumpliendo el reglamento de las buenas prácticas de manufactura (BPMs) para alimentos procesados que facilitarán el control a lo largo de toda la cadena de producción, distribución y comercialización, garantizando la calidad de los productos.
- Elaborar un manual de procesos y procedimientos e involucrarse en la gestión de la calidad, esto les permitirá mejorar su gestión mediante el enfoque hacia el cumplimiento de la satisfacción del cliente; en su entorno, la comunidad.

REFERENCIAS

- Acosta, A. (2006). *Breve historia económica del Ecuador*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Acosta, A. (2008). El Buen Vivir, una oportunidad por construir. *Ecuador Debate* , 33-47.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración*. México: Pearson Educación.
- Amat, O. (2008). *Comprender la contabilidad y las finanzas* . Barcelona: Gestión 2000.
- Andenkinder e.V. (2011). *Andenkinder e.V.* Recuperado el 8 de Diciembre de 2011, de <http://www.andenkinder.de/>
- Arnoletto, E. (2007). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. eumed.net.
- Arroyo, M., Baer, A., Beltramino, F., Cisneros, C., Kornblit, A., Martínez, A., y otros. (2009). *Investigación cualitativa en Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Bantaba. (2012). *Bantaba: Recursos para el desarrollo humano, la educación global y la participación ciudadana*. Recuperado el 28 de Junio de 2012
- Barwise, P. (2007). *Herramientas de marketing: Las diez estrategias necesarias para triunfar*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Bateman, T., & Snell, S. (2004). *Administración Una ventaja competitiva*. México: McGraw- Hill Interamericana.
- Bebbington, A., Galo Ramón, H. C., Torres, V., Peralvo, L., & Trujillo, J. (1992). *Actores de una década ganada: tribus, comunidades y campesinos en la modernidad*. Quito: Comunidec.
- Boucher, F. (2006). Milky ways to territorial development. *Comunica online* , 7-10.
- Bowersox, D., Closs, D., & Cooper, B. (2007). *Administración y logística en la cadena de suministros*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Brugué, Q., & Subirats, J. (1996). *Lecturas de gestión pública*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas. Instituto Nacional de Administración Pública. Boletín Oficial del Estado.

- Cadena, M. (2007). Los consorcios de queserías. En F. Brassel, & F. Hidalgo, *Libre comercio y lácteos: la producción de leche en el Ecuador entre el mercado nacional y la globalización* (pág. 153). Quito: SIPAE.
- Cadena, M., & Boada, J. (1998). *Las queserías rurales del Ecuador: trabajo de campesinos, Don José y otros soñadores del desarrollo rural*. COSUDE.
- Castañeda, J. (2011). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill Educación.
- Castelo, M. (2003). *Diccionario Comentado de Términos Financieros Ingleses de Uso Frecuente en Español*. Coruña: NETBIBLO, S.L.
- Claude, G., & Álvarez, L. (2005). *Historia Del Pensamiento Administrativo*. México: Pearson Educación.
- Collier, D., & Evans, J. (2009). *Administración de operaciones*. México: Cengage Learning.
- Coraggio, J. L. (04 de 10 de 2002). *Foro Social Mundial*. Recuperado el 2011, de <http://www.forumsocialmundial.org.br>
- Cos, J. P., & Navascués, R. d. (2001). *Manual de logística integral*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Revista Universum* , 40-56.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- De la Parra, E., & Madero, M. (2003). *Estrategias de ventas y negociaciones*. Mexico: Panorama Editorial S.A.
- De Regil, L. M., & Casanueva, E. (Diciembre de 2008). *Scielo México*. Recuperado el 27 de Junio de 2012, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342008000600014&lng=es&nrm=iso>. ISSN 0036-3634.
- Di Virgilio, M., Fraga, C., Najmias, C., Navarro, A., Perea, C., & Plotno, G. (2007). Competencias para el trabajo de campo cualitativo: formando investigadores en Ciencias Sociales. *Revista argentina de sociología* .
- Díez, E., García, J., Martín, F., & Periañez, R. (2001). *Administración y dirección*. McGraw-Hill.

- El Nuevo Empresario. (10 de Julio de 2009). *El Nuevo Empresario*. Recuperado el 24 de Mayo de 2012, de http://www.elnuevoempresario.com/noticia_10385_gobierno-del-ecuador-apoya-a-el-salinerito.php
- FAO. (2006). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Recuperado el 24 de Mayo de 2012, de http://www.fao.org/inpho_archive/content/documents/vlibrary/AE620s/Pprocesados/LACT3.HTM
- Gaither, N., & Frazier, G. (2000). *Administración de Producción Y Operaciones*. México: International Thomson Editores S.A.
- González, L. (27 de Enero de 2011a). *Centro Internacional de Agricultura Tropical*. Recuperado el 19 de Mayo de 2011, de http://webapp.ciat.cgiar.org/agroempresas/espanol/Rec_de_info/memoriasii curs/cd_curso/Contenido/Modulo%203/Submodulos%203.3/caso_empresas_comunitarias.pdf
- González, L. (7 de Febrero de 2003). *CIRAD*. Recuperado el 11 de Julio de 2011, de http://afm.cirad.fr/documents/5_Agro_industries/Syal/ES/GONZALES.pdf
- González, L. (16 de Noviembre de 2011b). Historia de Salinas y sus organizaciones. (V. Almendariz, & S. Castillo, Entrevistadores)
- Google. (2012). *Google Maps*. Recuperado el 31 de Mayo de 2012, de <http://maps.google.com.ec/maps?hl=es&tab=wl>
- Gruppo Salinas. (2011). Anuario 2010. *Gruppo Salinas* .
- Gruppo Salinas. (2009a). Cuatro décadas de caminar en Solidaridad, promoviendo el desarrollo Comunitario. *Salinas. Pueblo de economía solidaria* .
- Gruppo Salinas. (2009b). *Gruppo Salinas*. Recuperado el 11 de Junio de 2011, de <http://www.salinerito.com>
- guaranda.gob.ec. (2012). *Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda*. Recuperado el 31 de Mayo de 2012, de <http://www.guaranda.gob.ec/>
- Gutierrez, P. (2002). *La gestion de ventas en publicidad*. Madrid: Editorial Complutense.

- Harrison, J., & Caron, J. (2009). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Madrid: Paraninfo S.A.
- Heizer, J., & Render, B. (2004). *Principios de administración de operaciones*. México: Person Educación.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Bogotá: Thomson Learning.
- Henríquez, H. (2005). Las organizaciones de la economía social en la mira de La RVG. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)* , 355-356.
- Herrera Gómez, M. (1998). La especificidad organizativa del tercer sector: tipos y dinámicas. *Papers: Revista de Sociología* , 163-196.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica*. México: Cengage Learning.
- Horngrén, C., Harrison, W., & Bamber, L. (2003). *Contabilidad*. México: Pearson Educación.
- Hoz, A. D., Hoz, B. D., & Flores, M. (2008). Perfil tecnológico de una empresa de alimentos. *Pensamiento & Gestión* .
- IPEA/PNUD. (1996). *Informe sobre Desarrollo Humano en Brasil*. Brasilia.
- Ixtacuy López, O. (2001). Estrategias de la gestión comunitaria. *ECOfronteras No.13 (Marzo)* , 13-16.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de contenido*. Barcelona-Buenos Aires-México: Ediciones Paidós.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2006). *Fundamentos de marketing*. Bogotá: Thomson.
- Larrea, C. (2004). *Universidad Andina Simón Bolívar Ecuador*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2011, de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/File/pdfs/DOCENTES/CARLOS%20LARREA/LarreaDolarizacionfinal06.pdf>
- Lutrillo, M. A. (24 de Noviembre de 2003). *xmLibris*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2011, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_l_ma/capitulo5.pdf

- Marcillo, C., & Salcedo, A. (2010). *Economía Solidaria: Teoría y realidades de éxitos comunitarios; Historias de superación en Ecuador y Castilla La Mancha*.
- Martínez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma* , 07-33.
- MIES (Ministerio de Inclusión Económica y Social). (2011). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*. Quito.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. México: Pearson Prentice Hall.
- Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta. Publicaciones universitarias.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Prentice Hall.
- Monje Reyes, P. (Septiembre de 2011). *Cadernos EBAPE.BR*. Recuperado el 15 de Diciembre de 2011, de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512011000300003&script=sci_arttext
- Moreno, L. M., Peris, F. J., & González, T. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones*. Prentice Hall.
- Muñoz, D. (2009). *Administración de operaciones*. México: Cengage Learning .
- Murguía, E., & Ocegueda, V. (2006). *Teoría de las organizaciones*. México: Umbral.
- Murillo, G., Zapata, Á., Martínez, J., Avila, H., Salas, J., & López, H. (2007). *Teorías Clásicas de la Organización y el Management*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- NESsT. (2012). *NESsT*. Recuperado el 3 de Junio de 2012, de <http://www.nesst.org>
- Pacey, A. (1983). *La cultura de la tecnología*. México: Fondo de cultura económica, 1990.
- Pacheco, J., Castañeda, W., & Caicedo, C. (2002). *Indicadores integrales de gestión* . Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana S.A.

- Pérez, J. (2010). *Gestion por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Polo, A. (2007). *La puerta abierta*. Quito: ABYA YALA, DFC, FAO, FEPP.
- Quinatoa, M. (23 de Noviembre de 2011). Confites El Salinerito. (V. Almendariz, & S. Castillo, Entrevistadores)
- Quivy, R., & Campenhoudt, V. (1992). *Manual de investigación en ciencias sociales*. México: Limusa S.A.
- Ramirez, V. (15 de Noviembre de 2011). Las Queseras en Salinas. (V. Almendariz, & S. Castillo, Entrevistadores)
- Recalde, E. F. (2010). *Gestión para organizaciones sociales de desarrollo*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Requejo, A. (1989). Intervención pedagógico-social y desarrollo comunitario. *Pedagogía social: revista interuniversitaria*, N^o. 4 , 169-180.
- Rezende, D., & Abreu, A. (2000). *Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas*. São Paulo: Atlas.
- Rico, R., Alcover, C., & Tabernero, C. (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo (1999-2009). *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , 47-71.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rocca, M. (25 de Mayo de 2001). *UNDP en Ecuador*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2011, de <http://www.pnud.org.ec/Publicaciones/ExclusionSocial.html>
- Rodriguez, I. (2006). *Principios y estrategias del marketing*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rojas, C. L. (2009). Evolución de las Organizaciones: Un mundo en cambio. *Revista de Estudios Politécnicos* , 15.
- Rubinstein, M., & Firstenberg, I. (2001). *La organización pensante*. México: Oxford University Press.
- Rubio, P. (2007). *Eumed.net*. Recuperado el 2012, de www.eumed.net/libros/2007a/255/

- Saldaña, A. (1977). *Biblioteca Jurídica Virtual*. Recuperado el 28 de Junio de 2012, de <http://www.bibliojuridica.org/libros/3/1182/8.pdf>
- Sánchez, J. (2008). El trabajo comunitario es el ingrediente base de estas pizzas. *Líderes.ec* .
- Santana Echeagaray, M. E. (2011). Recrear el dinero en una economía solidaria. *Polis Revista de la comunidad bolivariana, volumen 10, No29* , 261-280.
- Schuldt, J., & Acosta, A. (Junio de 2006). *Nueva sociedad*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2011, de http://www.nuso.org/upload/articulos/3366_1.pdf
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones*. Buenos Aires: Paidós SAICF.
- Silva, R. O. (2002). *Teorías de la administración*. Buenos Aires: Thomson.
- Silveira, J., & Silveira, C. (2009). La evolución del marketing y sus destinos. *Estudios y perspectivas en turismo* , 530-545.
- Soler, R. (2003). *Mentoring. Estrategia de desarrollo de recursos humanos*. España: EPISE S.A.; Training Club; Gestión 2000 S.A.
- Sousa Santos, B. (15 de Diciembre de 2006). *Consejo Latinoamericano de Ciencia Sociales*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2011, de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/edicion/santos/Capitulo%20I.pdf>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2000). *Fundamentos de marketing*. México: Mc Graw-Hill.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Tenório, F. G. (2004). *Un fantasma recorre el tercer sector: el fantasma del mercado*. Unijui.
- Toalombo, E. (16 de Noviembre de 2011). Queserías El Salinerito. (V. Almendariz, Entrevistador)
- Tonello, J., & Villavicencio, G. (1997). *Salinas de Guaranda, empresas comunitarias, eficiencia y equidad*. Quito: FEEP.
- Tribunal Constitucional del Ecuador. (9 de Agosto de 2006). *Revista Judicial*. Recuperado el 28 de Mayo de 2012, de http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1213#anchor716150

Vargas, F. (23 de Noviembre de 2011). Herramientas de gestión utilizadas en la Producoop. (V. Almendariz, & S. Castillo, Entrevistadores)

Weiers, R. M. (2006). *Introducción a la estadística para negocios*. México: International Thompson.

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía industrial* , 81-88.

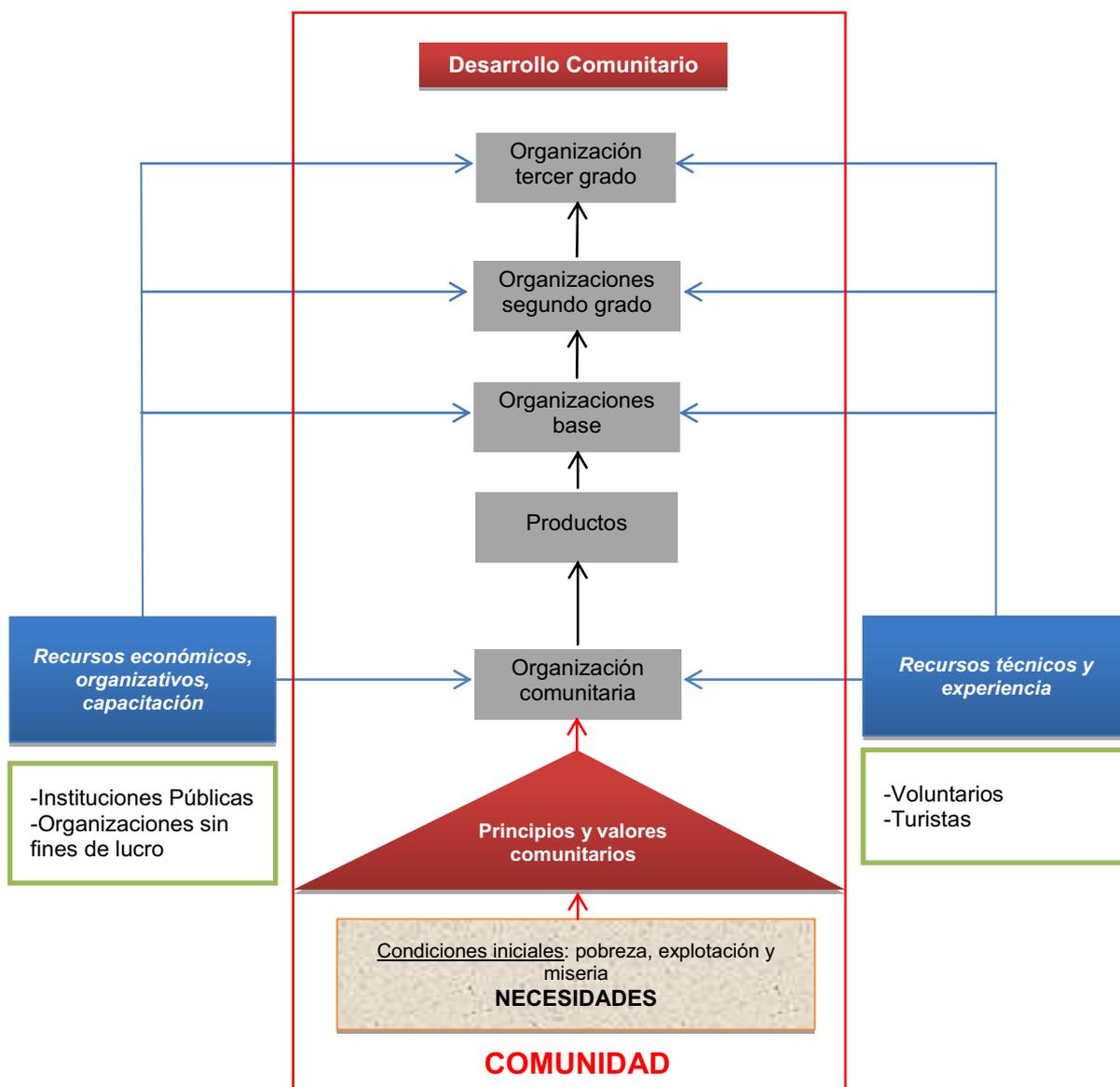
ANEXOS

ANEXO A – Datos relevantes de las comunidades de la Parroquia Salinas.³⁴

Comunidad	Fundación	Nº Habitantes	Altura (msnm)	Carretera	Distancia a Salinas (km)
Apahua	1972	225	3150	Lastrada	9
Bellavista	1996	45	1800	Lastrada	37,5
Calvario	1988	190	1500	Lastrada	50
Cañitas	1990	100	1200	Lastrada	43
Chaupi	1984	130	1800	Lastrada	29
Chazojuan	1904	800	1050	Lastrada	40,5
Copalpamba	1992	150	1600	Lastrada	50
Gramalote	1980	100	1800	Lastrada	28
Guarumal	1999	100	2000	Lastrada	33
La Libertad	1975	195	900	Lastrada	48
La Moya	1974	258	3300	Lastrada	15
La Palma	1974 (1960)	400	2050	Lastrada	30
Lanzahurco	1975 (1953)	200	2000	Lastrada	35
Los Arrayanes	1978	150	3100	Lastrada	14
Matiaví Bajo	1978 (1955)	220	1500	Lastrada	40
Las Mercedes de Pumin	1983	122	3200	Lastrada	4
Monoloma	1967	204	1500	Lastrada	45
Mulidiahuán	1904	149	1200	Lastrada	44,5
Natahua	1984	172	4200	No Lastrada	17
Pachancho	1972	130	4000	Lastrada	12
Pambabuela	1972	517	3600	Lastrada	5
Piscoquero	1980	200	2300	Lastrada	14
Rincón de los Andes	1999	114	4150	No Lastrada	20
San Vicente de Plancha	1986	81	3700	No Lastrada	4
Tigreurco	1972 (1950)	288	1800	Lastrada	53
Verdepamba	1983	186	3700	Lastrada	4
Yacubiana	1980	450	3700	Lastrada	8
Yuraucsha	1985	215	4150	Lastrada	10

³⁴ El año de fundación se refiere generalmente al año de constitución legal de la escuela; entre paréntesis se indica la época del asentamiento de las primeras familias (Grupo Salinas, 2009b).

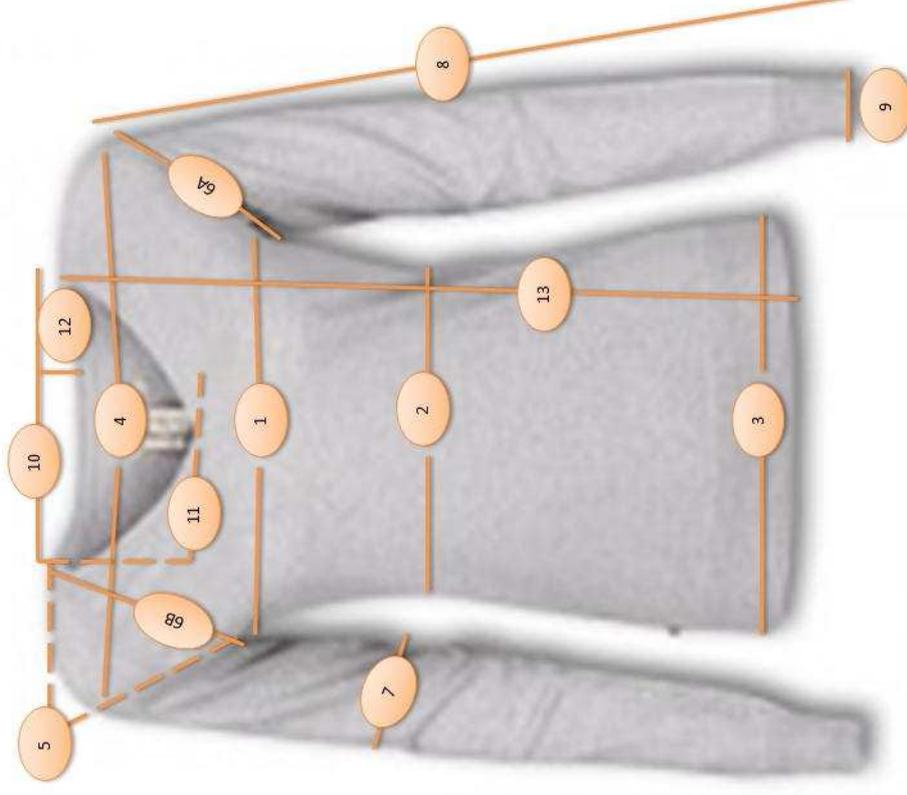
ANEXO B – Proceso histórico-cultural hacia la gestión solidaria, Salinas.



Fuente: Elaboración propia

ANEXO C - Dibujo indicativo para la confección de sacos, Texal.³⁵

NÚMERO	DESCRIPCIÓN
1	Circunferencia del pecho
2	Ancho de cintura a 38 cm de espalda
3	Ancho de cadera (Si tiene resorte medir al inicio)
4	Ancho de espalda
5	Descote del hombro
6A	Descote manga redonda
6B	Descote de manga raglan
7	Ancho de brazo
8	Largo manga
9	Ancho del puño (Si tiene resorte medir al inicio)
10	Ancho del cuello
11	Descote cuello delantero
12	Descote cuello atrás
13	Largo



³⁵ Adaptación del diseño dibujado a mano.

ANEXO D - Indicadores comparativos primer semestre 2010 - 2011.

QUESERAS	VENTAS				LITROS DE LECHE			
	2010	2011	DIFERENCIA	%	2010	2011	DIFERENCIA	%
Apahua	\$ 25.399	\$ 32.667	\$ 7.268	29%	\$ 53.737	\$ 116.321	\$ 62.584	116%
Arrayanes	\$ 13.653	\$ 16.605	\$ 2.952	22%	\$ 31.673	\$ 41.755	\$ 10.082	32%
Calvario	\$ 10.276	\$ 9.116	-\$ 1.160	-11%	\$ 25.902	\$ 22.481	-\$ 3.421	-13%
Chaupi	\$ 11.636	\$ 15.380	\$ 3.744	32%	\$ 32.886	\$ 37.573	\$ 4.687	14%
Copalpamba	\$ 7.650	\$ 4.969	-\$ 2.681	-35%	\$ 18.811	\$ 12.777	-\$ 6.034	-32%
Chazojuan	\$ 59.765	\$ 58.610	-\$ 1.155	-2%	\$ 128.590	\$ 125.705	-\$ 2.885	-2%
Gramalote	\$ 5.769	\$ 7.941	\$ 2.172	38%	\$ 21.848	\$ 20.392	-\$ 1.456	-7%
La Libertad	\$ 3.044	\$ 6.971	\$ 3.927	129%	\$ 6.082	\$ 13.457	\$ 7.375	121%
La Moya	\$ 11.712	\$ 14.504	\$ 2.792	24%	\$ 24.458	\$ 30.346	\$ 5.888	24%
La Palma	\$ 37.047	\$ 45.928	\$ 8.881	24%	\$ 80.727	\$ 97.224	\$ 16.497	20%
Matiavi	\$ 6.667		-\$ 6.667	-100%	\$ 18.627		-\$ 18.627	-100%
Monoloma	\$ 49.902	\$ 48.839	-\$ 1.063	-2%	\$ 87.937	\$ 116.200	\$ 28.263	32%
Mulidiaguan	\$ 38.058	\$ 44.535	\$ 6.477	17%	\$ 79.288	\$ 96.716	\$ 17.428	22%
Pachancho	\$ 1.876	\$ 3.995	\$ 2.119	113%	\$ 6.818	\$ 9.720	\$ 2.902	43%
Pambabuela	\$ 69.301	\$ 71.781	\$ 2.480	4%	\$ 115.165	\$ 143.928	\$ 28.763	25%
Pumin	\$ 44.110	\$ 41.284	-\$ 2.826	-6%	\$ 94.589	\$ 86.982	-\$ 7.607	-8%
Salinas	\$ 273.948	\$ 319.063	\$ 45.115	16%	\$ 584.747	\$ 626.907	\$ 42.160	7%
San Vicente	\$ 9.629	\$ 11.448	\$ 1.819	19%	\$ 22.288	\$ 29.163	\$ 6.875	31%
Tigreurco	\$ 23.769	\$ 13.314	-\$ 10.455	-44%	\$ 51.198	\$ 29.196	-\$ 22.002	-43%
Verdepamba	\$ 15.637	\$ 18.994	\$ 3.357	21%	\$ 37.053	\$ 39.563	\$ 2.510	7%
Yacubiana	\$ 64.825	\$ 86.967	\$ 22.142	34%	\$ 137.624	\$ 176.450	\$ 38.826	28%
TOTAL	\$ 783.673	\$ 872.911	\$ 89.238	11%	\$ 1.660.048	\$ 1.872.856	\$ 212.808	13%

Fuente: Información obtenida de la FUNORSAL, 2011.