

## Análisis de las Herramientas de Gestión que Utilizan las Unidades Productivas Comunitarias en la Parroquia Salinas de la Provincia de Bolívar

Almendariz V. \* Castillo S. \* Cuestas J. \*\*

\* *Escuela Politécnica Nacional, Facultad de Ciencias Administrativas  
Quito, Ecuador (e-mail: vanessa.almendariz@gmail.com;  
sa\_castillo@hotmail.com)*

\*\* *Tecnológico de Monterrey, Escuela de Graduados en Administración Pública y  
Política Pública. Distrito Federal, México  
(e-mail: A01500047@itesm.mx)*

**Resumen:** *El presente artículo pretende contribuir al estudio de las formas de gestión alternativas alineadas a una realidad 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. Teksal, Confites El Salinerito y la Quesera El Salinerito, constituyen el 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:** *Gestión social. Herramientas de gestión. Unidades productivas. Desarrollo comunitario. Salinas de Bolívar*

**Abstract:** *The following research 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. The following organizations Teksal, 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. This article is focused mainly in the area of research of social management.*

**Keywords:** *Social management. Managerial tools. Productive units. Community development, Salinas de Bolívar.*

### 1. INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente la actividad económica y social ha sido delimitada por dos sectores: el público y el privado. Empero, 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; no son entidades públicas y tampoco tienen fines lucrativos [14]. Estas nuevas formas de gestión, válidas desde una perspectiva endógena, rompen conceptualmente con las prácticas de la economía tradicional:

maximización de utilidades, competencia desleal, producción y sobreexplotación de recursos naturales; y se ubican dentro de una economía alternativa, solidaria, que según Ochoa (2005) “requiere estudiar los procesos de gestión de las organizaciones que la conforman”.

Para Marcillo y Salcedo [19] 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 impul-

sar 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” [30, pág. 267].

En Ecuador, la institucionalización de una economía social y solidaria se refleja en el Art. 3 de la Constitución de la República, donde se menciona que: [...] son deberes primordiales del Estado: (1) [...], 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 [...].

En este sentido, recurrimos al estudio de las principales unidades productivas de la parroquia Salinas de la provincia de Bolívar, las cuales son consideradas “a menudo como ejemplo de los conglomerados agroindustriales en las zonas rurales en América Latina” [3, págs. 7, 8] y constituyen un caso de estudio imprescindible en el camino para entender el desarrollo comunitario en el Ecuador. 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” [33, pág. 26]. Salinas está presente y ha dejado de ser invisible.

Esta toma de conciencia hacia un pensamiento más crítico sobre la gestión de las organizaciones del tercer sector y las diferentes herramientas que se aplican nos hace plantearnos la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las herramientas de gestión que utilizan las unidades productivas de Salinas que han permitido el desarrollo comunitario y la consolidación de una comunidad solidaria? En este sentido, el presente artículo tiene como objetivo describir las herramientas utilizadas en las unidades productivas de Salinas categorizándolas entre tradicionales (próximas a las herramientas de la administración tradicional) y sociales (resultado de una adaptación local) a fin de colaborar con elementos útiles en el proceso de construcción teórico de esta economía alternativa en el Ecuador. 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. El estudio y comprensión del cambio de las formas de gestión alineadas a nuestra realidad, si bien es apreciado fuera de la racionalidad científica<sup>1</sup> sigue siendo un espacio en espera de aportes.

<sup>1</sup> 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 [8].

## 2. MARCO TEÓRICO

Gestionar significa influir sobre un complejo sistema, del cual la administración forma parte, y es complementaria. “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” [27, pág. 4].

El desarrollo y aplicación de las herramientas de gestión empresarial ha sido principalmente el resultado de un amplio estudio del pensamiento administrativo clásico. La eficiencia técnica de la administración científica de Smith y Taylor; los principios de la administración industrial de Fayol; los elementos de la administración burocrática de Weber y de la administración de relaciones humanas de Elton Mayo; constituyen las principales teorías que han permeado en el desarrollo de las herramientas de gestión tradicional. Esta racionalidad científica ha encasillado a las herramientas de gestión en áreas funcionales. Hoy se habla de herramientas de planificación y estrategia, de talento humano, de logística, de producción, de comercialización y ventas, de procesos y calidad, de contabilidad y finanzas y de tecnología e infraestructura, entre las principales. A continuación hacemos una descripción breve de las herramientas más representativas de gestión aportadas por la literatura empresarial tradicional.

### 2.1 Herramientas de Gestión Tradicional

En primer lugar, tenemos una de las principales herramientas, la planificación estratégica. Proceso que mediante un ejercicio de análisis interno y externo permite identificar cuáles son los recursos, capacidades y competencias centrales [7]. Según Mintzberg y otros [20], “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” [2, pág. 61].

En lo relacionado al talento humano, tenemos herramientas que apoyan el manejo del personal tales como: capacitación, empowerment<sup>2</sup>, clima laboral, mentoring<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Schvarstein [31] 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.

<sup>3</sup> Soler define el mentoring 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” [32, pág. 21].

, comunicación efectiva. Mondy y Noe [23], mencionan que la utilización del recurso humano permite alcanzar los objetivos organizacionales. En un concepto más amplio Mintzberg y otros [21, pág. 156], afirman que “el personal es una fuente de recursos que deben ser nutridos, desarrollados, protegidos y ubicados debidamente”.

En lo referente al sistema de producción, las herramientas aplicadas tienen como objeto primordial conseguir una mayor productividad. Para Heizer y Render [13] 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. Algunas de las herramientas más comunes son: programación y ejecución de la producción y capacidad, el diseño del producto, localización y diseño de planta y almacenes, diseño de la cadena de suministros, administración de inventarios y materiales, entre otras.

Las herramientas del área comercial y de ventas que se apliquen en una organización dependerán de las distintas maneras de enfocar una relación comercial. Según Gutierrez [11] habría que definir dos grandes tipos de ventas: a través de mostrador y visita directa; y ventas no personales. La segunda opción engloba una serie de herramientas de venta que abarcan modalidades como: por correspondencia, por catálogo, televenta entre otras. Una de las principales herramientas del área comercial constituye el Plan de Marketing que prepara una campaña para llevar a cabo la estrategia. Además, las empresas generalmente utilizan estudios de mercado para conocer las preferencias de los clientes y en otras ocasiones para analizar a su competencia [2].

En el área contable, según Horngren, Harrison y Bamber [15] es común el uso de sistemas mediante los cuales se procesa la información contable para obtener los estados financieros. Las herramientas 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.

Las herramientas de gestión tecnológica parafraseando a Pacey [26] constituyen la aplicación del conocimiento científico a las tareas prácticas por medio de sistemas ordenados que incluyen a personas, organizaciones y máquinas. Benavides (citado en [16]) considera la tecnología desde dos dimensiones. Primero, una dimensión intangible (software) relacionada a documentos, información, manuales, patentes, etc. Y segundo, una dimensión tangible (hardware) que hace referencia a la tecnología incorporada en bienes físicos: máquinas, equipos, plantas de proceso.

La gestión de la calidad y la gestión por procesos se encuentran estrechamente relacionadas. Mientras la primera aspira atenuar la brecha entre lo que el cliente espera y la organización ofrece, la segunda se ubica como una vivencia avanzada de gestión de la calidad. Algunas metodologías ampliamente conocidas son: la Gestión de la Calidad Total (TQM), Producción Esbelta, Six Sigma, entre otras. Según Stanton, Etzel, y Walker, el avance desde el control de la calidad del producto hacia la gestión total de la calidad “implica la adopción de procesos y procedimientos que proveerán al consumidor el producto correcto, en el sitio indicado” [34, pág. 18]. Existen varias herramientas concernientes a los procesos, entre las más importantes: mapa de procesos, diagramas de flujo y cadena de valor.

Si bien este apartado no aborda un marco teórico referente a las herramientas de gestión social, no podemos dejar de exponer los elementos más importantes de la estructura y organización de las unidades productivas de Salinas, en donde ya se esbozan varias de las herramientas sociales propias que han desarrollado fruto de la evolución de la relación con el entorno y de los principios y valores que han influido en su dinámica productiva y social.

## 2.2 Principios y valores de las unidades productivas de Salinas

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” [28, pág. 10]. De acuerdo a la experiencia del Padre Polo, el cooperativismo fue el primer elemento que tuvieron en sus manos y fue complementado con otros aspectos relevantes que aún mantienen su eficacia, como la producción comunitaria y la no repartición individual de los excedentes. En la Figura 1 se expone los principales elementos que alimentan el cooperativismo en las unidades de Salinas.

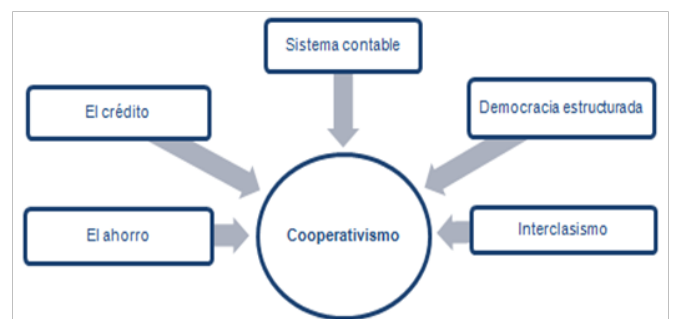


Figura 1: Elementos del cooperativismo considerados en Salinas  
Fuente: Modificado de Polo [28]

Según Tonello y Villavicencio [38] 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 han surgido de la necesidad inmediata y de 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.

Posterior 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 conformó la organización comunitaria denominada GRUPO SALINAS<sup>4</sup>, la cual constituye una instancia corporativa que representa los intereses específicos y comunes de la población Salinera y de las distintas instituciones miembros. Esta organización de tercer grado dinamiza los procesos y apoya las iniciativas locales para fortalecer el proceso de trabajo comunitario [10]. En la figura 2 se resume la estructura corporativa de Salinas.

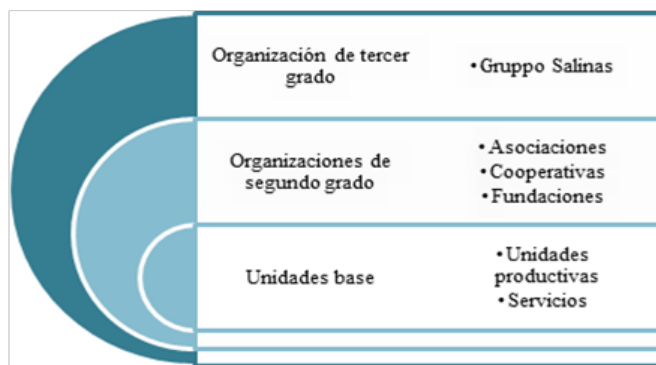


Figura 2: Estructura corporativa de Salinas  
Fuente: Almendariz y Castillo [1]

### 3. MARCO METODOLÓGICO

El presente estudio fue el resultado de la aplicación de varios métodos de investigación complementarios entre sí, con el objetivo de operar uno de los criterios básicos en investigación social conocido como técnica de triangulación para otorgar mayor validez a los resultados. Fue necesario el traslado físico hasta la parroquia de Salinas durante cinco semanas y las técnicas de recolección utilizadas fueron: observación participante (colaboración e interac-

<sup>4</sup> La Corporación Gruppo Salinas fue jurídicamente aprobada el 24 de noviembre del 2006 [10].

ción diaria dentro de cada una de las unidades), entrevistas a profundidad (cinco entrevistas a los principales representantes de las organizaciones salineras) y revisión de documentos internos de las unidades estudiadas. Además, se usó el análisis de contenido para presentar una representación de los hechos y una guía práctica para la acción. Para Krippendorff [17] se manejan cuatro pasos diferentes en este proceso: formulación de datos, determinación de las unidades, muestreo y registro, reducción de los datos, inferencia y el análisis.

Para la determinación de las unidades productivas se aplicó muestreo no probabilístico por cuotas<sup>5</sup>; en el cual, menciona Castañeda [4] que el criterio de selección es arbitrario y las unidades que se establecen comparten ciertas características específicas según la definición del estudio. Bajo este argumento, como criterio de selección de las unidades productivas en Salinas, se acogió con primacía la recomendación del experto Master Efraín Naranjo<sup>6</sup>, donde según 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; características que particularmente se destacan en la Asociación de Mujeres Texsal, los Confites El Salinerito y la Quesera El Salinerito; respectivamente. De igual manera, esta categorización corresponde a las formas de organización de la Economía Popular y Solidaria conformada por los sectores asociativos, comunitarios y cooperativistas planteadas en el Art. 8 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

La investigación bibliográfica previa sobre las teorías de la administración tradicional y conceptos relacionados a la gestión social permitió identificar y comprender la dinámica aplicada en la gestión de las organizaciones y el comportamiento social del pueblo salinero.

### 4. RESULTADOS

Como ya se mencionó en la metodología, el análisis se centró en tres unidades comunitarias que se consideraron representativas en el modelo de gestión que promueve el Grupo Salinas: Texal, Confites El Salinerito y la Quesera El Salinerito. A continuación se exponen los principales hallazgos. Las herramientas han sido clasificadas dentro de dos categorías: 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. La sistematización

<sup>5</sup> Un ejemplo del uso de este tipo de muestreo se evidencia en el Estudio sociolingüístico de la ciudad de Toledo [22].

<sup>6</sup> 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 doctoral en la Parroquia Salinas.

de las tres unidades productivas se presenta al final de este apartado.

#### 4.1 *Texsal*

La Asociación de Desarrollo Social de Artesanas Texsal 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. Promueve un fin social: generar empleo y mejorar las condiciones de vida de las mujeres y sus hogares.

##### 4.1.1 *De las herramientas de gestión tradicional*

Texsal cuenta con un direccionamiento estratégico básico, comenta la Ing. Livia Salazar actual administradora (Comunicación personal, 9 de noviembre de 2011). Explica que se han realizado avances sobre la administración estratégica plasmados en documentos como en el último plan de negocios 2011-2015 entregado al Non Profit Enterprise and Self-sustainability Team (NeSsT) . Sin embargo, no se ha logrado cumplir hasta el momento con los objetivos planteados.

La unidad productiva de Texsal congrega aproximadamente ochenta mujeres que se dedican a la confección manual de prendas de vestir a base de fibras de ovinos y camélidos; el 93% de las socias ha terminado únicamente la educación básica. Más del 40% de las integrantes residen en Salinas y el otro 60% pertenecen a las comunidades aledañas.

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

Las mujeres socias de Texsal que tejen en las instalaciones 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. No se mantiene un registro exacto de bienes y materiales de 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 bodega.

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). También cuentan con ventas por catálogo (tríptico) o publicaciones vía internet mediante la página del Gruppo Salinas. La construcción de su propio

sitio web está en proceso, pero sus recursos son muy limitados para asumir dicha inversión.

Para el manejo de temas contables se utiliza el programa DecisionWin; propuesto y aprobado por el Gruppo Salinas, con el objetivo de estandarizar la presentación de los estados financieros. 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. Texsal no ejecuta un análisis financiero, sin embargo, la administradora pretende hacerlo en un futuro cercano.

##### 4.1.2 *De las herramientas de gestión social*

La comunicación es una de las herramientas más importantes para la toma de decisiones, ya que la Asociación Artesanal Texsal 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 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, donde asisten representantes de las organizaciones del Gruppo Salinas junto con la sociedad en general (la colaboración es optativa, pueden participar voluntarios, pasantes, tesisistas y turistas). Los contenidos analizados están relacionados con las actividades comunitarias que se ejecutarán en la semana; se exponen cortos mensajes de motivación y se encuentran respuestas a problemas sociales que surgen al proceso de desarrollo de la Parroquia.

Por otra parte, Texsal cuenta con un fondo financiero conocido como caja comunal, creada para suplir necesidades de sustento de las socias 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 USD. Existe una socia, que de manera voluntaria, administra la caja comunal, aunque no cuenta con capacitación contable. Las socias abonan la cantidad que se ajusta a sus posibilidades de pago mensualmente.

#### 4.2 *Confites El Salinerito*

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 cumplir sus objetivos; destina sus actividades a la fabri-

cación de pasta de cacao, chocolates y turrone. Actualmente los chocolates son su producto estrella.

#### 4.2.1 De las herramientas de gestión tradicional

Confites El Salinerito no cuenta con un plan estratégico formal, es decir no se encontró ningún documento o evidencia del análisis situacional y objetivos de largo plazo de la unidad productiva. La organización tampoco se ha preocupado por establecer un direccionamiento, la misión, visión y valores no han sido debidamente desarrollados. Sin embargo, esto no ha sido un impedimento para lograr un considerable crecimiento productivo. 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.

Todos los productos de Confites El Salinerito han sido desarrollados como proyectos piloto o por experimentación. Los aportes para la creación de nuevos productos han procedido de personas voluntarias extranjeras o turistas que visitan la fábrica. El precio de los productos es elevado debido al costo de la mano de obra.

Los productos se distribuyen de la siguiente manera: directamente al consumidor en la tienda de la fábrica; a minoristas, 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 [9]. No se ejecutan planes de publicidad, su éxito en ventas ha sido resultado de la difusión de los turistas y la exhibición en los puntos de venta en Salinas, la tienda de acopio y la fábrica.

A más de utilizar el sistema DecisionWin, se manejan auxiliares en hojas electrónicas de la información referente a producción y contabilidad. Según Quinatoa [29] DecisionWin es un buen sistema que debe saber utilizarse pero es muy básico, al mismo tiempo no muy seguro ya que permite manipular con facilidad y no está configurado el cálculo de los costos de producción. 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.

#### 4.2.2 De las herramientas de gestión social

Confites El Salinerito es la única entidad de la Fundación Familia Salesiana que genera utilidades, el 50% de las mismas se destinan según González [9] al apoyo de los siguientes puntos:

- 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.

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 Quinatoa [29] contadora de la unidad productiva, 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.

#### 4.3 Quesera El Salinerito

La Quesera El Salinerito forma parte de las unidades productivas de la Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito Ltda. (PRODUCCOOP). 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.

##### 4.3.1 De las herramientas de gestión tradicional

Los planes estratégicos en la PRODUCCOOP 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.

Según el Ing. Fabián Vargas, Gerente General de la institución e hijo del anterior administrador, la capacitación y formación ha sido uno de los factores de éxito de Salinas. Se iniciaron procesos de aprendizaje con talleres, consultorías, capacitaciones modulares, cursos para el personal; como explica el Padre Antonio se tomó como “herencia” la capacitación formal que otros recibieron.

Los campesinos del pueblo de Salinas son los proveedores de la materia prima que necesita la PRODUCCOOP para la obtención productos lácteos. En cuanto a los proveedores de insumos explica Luis González en su estudio de las empresas comunitarias de Salinas [9], 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 ha permitido reducir

costos, estableciendo sus principales relaciones comerciales con proveedores en la ciudad de Quito.

Para que los productos lleguen a manos del consumidor se han establecido diferentes canales de distribución. Primero, directamente a los consumidores en la tienda de la fábrica de quesos y en cada una de las queseras en las diferentes comunidades. Segundo a minoristas, en el centro de acopio ubicado en la plaza central de Salinas o en las tiendas de las “Queseras de Bolívar” que se ubican en varias provincias. Además, los productos se distribuyen a través de supermercados a nivel nacional, hoteles, o agentes que cubren segmentos a los cuales no pueden llegar las tiendas [9]. 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, empero, participan en ferias y eventos locales.

Al igual que en las anteriores dos unidades productivas analizadas, Quesera el Salinerito usa el sistema contable corporativo DecisionWin que permite a las empresas operar un plan de cuentas similar. 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.

#### 4.3.2 De las herramientas de gestión social

El Ing. Fabián Vargas, representante legal de PRODUCOOP 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” [40]. 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” [28].

En la lógica tradicional, donde prima el criterio de maximizar los beneficios a corto plazo y minimizar los costos de producción [39] las empresas prefieren construir plantas productoras centralizadas con gran infraestructura y estratégicamente ubicadas. Sin embargo, a través de la Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL) se ha hecho todo lo contrario y se han construido numerosas y pequeñas queseras (21) ubicadas en varias comunidades. En Salinas, este hecho 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 Quesera El Salinerito mediante su gestión no permite que la tecnología “ahogue” sus instalaciones, sino más bien que esta sea una herramienta que ayude a mejorar lo que actualmente se hace. Al contrario de organizaciones con fines de lucro, buscan mantener un “equilibrio tecnológico”, donde el ser humano continúe siendo el elemento fundamental de todo proceso. Los directivos de PRODUCOOP son cautelosos al momento de evaluar el impacto tecnológico versus la mano de obra.

#### 4.4 Resumen de resultados

Texsal es considerada 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. En cuanto a las herramientas derivadas de la gestión social, se destacan las reuniones comunales y la caja comunal.

Confites El Salinerito ha tenido un crecimiento productivo considerable en los últimos años, debido al incremento de ventas de chocolate. La contabilidad junto con el manejo y control de inventarios son herramientas que se utilizan en su administración; empero, no se aplican de manera eficaz. Asimismo, a través de la Fundación Familia Salesiana (FFSS) y acorde a sus requerimientos, realizan un plan operativo anual; que no proviene de un definido proceso de planificación estratégica. Como herramienta de gestión social sobresale la no repartición de utilidades e integración comunitaria.

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 mantener el control a los socios y 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. La estructura y cultura cooperativista, la capacitación comunitaria, la no repartición de utilidades y el equilibrio tecnológico son las herramientas sociales más representativas.

Una vez expuestas las herramientas tradicionales y sociales de gestión presentes en las unidades productivas estudiadas resumimos en la Tabla 1 los principales hallazgos a fin de otorgar al lector un marco comparativo completo.



		TEXSAL	CONFITES EL SALINERITO	QUESERAS EL SALINERITO
<b>Tradicionales</b>	<b>Estrategia y estructura organizacional</b>	Misión, visión, objetivos, organigrama	Plan Operativo Anual	Plan estratégico, plan operativo anual, direccionamiento estratégico, organigrama
	<b>Equipo y Talento Humano</b>	Capacitación en diseño	Capacitación en manufactura, consultoría en fortalecimiento del talento humano	Capacitación, especialización de personal, sistema de recompensas
	<b>Logística</b>	Códigos de clasificación de materia prima	Manejo de proveedores y materia prima locales	Manejo de proveedores locales, Manejo centro de acopio
	<b>Producción</b>	Proceso productivo artesanal, Bocetos hecho a mano con el diseño de productos	Proceso productivo semi industrializado, control de Inventarios	3 Procesos productivos semi industrializados, control de Inventarios, programas de planificación de producción
	<b>Comercialización y ventas</b>	Tienda propia, exportaciones mínimas, ferias nacionales.	Tienda propia, cadenas de distribución, exportaciones directas e indirectas	Tienda propia, tiendas de distribución a nivel nacional, red de agentes oficiales
	<b>Contabilidad y finanzas</b>	Balances contables, rol de pagos, auditoría anual	Balances contables, rol de pagos, estadísticas de ventas, auditoría anual	Balances contables, rol de pagos, estadísticas de ventas, auditoría, inversiones, consultorías contables, informes anuales
	<b>Procesos y calidad</b>	Control de calidad unipersonal	Supervisión y control de calidad	Diagrama de flujo, personal para supervisión y control de calidad, equipos refrigerantes
	<b>Tecnología e infraestructura</b>	Software Decision Win	Software Decision Win, Bodegas temperadas	Software Decision Win, Nueva planta Quesera
<b>Sociales</b>	<b>Comunicación y toma de decisión</b>	Reuniones comunales		
	<b>Finanzas y cohesión</b>	Caja comunal	No repartición de utilidades y exdentes	No repartición de utilidades y excedentes
	<b>Cultura y formación comunitaria</b>		Integración comunitaria	Estructura y cultura cooperativista, Integración comunitaria, Capacitación comunitaria
	<b>Tecnología y Talento Humano</b>			Equilibrio tecnológico

Tabla 1. Sistematización de las herramientas de gestión de las unidades productivas de Texsal, Confites el Salinerito y Queseras el Salinerito  
Fuente: Elaboración Propia

## 5. CONCLUSIONES

Las unidades productivas comunitarias Texal, Confites El Salinerito y la Quesera El Salinerito, creadas bajo principios de economía solidaria han logrado adaptar herramientas propias de la administración tradicional, con aquellas de origen social. Debido principalmente al hecho de que las herramientas categorizadas como sociales son consideradas de tipo “gobernante”; mientras que en segundo lugar se coloca a las herramientas tradicionales identificadas como de “apoyo”. El uso de prácticas tradicionales y sociales difiere de una organización a otra dependiendo de su origen, naturaleza, estructura y labor del administrador.

Se pudo comprobar que los administradores de las unidades productivas estudiadas tienen el conocimiento teórico acerca de las herramientas tradicionales que deberían aplicarse en una organización para que su gestión sea efectiva, más en la práctica, la mayoría de organizaciones únicamente integran tareas básicas como: producir el bien, venderlo, llevar un registro contable (muchas veces 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.

Uno de los elementos destacables de las unidades productivas estudiadas es el hecho de que el lucro no es su objetivo primordial. Por tanto, no se realiza un reparto individual de utilidades entre los socios. Por el contrario, prima el razonamiento de compensar con mayores pagos a

trabajadores, productores, y proveedores, bajo un criterio de dignidad y equidad. Si aun así existieran excedentes, éstos se destinan al fortalecimiento de las organizaciones y al financiamiento de proyectos educativos, capacitación, y salud. Además, las unidades productivas se enfocan en el desarrollo integral de las personas y su relación con la comunidad, más no en la industrialización total; prevalece el criterio de mantener los puestos de trabajo, mientras se adaptan armónicamente en la incorporación de nuevos sistemas tecnológicos, a lo que los administradores de Salinas han denominado “equilibrio tecnológico”.

Si bien esta aparente amalgama de herramientas de gestión tradicional y social parece funcionar en las unidades productivas de Salinas, habría que ser cautelosos al momento de intentar replicar la experiencia fuera de Salinas, debido a que gran parte de su éxito se debe justamente al proceso histórico-cultural de la comunidad y cómo éste es el soporte de las prácticas en cada organización.

Por otra parte, no podemos dejar de cuestionarnos hasta qué punto lo social prevalecerá en el tiempo sobre lo productivo. Como bien lo menciona en una de sus obras el profesor Guillermo Tenorio [36] existe un fantasma que ronda constantemente el tercer sector, “el fantasma del mercado”. Será necesario que los nuevos líderes Salineros sigan el ejemplo del Padre Antonio Polo y mantengan en el largo plazo el nexo entre lo solidario y lo productivo, puesto que precisamente ese es el elemento que le da sentido a la experiencia de Salinas.



## REFERENCIAS

- [1] Almendariz Castillo (2012). Análisis de las herramientas de gestión que utilizan las unidades productivas comunitarias en la parroquia de Salinas provincia de Bolívar. (Tesis de Grado) Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- [2] Barwise, P. (2007). Herramientas de márketing: Las diez estrategias necesarias para triunfar. Barcelona: Ediciones Deusto.
- [3] Boucher, F. (2006). Milky ways to territorial development. *Comuniica online*, 7-10.
- [4] Castañeda, J. (2011). Metodología de la investigación. México: McGrawHill Educación.
- [5] Castelo, M. (2003). Diccionario Comentado de Términos Financieros Ingleses de Uso Frecuente en Español. Coruña: NETBIBLO, S.L.
- [6] Constitución de la República del Ecuador. 2008
- [7] David, F. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.
- [8] De Regil, L. M., y Casanueva, E. (Diciembre de 2008). Scielo México. Recuperado el 27 de Junio de 2012, de <http://www.scielo.org.mx/scielo>
- [9] González, L. (27 de Enero de 2011). Centro Internacional de Agricultura Tropical. Recuperado el 19 de Mayo de 2011, de <http://webapp.ciat.cgiar.org/agroempresas/espanol.pdf>
- [10] Gruppo Salinas. (2009). Cuatro décadas de caminar en Solidaridad, promoviendo el desarrollo Comunitario. Salinas. Pueblo de economía solidaria.
- [11] Gutierrez, P. (2002). La gestion de ventas en publicidad. Madrid: Editorial Complutense.
- [12] Harrison, J., y Caron, J. (2009). Fundamentos de la dirección estratégica. Madrid: Paraninfo S.A.
- [13] Heizer, J., y Render, B. (2004). Principios de administración de operaciones. México: Person Educación.
- [14] Herrera Gómez, M. (1998). La especificidad organizativa del tercer sector: tipos y dinámicas. *Papers: Revista de Sociología*, 163-196.
- [15] Horngren, C., Harrison, W., Bamber, L. (2003). Contabilidad. México: Pearson Educación.
- [16] Hoz, A. D., Hoz, B. D., Flores, M. (2008). Perfil tecnológico de una empresa de alimentos. *Pensamiento Gestión*.
- [17] Krippendorff, K. (1990). Metodología de contenido. Barcelona-Buenos Aires-México: Ediciones Paidós.
- [18] Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. 2011.
- [19] Marcillo, C., y Salcedo, A. (2010). Economía Solidaria: Teoría y realidades de éxitos comunitarios; Historias de superación en Ecuador y Castilla La Mancha.
- [20] Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- [21] Mintzberg, H., Quinn, J., Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. México: Pearson Prentice Hall.
- [22] Molina, I. (2012) Estudio sociolingüístico de la ciudad de Toledo. (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- [23] Mondy, W., y Noe, R. (2005). Administración de recursos humanos. México: Pearson Prentice Hall.
- [24] NESsT. (2012). NESsT. Recuperado el 3 de Junio de 2012, de <http://www.nesst.org>
- [25] Ochoa, H. (2005). Las organizaciones de la economía social en la mira de la RVG. *Revista Venezolana de Gerencia*, 355-356.
- [26] Pacey, A. (1983). La cultura de la tecnología. México: Fondo de cultura económica, 1990.
- [27] Pacheco, J., Castañeda, W., y Caicedo, C. (2002). Indicadores integrales de gestión . Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- [28] Polo, A. (2007). La puerta abierta. Quito: ABYA YALA, DFC, FAO, FEPP.
- [29] Quinatoa, M. (23 de Noviembre de 2011). Confites El Salinerito. (V. Almendariz, S. Castillo, Entrevistadores)
- [30] Santana Echeagaray, M. E. (2011). Recrear el dinero en una economía solidaria. *Polis Revista de la comunidad bolivariana*, volumen 10, No29, 261-280.
- [31] Schvarstein, L. (1998). Diseño de organizaciones. Buenos Aires: Paidós SAICF.
- [32] Soler, R. (2003). Mentoring. Estrategia de desarrollo de recursos humanos. España: EPISE S.A.; Training Club; Gestión 2000 S.A.
- [33] 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>
- [34] Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B. (2000). Fundamentos de marketing. México: Mc Graw-Hill.
- [35] Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D. (1996). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- [36] Tenório, F. G. (2004). Un fantasma recorre el tercer sector: el fantasma del mercado. *Unijui*.
- [37] Toalombo, E. (16 de Noviembre de 2011). Queserías El Salinerito. (V. Almendariz, Entrevistador)
- [38] Tonello, J., y Villavicencio, G. (1997). Salinas de Guaranda, empresas comunitarias, eficiencia y equidad. Quito: FEPP.
- [39] Tucker, I. (2002). Fundamentos de Economía. Tercera Edición. Cengage Editores.
- [40] Vargas, F. (23 de Noviembre de 2011). Herramientas de gestión utilizadas en la Producoop. (V. Almendariz, S. Castillo, Entrevistadores)