

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
ESCUELA MULTILINGUE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

---

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADA MULTILINGÜE EN NEGOCIOS E INTERCAMBIOS  
INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL DE LAS FUNDACIONES SIN  
FINES DE LUCRO. CASO DE “FAMILIA SALESIANA SALINAS” EN LA  
PARROQUIA DE SALINAS DEL CANTÓN GUARANDA DE LA PROVINCIA DE  
BOLÍVAR EN EL PERÍODO 2007 - 2011**

**GUISSELA PAOLA MANTILLA MANTILLA**

QUITO, 2014

## *Agradecimiento*

*A Dios por todas las bendiciones de la vida.*

*A mi hijo Benjamín y a mi esposo Carlos quienes son la motivación diaria para seguir adelante y alcanzar mis metas de vida planteadas.*

*A mis padres, Ruth y Patricio por su apoyo constante y su ejemplo a seguir.*

*A mi hermano, Sebastián por su compañía y momentos de risas.*

*A mi familia política por su cooperación para la realización de este trabajo.*

*A mi tutor, Jorgito por su guía y consejos para culminar la disertación.*

*A la Fundación Familia Salesiana Salinas y al Padre Antonio Polo por su colaboración para la elaboración de esta investigación.*

*A mis lectores Bertita y Gaetano por su contribución académica.*

*A los profesores de LEAI por compartir sus conocimiento que me ayudarán en mi carrera profesional.*

*A mis amigos cercanos por sus aportes y palabras de aliento.*

*Dedicatoria*

*Este trabajo de investigación está dedicado  
para mi familia que es mi pilar fundamental  
para cumplir mis objetivos.*

*A la Fundación Familia Salesiana Salinas  
para que a través de esta disertación  
puedan establecer una estructura  
empresarial organizada y eficaz  
y continúen siendo un ejemplo  
para el país.*

## ÍNDICE

1.	TEMA	1
2.	INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I		
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA SALINAS		6
1.1.	Organización empresarial de la Fundación Familia Salesiana Salinas	6
1.1.1.	Antecedentes de la Fundación Familia Salesiana Salinas	6
1.1.2.	Constitución y Legalización de la Fundación	8
1.1.3.	Gestión Administrativa de la Fundación Familia Salesiana Salinas	8
1.1.4.	Estructura de la Fundación Familia Salesiana Salinas	9
1.1.5.	Directorio y toma de decisiones	9
1.1.6.	Empresas productivas y Proyectos de la Fundación	11
1.1.7.	Capacidad del Talento Humano	12
1.1.8.	Lista del personal y nivel de preparación	13
1.1.9.	División del trabajo en la Fundación	14
	División del trabajo	14
	Director de la Fundación	14
	Contadora y Auxiliares Contables	15
	Empresas Productivas	15
	Responsable de la Gestión del Talento Humano	16
	Proyectos de Evangelización, Educación, Salud y Sociales	16
	Cuadro Resumen de Apoyo Social de la Fundación Familia Salesiana Salinas durante los años 2008-2011	21
1.10.	Salarios de los empleados	21
1.11.	Misión	22
1.12.	Visión	22
1.13.	Políticas	22
1.14.	Valores	22
1.15.	Objetivos	22
1.15.1.	Objetivo General	22
1.15.2.	Objetivos Estratégicos	23
1.16.	Estrategias	23
1.17.	Sectores de Trabajo	23
1.2.	Sistema de Comercialización de los productos de la Fundación	23
1.2.1.	Productos comercializados a otras ciudades del país	23
	Productos comercializados por Confites “El Salinerito”	24
	Productos comercializados por ALISALINAS	24
	Productos comercializados por “Aceites Esenciales”	24
1.2.2.	Estándares de calidad	24
1.2.3.	Niveles de calidad y cantidad de los activos fijos para los procesos de fabricación de los productos	26
1.3.	Soporte técnico	27
1.3.1.	Planes de capacitación	27
1.3.2.	Resultados de las capacitaciones realizadas	28
1.3.3.	Planes de capacitaciones realizados por organismos gubernamentales	28

CAPITULO II		
COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA FUNDACIÓN		
FAMILIA SALESIANA SALINAS		29
2.1.	Planes de comercialización	29
2.1.1.	Planes de marketing	29
2.1.2.	Mercados estratégicos para comercializar los productos de la Fundación	29
2.1.3.	Lista de productos comercializados por la Fundación	31
	Productos comercializados por Confites “El Salinerito”	31
	Productos comercializados por ALISALINAS	32
	Productos comercializados por Aceites Esenciales	33
	Productos comercializados por el Programa Piscícola	35
	Productos comercializados por los talleres	35
2.2.	Estudio de ventas	36
2.2.1.	Ingreso anual de ventas	36
2.2.2.	Comportamiento de la demanda de los productos significativos de la Fundación	41
	Confites “El Salinerito”	41
	Comercializadora Nacional Gruppo Salinas	45
	Centro de Exportaciones Gruppo Salinas	50
2.2.3.	Estrategias de ventas utilizadas por la Fundación y la fuerza de Ventas	54
2.3.	Planes de incentivos a la fuerza de ventas	56
2.3.1.	Fuerza de ventas	56
2.3.2.	Programas motivacionales	56
2.3.3.	Sistemas de control de rendimiento	57
2.3.4.	Beneficios exigidos por la ley y sociales para el personal	57
2.3.5	Número de capacitaciones dadas en conjunto con las demás empresas para incentivar la unión y solidaridad	59
CAPITULO III		
AVANCE TÉCNICO Y TECNOLÓGICO DE LA FUNDACIÓN		60
3.1.	Elaboración de Planes Estratégicos	60
3.1.1.	Planes estratégicos	60
	Plan Estratégico Confites “El Salinerito” del año 2010	61
	Plan Estratégico Gruppo Salinas del año 2010	62
	Plan Estratégico Gruppo Salinas del año 2011	64
3.1.2.	Programas de capacitaciones para la elaboración de Planes Estratégicos	65
3.1.3.	Resultados obtenidos en la estructuración de Planes Estratégicos	65
3.2.	Aspectos tecnológicos	66
3.2.1.	Planes de capacitación en áreas tecnológicas	66
3.2.2.	Equipos tecnológicos adquiridos durante el período 2007 – 2011	67
	Equipos tecnológicos adquiridos por Confites “El Salinerito”	67
	Equipos tecnológicos adquiridos por Aceites Esenciales	68
	Equipos tecnológicos adquiridos por la Radio Comunitaria	68
3.2.3.	Planes de sistematización de procesos realizados por la Fundación	68
3.3.	Adquisición y renovación de maquinaria	69
	Maquinaria adquirida por Confites “El Salinerito” durante los años 2007-2011	70
	Maquinaria adquirida por Aceites Esenciales durante los años 2007-2011	71
	Maquinaria adquirida por ALISALINAS durante los años 2007-2011	71

3.3.1.	Programas estatales para la adquisición y remodelación de nueva maquinaria para microempresas	72
	Programa CreEcuador	72
	Innova Ecuador	73
3.3.2.	Créditos utilizados para la compra de nuevos equipos	73
3.3.3.	Programa de inversión en activos como equipos y maquinarias adquiridas durante los años 2007-2011	74
3.	ANÁLISIS	75
4.	CONCLUSIONES	78
5.	RECOMENDACIONES	81
	BIBLIOGRAFÍA.	84
	ANEXOS.	

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1  
INGRESO POR VENTAS EN EL AÑO 2007 DE LA F.F.S.S.

ANEXO 2  
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008  
DE LA F.F.S.S.

ANEXO 3  
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009  
DE LA F.F.S.S.

ANEXO 4  
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

ANEXO 5  
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

ANEXO 6  
PARROQUIA SALINAS

ANEXO 7  
PADRE ANTONIO POLO

ANEXO 8  
FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA SALINAS

ANEXO 9  
CONFITES "EL SALINERITO"

ANEXO 10  
ACEITES ESENCIALES Y RADIO COMUNITARIA

ANEXO 11  
ALISALINAS

ANEXO 12  
PRODUCTOS ELABORADOS POR CONFITES "EL SALINERITO"

## 1. TEMA

### **ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL DE LAS FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO. CASO DE “FAMILIA SALESIANA SALINAS” EN LA PARROQUIA DE SALINAS DEL CANTÓN GUARANDA DE LA PROVINCIA DE BOLIVAR EN EL PERÍODO 2007- 2011.**

## 2. INTRODUCCIÓN

La Misión Salesiana a través de la Operación Mato Grosso liderada por el Padre Antonio Polo llega a la Parroquia de Salinas ubicada en el Cantón Guaranda de la Provincia de Bolívar en el año 1971 para implantar el Cooperativismo en la zona y para convertir a Salinas de un pueblo sin cultura organizativa y relacionado con la producción y comercialización de sal desde la época precolombina a una comunidad organizada y agroindustrial.

El crecimiento poblacional de Salinas y el establecimiento de asentamientos en toda la Parroquia obligó a la Misión a crear organizaciones como la Fundación de Organizaciones Campesinas (FUNORSAL), la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas (COACSAL), la Fundación Grupo Juvenil Salinas (FUGJS), la Asociación de Desarrollo Social de Artesanas (TEXSAL), la Fundación Familia Salesiana Salinas (FFSS) y la Cooperativa de Producción Agropecuaria “El Salinerito” (PRODUCCOOP). Todos estos emprendimientos empresariales pertenecen al Gruppo Salinas.

Para la realización de esta investigación se escogió a la Fundación Familia Salesiana Salinas que se encuentra en la Parroquia Salinas del Cantón Guaranda de la Provincia de Bolívar, para el estudio se tomó en consideración el período 2007-2011. La Economía Solidaria de la comunidad salinera es un ejemplo de superación para el país, el análisis de la estructura de la FFSS permite demostrar las falencias y fortalezas que tiene la institución para el desarrollo de esta iniciativa encabezada por el Padre Antonio Polo y la Misión Salesiana.

En esta disertación se realizará el análisis de la estructura empresarial de la Fundación Familia Salesiana Salinas cuya creación se realiza en el año 1995 y la legalización como Fundación en el año 2002. El principal objetivo de la organización es desarrollar sus actividades productivas para el

autofinanciamiento de proyectos de evangelización, educación, salud y atención social para el desarrollo de grupos vulnerables, en especial de niños, jóvenes, campesinos y sus comunidades a través de la experiencia, gestión de recursos provenientes de Italia y de la labor diaria de sus trabajadores.

El estudio de las dificultades administrativas en el manejo de los procesos que buscan la eficiencia y efectividad en el uso de los recursos humanos basándose en la formación académica y conocimientos de los mismos para fomentar el desarrollo administrativo de la Fundación. Los niveles de interés de los trabajadores produce descoordinación entre el personal dentro del mismo organismo y con las otras entidades del “Gruppo Salinas” desencadenando desacuerdos comerciales, financieros y administrativos.

En el área comercial la FFSS no tiene estructurados planes de marketing para la comercialización y promoción de productos provocando el desconocimiento de la fabricación de mermeladas, jugos, elaborados de soya, hierbas deshidratadas y aceites aromáticos, además los procesos de investigación e innovación frente a las situaciones cambiantes de mercado y demanda causan pérdidas en las ventas de dichos productos y la existencia de intermediarios para realizar una distribución coordinada de sus productos para reducir costos dificultan la comercialización directa de la organización.

Los activos fijos de una organización son herramientas para la ejecución de las actividades administrativas, financieras y comerciales, los desperfectos mecánicos de los mismos producen un descenso en la cantidad de producción y actividades diarias. La ausencia de un plan de capacitaciones en el área técnica y tecnológica para el personal y la ejecución de los procesos administrativos dentro de la Fundación en programas básicos de computación obstaculizan la continuidad en la cadena de producción y la practicidad para revisar datos o información.

Con estos antecedentes, la hipótesis planteada es si el análisis de la estructura administrativa y organización empresarial de la Fundación Familia Salesiana Salinas permitiría identificar los problemas relevantes en la participación del mercado y procesos productivos de la institución lo que posibilitaría implementar planes estratégicos para la renovación y mejoramiento de maquinaria e insumos para alcanzar los objetivos planteados y el bienestar

de la comunidad salinera. El objetivo principal es determinar las características de la estructura empresarial de la Fundación Familia Salesiana Salinas de la Parroquia Rural de Salinas del Cantón Guaranda de la Provincia de Bolívar.

En base a la hipótesis y objetivo general, en el primer capítulo del análisis se realiza una descripción de la estructura y actividades productivas, administrativas y sociales de la Fundación. Los antecedentes y legalización de la entidad, la formación educativa de sus integrantes, proyectos de evangelización y educación desarrollados por la institución, la misión, visión, valores y objetivos constituyen las bases de la Fundación. La gestión empresarial, los salarios, los sistemas de comercialización de los productos de la Fundación, los niveles de cantidad y calidad de los activos y el soporte técnico impartido al personal de la organización son los parámetros que demuestran la organización y las metas de la FFSS.

El segundo capítulo contiene los aspectos de comercialización de los productos de la Fundación que incluyen la lista de productos comercializados por la organización, un estudio de los ingresos por ventas de cada actividad productiva de la FFSS con comparaciones porcentuales entre cada una de ellas, un análisis del comportamiento de la demanda de los elaborados de la institución recalcando las diferencias, las estrategia de ventas y los planes de marketing empleados por la Fundación y distribuidores y los planes de incentivos a las fuerzas de ventas empleados para alcanzar los objetivos planteados.

El tercer capítulo dará a conocer los Planes Estratégicos elaborados por la Fundación y el Gruppo Salinas para la administración de la organización, los activos fijos de la organización que se han adquirido o remodelado durante los años 2007-2011, los planes gubernamentales para el apoyo a la microempresa y los créditos y planes de inversión que utilizan los emprendimientos productivos de la Fundación. Estos aspectos determinarán la planificación administrativa y el uso de recursos económicos para la adquisición de bienes materiales.

Como fundamento teórico se utiliza el Aprendizaje Organizacional que fue desarrollada por Schon en 1978, Senge y Argyris en el año 1993. Fue descubierta debido a los constantes cambios económicos y sociales del siglo

XXI. El aprendizaje organizacional es el análisis de la importancia del dominio personal, de los modelos mentales, de la visión compartida y del trabajo en equipo dentro del desarrollo en la empresa (LARROSA, 2000: 8-9).

Argyris, el primer exponente de esta corriente, menciona que el aprendizaje se produce cuando se detecta y se corrige algún error cometido dentro del manejo de la empresa, entendiendo por error la operación producida por una determinada acción cuando lo que se buscaba era otro resultado. Las teorías de acción que implemente la Fundación como programas maestros ayudan a la organización a centrar sus objetivos, además de proporcionarle estrategias para lograr sus visiones.

Donald Schon, segundo exponente, describe que la organización gira en torno al conocimiento, al aprendizaje y a la reflexión puesta en acción para que las organizaciones sean capaces de transformarse por sí mismos dejando de lado las interrupciones y barreras que lo impiden, llamando a este proceso conservadurismo dinámico.

Según Peter Senge, tercer exponente de la línea de pensamiento, cada organización está abierta al aprendizaje dependiendo del comportamiento y relación entre los individuos que la componen. El pensamiento sistémico demuestra que cada negocio está unido a través de agentes invisibles que fortalecen la interrelación entre los integrantes quienes deben tener una visión compartida y trabajar en equipo por conseguir los objetivos comunes primando el diálogo y el pensamiento conjunto. (SENGE, 2010: 15-19).

Para vencer obstáculos y alcanzar los objetivos planteados, el nivel de aprendizaje está relacionado con el entrenamiento y apoyo, dirigidos por consultores internos y externos. Una instrucción de calidad y administración de recursos sirve como guía para el cumplimiento de los proyectos de cambio establecidos por la organización.

Para terminar se encuentran las conclusiones y recomendaciones que establecen los resultados obtenidos de la investigación realizada en la Fundación Familia Salesiana Salinas de la Parroquia de Salinas que permitirán determinar las posibles soluciones a las falencias de la organización, crear

procesos administrativos, financieros y comerciales para cumplir con los objetivos planteados y dar oportunidades de desarrollo para sus integrantes.

# CAPÍTULO I

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA SALINAS

### 1.1. Organización Empresarial de la Fundación Familia Salesiana Salinas

#### 1.1.1. Antecedentes de la Fundación Familia Salesiana Salinas

La Fundación Familia Salesiana Salinas está ubicada en la Parroquia de Salinas del cantón Guaranda en la Provincia de Bolívar. Esta zona lleva el nombre de Salinas porque existen minas de sal que en tiempos ancestrales proveían de este mineral a varias ciudades del país.

*Salinas fue constituida como parroquia civil en 1884 y en tiempos aborígenes pertenecieron a los indios Tomabelas" (ECOS TRAVEL, 2013: 1). La Parroquia limita al Norte con las Parroquias de Simiátug y Facundo Vela, al Sur con la Ciudad de Guaranda, al Este con las Provincias de Tungurahua y Chimborazo y al Oeste con la Parroquia San Luis de Pambil y el Cantón Echeandia" (GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE GUARANDA, 2011: 1).*

*Salinas está conformada por 24 comunidades, con una superficie de 490 km<sup>2</sup>, ubicadas, en su mayoría, en la zona fría, al igual que la cabecera parroquial que asentada sobre los 3500 m.s.n.m. Su temperatura oscila entre los 6 y 10 grados centígrados. Aquí se concentran aproximadamente 28 microempresas comunitarias, dedicadas a la industrialización de la leche, carne, fruta, lana entre otros, que generan alrededor de 198 productos elaborados que son ubicados en el mercado nacional y exportados a otros países, especialmente a Italia (GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE GUARANDA, 2011: 1).*

Esta parroquia se encuentra a 20km de la ciudad de Guaranda, desde allí se puede llegar a Salinas por carretera asfaltada, el recorrido se lo puede realizar en bus o auto privado.

## IMAGEN 1 MAPA DE LA PARROQUIA SALINAS



Fuente: Fundación Familia Salesiana Salinas  
Recopilado por: Guissela Mantilla Mantilla

Con los primeros voluntarios Salesianos desde el año 1986, empieza a manifestarse el enfoque Salesiano de la Pastoral Parroquial (Oratorio, Catequesis, Fiestas de Don Bosco, Colonias Vacacionales, Refuerzo Escolar, etc.); algunos de ellos se quedaron en Salinas o se regresaron para cumplir una función específica y se configura poco a poco la idea de la Familia Salesiana en la que se incluyen también a salineros cercanos a la Misión (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2009: 12).

Al inicio, la tarea fundamental fue el cuidado de los dos Hogares Juveniles. Esta iniciativa comienza con un pequeño internado que empieza en una casa prestada en 1986 para luego pasar al edificio propio. El objetivo del Hogar Juvenil es favorecer con el estudio en el colegio local a los jóvenes indígenas de los lugares más alejados de la Parroquia, pero varias circunstancias contribuyen para que los jóvenes huéspedes lleguen a representar varias etnias del país (Quichuas de Otavalo, Saraguro, Pilahuin, Simiátug, Salinas, jóvenes Chachis desde Esmeraldas y shuar del Oriente Ecuatoriano). Se considera el hogar como una propuesta vocacional en sentido amplio; cada año algunos de los bachilleres egresados optan por el voluntariado que a su vez ha sido para algunos una orientación hacia una profesión concreta (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2009: 12).

Con estos antecedentes, varios voluntarios se radican en Salinas consiguen trabajo en las Organizaciones (FUNORSAL, Cooperativa, Grupo Juvenil). Cuando surge la idea de dar consistencia al Grupo de colaboradores nace la Familia Salesiana compuesta de Salineros de nacimiento y “Salineros de corazón” (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2009: 12).

### **1.1.2. Constitución y Legalización de la Fundación**

La Fundación Familia Salesiana Salinas fue fundada en el año 1995 para apoyar a un grupo de seculares comprometidos a la Misión Salesiana y el Padre Antonio Polo como representante en Salinas de la Misión Salesiana Talahua Huayco y de la Sociedad Salesiana en el Ecuador.

La Fundación es una organización social sin fines de lucro cuyo objetivo se encamina a la atención a los jóvenes, sobre todo a los más pobres a través de los servicios pastorales y mediante la creación de actividades para generar empleo; al mejoramiento a la calidad educativa en toda la parroquia, teniendo como referente principal el sistema preventivo. Canaliza recursos de instituciones nacionales y extranjeras para atender a niños, jóvenes y adultos, para actividades educativas, actividades relacionadas con la salud y la asistencia social. Además de garantizar la vigencia del carisma y opciones concretas Salesianas en el futuro, entre sus actividades principales están la evangelización, educación, salud y, actividades de pastoral social con carácter productivo (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2007-2008-2009: 39, 12,12).

Esta institución fue legalizada y reconocida por el Ministerio de Inclusión Económica y Social mediante Acuerdo Ministerial N° 0486 del 1 de febrero de 2002 (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2009: 12).

### **1.1.3. Gestión Administrativa de la Fundación Familia Salesiana Salinas**

El propósito de la gestión administrativa dentro de la institución, es garantizar las disposiciones de determinadas capacidades y habilidades, como la capacidad de liderazgo, dirección y motivación que se puede proporcionar al equipo de trabajo. Este proceso se realiza tomando en cuenta los fundamentos

de manejo de los recursos económicos, materiales y humanos para alcanzar los objetivos planteados por la institución.

En la Fundación la gestión administrativa está establecida en los altos mandos, a nivel del director y los responsables de cada emprendimiento y proyecto. La FFSS posee una cultura organizacional marcada en la estructura de la institución establecida en el organigrama elaborado por la misma. El ritmo de trabajo está marcado por un horario y calendario respetando feriados y vacaciones para descansos del personal.

#### 1.1.4. Estructura de la Fundación Familia Salesiana Salinas

IMAGEN 2  
ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Fuente: Fundación Familia Salesiana Salinas  
Elaborado por: Fundación Familia Salesiana Salinas  
Recopilado por: Guissela Mantilla Mantilla

#### 1.1.5. Directorio y toma de decisiones

El Directorio es el organismo principal de la Fundación Familia Salesiana Salinas, está encargado de evaluar el desarrollo de la institución y solicitar la enajenación y adquisición de bienes (MÉNDEZ, 2013).

Los miembros del Directorio son:

- Presidente: Padre Mateo Pantegini
- Vicepresidente: Padre Antonio Polo
- Director: Lic. Carlos Méndez
- Coordinador Pastoral: Carmen Allauca
- Coordinador de Educación: Victoria Chamorro
- Coordinador de Producción: Elsia Miranda (LÓPEZ, 2013)

Las decisiones que se han tomado entre los años 2007 - 2011 son las siguientes:

- **PAENA:** Construcción de 8 aulas, 7 sistemas de agua, 15 letrinas sanitarias, 18 módulos para capacitar a maestros de educación básica y 18 encuentros con padres de las escuelas de Salinas; apoyo a las campañas de vacunación (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2007: 40).
- **Proyecto FODI con el MIES:** 370 niños entre 0-5 años (12 comunidades atendidas con un promedio de 30 niños cada una); apoyo con infraestructuras desde Gruppone, Paolo Pellegrini y Luigi Dante (Verdepamba y Tigreurco); en Simiátug 380 niños atendidos en coordinación con la MS Simiátug (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2007: 40).
- **Proyecto de Extensión Universitaria con la UPS:** 5 alumnos en la Escuela de Gestión para el Desarrollo Local Sostenible; 12 alumnos en la escuela de Pedagogía en Simiátug; en trámite la apertura de una carrera en Salinas con proyección nacional (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2007: 40)
- **Ejecución del proyecto PAENA:** 60 profesores y facilitadores capacitados, 7 sistemas de agua, 7 aulas escolares, 15 letrinas escolares, 24 equipos de computación, 500 mesas bipersonales y 500 sillas para 20 escuelas, 25 escuelas con baúl de libros para fomento de la lectura (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2008: 12-13).
- **Renovación del Convenio con el MIES para la ejecución del FODI y después INFA Público** (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2008: 13).
- **Ejecución del Proyecto Red de micro empresas con la Fundación Felipe Rinaldi:** implementación de la fábrica de mermeladas de frutas no tradicionales, equipamiento del laboratorio para reproducción meristemática, construcción de umbráculos e invernaderos para cultivo de plantas ornamentales en Chazojuan y Lanzaurco (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2008: 13).
- **Proyecto Schaad:** implementación de cinco invernaderos comunitarios, dotación de alpacas en; comunidad de Pachancho y Yuraucsha, Fondo de crédito piscícola en la comunidad Yacubiana, dotación de 3 sistemas solares de calentamiento de agua (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2008: 13).
- **De Cárita Italiana** se recibe un fondo para la construcción de la Prensa Hidráulica para comprimir botellas plásticas (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2009: 13).
- **De Cáritas Austria** se recibe un fondo para apoyar a 100 familias en la construcción de invernaderos familiares en las comunidades de la zona alta (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2009: 13).
- **Construcción de la casa turística en la comunidad de Matiaví con el financiamiento de GRUPPONE de Italia, ya se construyó en 2007 en Tigreurco la casa turística y el Centro Infantil con la misma organización** (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2009: 13).
- **Construcción de la casa para acogida al Turista en la Comunidad Chaupi con la participación de voluntarios de Gruppone y Salinas** (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2010: 20).
- **Fortalecimiento del desarrollo productivo y formativo en actividades y comunidades de la parroquia Salinas con la Fondazione San Zeno de Italia** (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2010: 21).
- **Aprobación e inicio de las actividades del Proyecto "Fortalecimiento a los invernaderos hipogeos familiares" financiado por CARITAS AUSTRIA: capacitación y construcción de reservorios de agua** ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2011: 16).

- *Trámite y Reforma a los Estatutos de la Fundación ante el MIES (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2011: 17).*
- *La Superintendencia de Telecomunicaciones y el Consejo Nacional de Telecomunicaciones concedió una frecuencia radial provisional para un año con la cobertura prevista para Salinas, Simiátug, Guaranda, Chimbo y San Miguel (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2011: 17).*

### 1.1.6. Empresas productivas y Proyectos de la Fundación

#### Empresas Productivas:

La Fundación cuenta con varias actividades para el autofinanciamiento de su labor social:

- **La fábrica de confites:** elaboración de pasta de cacao, turrone de maní y macadamia, chocolates en diferentes presentaciones.
- **La fábrica de aceites esenciales:** infusiones, pomadas, aceites esenciales de diferentes plantas, shampoo, entre otros.
- **ALISALINAS (Alimentos de Salinas):** soya y sus derivados, mermeladas, confites, fideos, galletas y manjar.
- **Programa Piscícola:** criadero de truchas, pesca deportiva. Este programa funcionó hasta el año 2007 porque el número de familias beneficiadas disminuyó de 120 en el año 2000 a 60 en el año 2007 y las utilidades eran negativas (-\$1290) (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2007: 45).
- Varios talleres para la capacitación y la inserción juvenil en el mundo laboral:
  - **Taller de la madera:** elaboración de material didáctico para las escuelas.
  - **Taller de artesanías:** manillas, velas, bordados y confección de todo tipo de prenda de vestir.
  - **Taller de cerámica:** objetos decorativos y utilitarios de cerámica.
- **Radio El Salinerito:** Desarrollar programas de integración y capacitación socio-cultural que incluyan a los habitantes de la parroquia

Salinas y contribuir a fomentar una mayor participación de las comunidades de la parroquia y de la Provincia de Bolívar en los procesos de desarrollo y refuerzo de la sociedad civil y la democracia local.

- **Aula Virtual:** Prestar servicio informático a todas las personas, en especial a jóvenes y estudiantes.

#### **Proyectos:**

- **CRA (Centro de Relaciones Académicas):** organizar el voluntariado, cooperación internacional y los pasantes desde y hacia Salinas. Preparar material didáctico de Economía Solidaria para escuela, colegios y adultos.

- **Naturaleza Viva:** Transformar la materia prima (desechos orgánicos, estiércol, materia vegetal y tierra) en un abono de alta calidad (compost) a través del método Compostaje Microbiano Controlado.

- **Hogares Juveniles:** Recibe jóvenes voluntarios comprometidos con la Misión Salesiana que quieren colaborar con el progreso y desarrollo de Salinas. Recibe a jóvenes indígenas provenientes de los recintos más alejados de la Parroquia que quieren estudiar en el colegio de la localidad.

#### **1.1.7. Capacidad de Talento Humano**

El personal es la base fundamental de la organización, su formación y calidad humana guían la actividad administrativa y fomentan el desarrollo económico y social de la Fundación. El manejo de los trabajadores está a cargo del área de Talento Humano pero la conciencia y empeño en el trabajo de cada empleado transmite armonía, ejemplo de responsabilidad y motivación que beneficia a la institución y es un modelo a seguir para todo el país.

### 1.1.8. Lista del personal y nivel de preparación

TABLA 1  
PERSONAL CON FORMACIÓN SUPERIOR

Nombre	Cargo	Formación
Carlos Méndez Pérez	Director de la Fundación	Universitaria
Cristina Alexandra Ramírez Vásconez	Contadora Área Central	Universitaria
Silvana Elisabeth Chamorro Chamorro	Auxiliar Contable Área Central	Lic. en Ciencias de la Educación
Guido Santiago López Váscones	Responsable GTH de la Fundación	Universitaria
Carmen Isabel Allauca Rea	Responsable Área Pastoral	Superior (Ing. Ecoturismo)
Elsia Miranda Ortiz	Administrador Confites	Superior
Mariela Elisabeth Quinatoa Chamorro	Contabilidad Confites	Superior
Jorge Luis Sánchez Sánchez	Control de Calidad Confites	Superior
Victoria Romelia Chamorro Salazar	Coordinadora Área Educación	Superior

Fuente: Fundación Familia Salesiana Salinas  
Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

TABLA 2  
PERSONAL CON TÍTULO DE TECNOLOGÍA

Nombre	Cargo	Formación
Piedad Emiliana Chamorro Masabanda	Auxiliar Contable Área Central	Tecnóloga en informática aplicada

Fuente: Fundación Familia Salesiana Salinas  
Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

TABLA 3  
PERSONAL CON FORMACIÓN SECUNDARIA

Nombre	Cargo	Formación
Víctor Hugo Pico Rivadeneira	Ventas y Atención al Público de Confites	Secundaria
Luis Geovanny Mazabanda Guaman	Ventas y Atención al Público de Confites	Secundaria
Leonela Isabel Ruíz Urbano	Ventas Confites	Secundaria
Carmen del Rocío Quinaloa Robalino	Responsable de Operación de ALISALINAS	Secundaria
Marcelo Javier Allauca Rea	Responsable Radio Comunitaria	Egresado de Antropología y Filosofía
Ilda Verónica Ruiz Chamorro	Auxiliar Contable del Área Central	Bachiller en Químico Biólogo
El 47% (8 de 17 personas) del personal de producción de los confites	Producción de chocolates y turrónes	Secundaria

Fuente: Fundación Familia Salesiana Salinas  
Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

TABLA 4  
PERSONAL CON FORMACIÓN PRIMARIA

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Formación</b>
Rosa Elena Chamorro Masabanda	Responsable de Ventas de ALISALINAS	Primaria
Lida Maribel Paredes Paredes	Responsable de Operación de ALISALINAS	Primaria
Carmen Josefina Chamorro Masabanda	Responsable de Ventas y Bodega de Aceites Esenciales	Primaria
Argelia Petita Tirado Valladares	Operario de Aceites Esenciales	Primaria
Ricardo Toalombo	Responsable de Máquinas y Bodega de Aceites Esenciales	Primaria
El 53% (9 de 17 personas) del personal de la producción de los Confitos	Producción de chocolates y turrone	Primaria

Fuente: Fundación Familia Salesiana Salinas  
Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

### 1.1.9. División del trabajo en la Fundación

#### División del trabajo

El trabajo que se realiza dentro de la Fundación se encuentra dividido en áreas de acuerdo a la empresa productiva y a los proyectos de evangelización, educación, salud y sociales, además se encuentra el personal administrativo central que controla y coordina a toda la institución.

#### Director de la Fundación

Durante los años 2007 – 2011 la dirección de la Fundación estuvo a cargo del Licenciado Carlos Méndez quien se encarga de la dirección ejecutiva y la gestión económica – administrativa de la Fundación, además de coordinar los proyectos de evangelización, educación, salud y es un representante más del Consejo y Directorio de la Fundación (ALLAUCA, 2013).

## **Contadora y Auxiliares Contables**

Las contadoras de la oficina central y las empresas productivas son las encargadas del registro de todas las actividades contables y financieras que realice la empresa. Son las responsables también de generar informes y documentos financieros, además llevan el cálculo de las cuentas de las empresas para realizar pagos de nóminas y proveedores (RAMÍREZ, 2013).

Las auxiliares contables realizan el registro de compras, ventas, sueldos, pagos y control de inventarios. Trabaja en conjunto con la contadora y realiza las actividades que le delegue dicha persona (RAMÍREZ, 2013).

## **Empresas Productivas**

Las Empresas Productivas dentro de la Fundación son las encargadas a través de sus Responsables y trabajadores de la producción de los elaborados para comercializarlos dentro y fuera de la Parroquia para obtener el capital necesario para cubrir los gastos administrativos, de producción y colaborar con los Proyectos que tenga la Fundación para ayudar a la comunidad salinera.

Cada empresa productiva tiene un responsable, quien es el encargado de coordinar y controlar las actividades administrativas-financieras de cada microempresa, además de controlar los procesos de producción hasta la comercialización del producto. En el caso de los confites la administradora y la persona encargada del control de calidad coordinan para obtener elaborados de calidad. Las contadoras y auxiliares contables de cada micro empresa registran los movimientos contables y financieros para con esos datos coordinar con la contadora general la elaboración de un informe general de la institución.

El área de producción de cada empresa productivas son los encargados de transformar la materia prima en el producto final, también son los responsables del empaque y sellado de los elaborados. Los empleados de operaciones son las personas que manejan la maquinaria y el personal de ventas son responsables de la atención al público y venta directa al consumidor.

## **Responsable de la Gestión del Talento Humano**

La Fundación entre los años 2007-2011 no tenía un Responsable de Gestión del Talento Humano permanente, para esta función se contrataba una persona que no tenía preparación para asumir esta responsabilidad, asumía su rol por uno o dos meses y luego abandonaba la institución. Esta situación provocó que la Fundación no tuviera una base de datos concreta del personal, capacitaciones, evaluaciones y el registro de la labor y aporte de cada empleado.

## **Proyectos de Evangelización, Educación, Salud y Sociales**

La Fundación Familia Salesiana Salinas es una entidad sin fines de lucro que busca aportar en la evangelización, educación, salud y social a través del financiamiento de proyectos que beneficien a estas áreas garantizando el bienestar de su comunidad.

### **En el año 2007:**

#### **Sector Evangelización:**

- Celebración de sacramentos y misiones en toda la parroquia (en verano, Semana Santa, Navidad, Bautismos, Primeras Comuniones y Confirmaciones) (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2007: 39).
- Apoyo al asociacionismo juvenil y coordinación de las actividades con la Inspectoría Salesiana y el Movimiento Juvenil Salesiano (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2007: 39).
- Capacitación de animadores y catequistas (reuniones mensuales con animadores y catequistas de Paltabamba, Simiátug y Facundo Vela) (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2007: 39).

## **Sector Educación y Salud**

- Hogares Juveniles Masculino y Femenino: jóvenes ecuatorianos acuden a oratorios dominicales con niños de las comunidades (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2007: 39).

- Proyecto Adozioni O. Arturo Lorini: Un promedio anual de 1.300 niños y niñas atendidos, dotación de comedor escolar a Yuraucsha, Yacubiana y Lanzaurco, hospedaje y alimentación de cursos de capacitación, implementación de huertos escolares y botiquines comunitarios en 14 comunidades (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2007: 39).

- Proyecto FODI con el MIES: 370 niños entre 0-5 años, apoyo con infraestructura desde Gruppone, Paolo Pellegrini y Luigi Dante, en Simiátug 380 niños atendidos en coordinación con la MS Simiátug; proyectos con la Fundación Consultora Don Bosco: PAENA (construcción de 8 aulas, 7 sistemas de agua, 15 letrinas sanitarias, 18 módulos para capacitar a maestros de educación básica y 18 encuentros con padres de familia de las escuelas de Salinas); proyecto de Fomento a la Lectura con la Deuda Externa española, entrega de libros con 200 títulos en varios niveles a las escuelas de Salinas, proyecto de apoyo a oratorios; proyecto de Plantas Nativas (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2007: 40).

- Proyecto de Extensión Universitaria con la UPS: 5 alumnos en la Escuela de Gestión para el Desarrollo Local Sostenible, 12 alumnos en la Escuela de Pedagogía en Simiátug (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2007: 40).

## **Sector Social**

- Actividades productivas para el autofinanciamiento y capacitación juvenil (confites, aceites esenciales, proyecto piscícola, granja Chazojuan, talleres educativos) (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2007: 40).

- Gestión de nuevas iniciativas productivas (Bancos Comunales, producción de plantas ornamentales) (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2007: 40).

#### **En el año 2008:**

##### **Sector Evangelización:**

- 28 comunidades atendidas con celebraciones eucarísticas, sacramentos, misiones, celebraciones especiales por festividades y confirmaciones (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2008: 12).
- 23 animadores cristianos en igual número de comunidades con capacitación y asistencia pastoral (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2008: 12).

##### **Sector Educación y Salud:**

- 2.000 niños atendidos con los proyectos FODI del MBS (Salinas y Simiátug) y Adozioni del VIS Lombardía (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2008: 12).
- Ejecución del proyecto PAENA: 60 profesores y facilitadores capacitados, 7 sistemas de agua, 7 aulas escolares, 15 letrinas escolares (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2008: 12).
- Capacitación y entrega de medicinas e instrumentos médicos a 12 promotores de salud con la Voluntaria del Cuerpo de Paz (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2008: 13).

##### **Sector Social:**

- Ejecución del Proyecto Red de micro empresas con la Fundación Felipe Rinaldi: implementación de la fábrica de mermeladas de frutas no tradicionales, equipamiento del laboratorio para reproducción meristemática, construcción de umbráculos e invernaderos para cultivo

de plantas ornamentales en Chazojuan y Lanzauro (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2008: 13).

- Proyecto Schaad: implementación de cinco invernaderos comunitarios, dotación de alpacas en; comunidad de Pachancho y Yuraucsha, Fondo de crédito piscícola en la comunidad Yacubiana, dotación de 3 sistemas solares de calentamiento de agua (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2008: 13).

### **En el año 2009:**

#### **Sector Evangelización:**

- A través de la Inspectoría Salesiana y de Marghera Italia, se recibe un fondo para la construcción y equipamiento del Aula Pastoral (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2009: 12).

- Se continúa con el proyecto JUHILA (oratorio dominical con niños) con el apoyo de los hogares juveniles (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2009: 12).

- Con los fondos del proyecto "Padre Lorini" se continúa fortaleciendo las acciones del Departamento de Educación en las comunidades que año a año son atendidas (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2009: 12-13).

#### **Sector Social:**

- Durante este año la Fundación elaboró una serie de propuestas de financiamiento para cumplir con los objetivos de la institución. Las entidades que aportaron son: La Conferencia Episcopal Italiana envió un fondo para el fortalecimiento de la fábrica de Aceites Esenciales, Familia Schaad - Cáritas San Gallen para implementar invernaderos comunitarios, Cáritas Austria para implementar invernaderos familiares, Cáritas Italiana para la construcción de una Prensa Hidráulica y Del Gruppone para la construcción de la casa turística del Calvario (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2009: 13).

**Sector Salud:**

- Entrega de medicamentos a los botiquines comunitarios y balanzas para el control del peso corporal de los niños de 0 a 5 años de edad del proyecto INFA (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2009: 13).

**En el año 2010:**

- Refaccionamiento de capillas en la Parroquia Salinas: Tigreurco, Matiaví, Pambabuella, Lanzaurco, Chazojuan, La Palma (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2010:19).
- Construcción de 148 invernaderos familiares en varias comunidades de la zona alta de Salinas y en algunas familias de la parroquia Simiátug (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2010:19).
- Adecuación de Aula Pastoral con la colocación del piso y tumbado (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2010:19).
- Dotación de manguera para riego en invernaderos y agua entubada en varias comunidades (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2010:19).
- Construcción de la casa para la acogida del Turista en la comunidad Chaupi con la participación de voluntarios de Gruppone y Salinas (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2010:19).

**En el año 2011:**

- Aprobación e inicio de las actividades del proyecto “Fortalecimiento a los invernaderos hipogeos familiares” financiado por Cáritas Austria, además de la capacitación y construcción de reservorios de agua (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2011: 16).
- Adecuación de locales para la implementación del Centro de Día para atención al Adulto Mayor en Salinas con el financiamiento del Ministerio

de Inclusión Económica y Social. En este centro se da atención a 50 adultos mayores de ambos sexos quienes reciben fisioterapia (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2011: 16-17).

### **Cuadro Resumen de Apoyo Social de la Fundación Familia Salesiana Salinas durante los años 2008-2011.**

TABLA 5  
APOYO SOCIAL DE LA FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA SALINAS EN LOS AÑOS 2008-2011

EJES DE INTERVENCIÓN	Promedio de fondos invertidos	Años de ejecución y número de beneficiados			
		2008	2009	2010	2011
Atención Educación Inicial Centros Infantiles	\$70000	360	658	245	178
Atención Educación Primaria Escuelas	\$40000	1208	1115	1124	1045
Atención Educación Media Colegios	\$20000	238	200	266	256
Atención Educación al Adulto Mayor	\$20000		0	45	46
Atención a los Chicos de los Hogares	\$40000	37	26	27	20

Fuente: Victoria Chamorro  
Elaborado por: Victoria Chamorro  
Recopilado por: Guissela Mantilla Mantilla

#### **1.1.10. Salarios de los empleados**

TABLA 7  
SALARIOS DE LOS FUNCIONARIOS DE LA FUNDACIÓN

<b>Función</b>	<b>Salario</b>
Director	\$840.00
Contadora	\$600.00
Auxiliares Contables	\$480.00
Responsable de GTH	\$400.00
Responsables de operación y ventas	\$318.00
Administrador Confites	\$900.00
Control de Calidad confites	\$700.00
Contabilidad confites	\$700.00
Inventario y facturación confites	\$500.00
Ventas de confites	\$368.00-\$500.00
Productores de confites	\$425.00-\$560.00
Responsables de empresas productivas y proyectos	\$400-\$500.00

Fuente: Responsable Gestión del Talento Humano  
Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

Los salarios en el área administrativa se incrementaban cada 3 años y en las actividades productivas se lo hacía cada 1 o 2 años. Existían diferencias entre los empleados debido a que los aumentos de salarios no se lo realizaban al mismo tiempo (ALLAUCA, 2013).

### **1.11. Misión**

*Somos una institución con bases cristianas que coordina, asesora y da asistencia técnica para reforzar las organizaciones que promueven el desarrollo de Salinas con criterios evangélicos. Además formulamos propuestas para canalizar recursos e implementar programas en salud, formación de talentos humanos y proyectos productivos (GRUPPO SALINAS, 2008: 1).*

### **1.12. Visión**

*Vemos a la FFSS como una organización que promueve los valores del Reino de Dios y de la Economía Solidaria en los procesos de desarrollo de Salinas, promoviendo la evangelización, la educación y la salud (GRUPPO SALINAS, 2008: 1).*

### **1.13. Políticas**

- Equidad e igualdad de género
- Rendir cuentas
- Planificar acciones, seguimiento evaluación
- Reinversión de excedentes en lo social y productivo
- Apolíticos
- Manejo sustentable de los recursos
- Rentabilidad (RUIZ, 2010: 8).

### **1.14. Valores**

- Igualdad
- Solidaridad
- Justicia
- Participativos
- Transparencia
- Credibilidad
- Practicar el sistema preventivo
- Compromiso social
- Motivación
- No repartición de excedentes
- Responsabilidad
- Honestidad (RUIZ, 2010: 8-9).

### **1.15. Objetivos**

#### **1.15.1. Objetivo General**

*Difundir, afianzar e impulsar el derecho de la juventud en las comunidades de la parroquia Salinas, provincia de Bolívar, en los campos de educación popular y religioso, salud, económico y de oportunidades, desarrollo del carisma Salesiano a través del testimonio vivencial de los miembros que la conforman, la acción pastoral en los campos de la evangelización para el desarrollo integral de la parroquia (RUIZ, 2010: 9).*

### **1.15.2. Objetivos Estratégicos**

- Pastoral
- Formación integral
- Salud
- Formular / negociar proyectos
- Coordinar, asesorar y dar asistencia técnica a Salinas y fuera de ella.
- Implementar empresas productivas (RUIZ, 2010: 9)

### **1.16. Estrategias**

- Inversión
- Acopio y comercialización coordinada con otras instituciones
- Participación activa
- Coordinación interinstitucional
- Autofinanciamiento / sin fines de lucro
- Trabajo con grupos juveniles, catequistas, pre juveniles, animadores, catequistas, misiones y Hogar Juvenil
- Sistematización de experiencias y difusión
- Innovación continua de procesos y tecnologías
- Salinas limpio (RUIZ, 2010: 9).

### **1.17. Sectores de Trabajo**

La Fundación Familia Salesiana Salinas comprometida con la comunidad salinera su labor se enfoca en tres secciones:

- Evangelización
- Educación y salud
- Social

A través de estos sectores la institución busca apoyar al desarrollo de la Parroquia además de contribuir con la formación de jóvenes y niños que quieren colaborar con la colectividad de Salinas.

## **1.2. Sistema de Comercialización de los productos de la Fundación**

### **1.2.1. Productos comercializados a otras ciudades del país**

Las empresas productivas que han comercializado sus productos durante los años 2007-2011 son: "Confites El Salinerito", ALI SALINAS y Aceites Esenciales.

### **Productos comercializados por Confites “El Salinerito”:**

- Trufas de chocolate
- Chocolates rellenos
- Chocolates de sabores
- Tabletas de chocolate
- Grageas de chocolate
- Huevos de chocolate
- Crema de macadamia con chocolate
- Turrone de maní
- Turrone de macadamia (SÁNCHEZ, 2013).

### **Productos comercializados por ALISALINAS:**

- Galletas de soya de 100gr.
- Piclets 250gr.
- Fideos de Soya (zanahoria, remolacha y espinaca) (MENA, 2013).

### **Productos comercializados por “Aceites Esenciales”:**

- Té de Mashua
- Té de 4 hierbas
- Té de Mortiño sachet
- Shampoo de Romero 400ml
- Jarabe de Mashua (MENA, 2013).

#### **1.2.2. Estándares de Calidad**

Las empresas productivas de la Fundación emplean los siguientes estándares de calidad:

Confites El Salinerito para la elaboración de sus productos ha seguido las normas INEN correspondiente a cada producto.

Para la fabricación de los chocolates se aplica la norma INEN 621 (SÁNCHEZ, 2013).

Para la elaboración de los turrone se emplea la norma INEN 2217 (SÁNCHEZ, 2013).

Los análisis microbiológicos se realizan en laboratorios externos acreditados para evitar que los productos tengan problemas de calidad y fabricación.

La fábrica de confites no cumple con las normas sanitarias establecidas en el Registro de Control Sanitario porque las instalaciones no tienen un diseño sanitario y los pisos no tienen un sistema de limpieza (SÁNCHEZ, 2013).

Aceites Esenciales para la elaboración de las infusiones naturales no se aplica ninguna norma INEN pero se cumplen los siguientes parámetros.

TABLA 8  
PÁRAMETROS TÉCNICOS DE ACEITES ESENCIALES

PARÁMETROS	ESPECIFICACIONES
HUMEDAD	Máximo 10%
EXTRACTO ACUOSO	Mínimo 11%
CONTENIDO DEL ENVASE	45 ± 5g de hierbas
MICROBIOLOGÍA: Coliformes Aerobios mesófilos Mohos y levaduras	Máximo 10 ufc/g Máximo 10 <sup>3</sup> ufc/g Máximo 10 <sup>2</sup> upc/g

Fuente: Micro empresa Aceites Esenciales, hierbas medicinales y derivados  
Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

La Microempresa de Aceites Esenciales, hierbas medicinales y derivados durante los años 2007-2011 buscó incrementar los productos que tengan registros.

Las demás empresas productivas como cerámica, programa piscícola, TEMA (Taller Educativo de la Madera) y Escuela de Arte no siguen ninguna norma que rija la calidad y producción de los productos.

Las perspectivas que tenía el programa piscícola desde el año 2007 era elaborar productos derivados como truchas ahumadas y embutidos de truchas pero no lo pudieron realizar debido a que los resultados económicos de este sector eran negativas (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2007: 45).

### **1.2.3. Niveles de calidad y cantidad de los activos fijos para los procesos de fabricación de los productos**

La empresa productiva que ha generado utilidades positivas es “Confites el Salinerito”, los activos fijos que la empresa tuvo durante los años 2007-2011 es de 30 máquinas entre mezcladoras, tostadoras, piladoras, horno, selladores. Hasta el año 2011 todas funcionaban pero cada 3 meses una máquina tenía algún desperfecto mecánico y tenía que ser arreglada y era cuando la cantidad de producción en la fábrica disminuía en un 10% (SÁNCHEZ, 2013).

La microempresa de confites necesita maquinaria para incrementar la producción y bajar costos. Durante los años 2007-2011 esta institución no ha adquirido máquinas empacadoras para reemplazar a la mano de obra que realiza esta actividad provocando pagos excesivos en este rubro y demora en la obtención de los productos. El área de pasta de cacao necesita una renovación de su maquinaria para evitar pérdidas en la producción.

El área de cerámica durante los años de este estudio, quería iniciar a producir la materia prima (barbotina) que se utilizaba para la fabricación de sus productos para uso interno y también venderlo en el mercado exterior a través de canchales pero la máquina que se emplea se encontraba en el taller de mecánica (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2007: 44).

El programa piscícola buscaba incrementar su producción de derivados pero la falta de maquinaria y los resultados económicos negativos que producía este proyecto impidieron que se realizara inversión en activos fijos.

Escuela de Arte quería ampliar el mercado y diversificar la producción (productos a base de cabuya, tarjetas con flores secas y papel reciclado y bisutería en tahua, ropa deportiva, producir papel reciclado), para esto se necesitaba realizar una inversión en maquinaria especializada pero se debía buscar financiamiento mediante proyectos (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2007: 47).

La Radio Comunitaria durante los años 2007-2011 no cuenta con antenas para dar estabilidad a la frecuencia y los equipos que tienen ya han cumplido con su vida útil (ALLAUCA, 2013).

### **1.3. Soporte Técnico**

#### **1.3.1. Planes de capacitación**

La Fundación Familia Salesiana Salinas durante los años 2007-2011 no tenía planes de capacitación establecidos, coordinados y publicados, las charlas dadas durante ese período se han programado de forma esporádica y sin preparación y organización previa. No existe en la base de datos de la Fundación ninguna programación de capacitaciones realizadas durante dichos años por la institución esto debido a la rotación del personal responsable de la gestión del Talento Humano.

En los Confites El Salinerito se daban conversaciones continuas con el personal en el trabajo y el bienestar de los trabajadores (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2007: 42).

En la Escuela de Arte se dieron charlas formativas a las jóvenes del internado para la manufacturación de los productos (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2007: 47).

Radio “El Salinerito” organizó capacitaciones para los reporteros comunitarios (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2007: 50).

En el 2009 se continúan con las capacitaciones a los docentes, educadores comunitarios, con quienes también se inició una formación formal e informal (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2008: 13)

En el mismo año se impartieron charlas para los promotores de salud de las comunidades de: Natahua, Pambabuela, Verdepamba, Chaupi Guayama, Rincón de los Andes, Yurak Uksha, Pachancho, Yucubiana y Tigreurco, con la voluntaria del Cuerpo de la Paz y el personal del Subcentro de Salud de Salinas (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2008: 13)

En el 2011 se realizaron reuniones informativas sobre seguridad industrial y riesgos y primeros auxilios a todo el personal de la Fundación (ALLAUCA, 2013).

En el mismo año se dio una capacitación sobre formación de Comunicadores Sociales (ALLAUCA, 2013).

En Confites El Salinerito en el 2011 dio una charla sobre manipulación de Alimentos impartida por el Ing. Jorge Sánchez, Ingeniero en Alimentos y encargado del Control de Calidad (SÁNCHEZ, 2013).

### **1.3.2. Resultados de las capacitaciones realizadas**

Los resultados de las capacitaciones realizadas se han visto al momento de haberla impartida y en las actividades que cada empleado realizó después de recibir la formación técnica en determinado tema. No hay un registro que cuantifique los efectos de las charlas que recibieron los trabajadores para beneficio del desarrollo de la Fundación.

### **1.3.3. Planes de capacitación realizados por organismos gubernamentales.**

Según algunos trabajadores de la Fundación ningún organismo gubernamental se hizo presente durante los años 2007-2011; pero en los registros de capacitación, en el 2007 se dio una capacitación a los proveedores sobre el cultivo de plantas medicinales y las buenas prácticas agrícolas dadas por la CORPEI (ANUARIO GRUPPO SALINAS, 2007: 43).

Los empleados administrativos tenían que acceder e inscribirse por sus propios medios para acceder a actualizaciones técnicas que brinde el estado y aportar a la Fundación con dichos conocimientos. Las capacitaciones más frecuentadas las realizaban las contadoras y auxiliares contables en el SRI.

## **CAPÍTULO II**

### **COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA SALINAS**

#### **2.1. Planes de Comercialización**

##### **2.1.1. Planes de Marketing**

El marketing dispone de una serie de herramientas que permiten la comercialización y promoción de los productos de la institución. Para esto dependerá del tipo de marketing y estrategias utilizadas por la Fundación que deben estar ligadas a las relaciones comerciales y los convenios empresariales que posea esta entidad, además de abrir canales hacia otros clientes.

Para alcanzarlos objetivos de comercialización planteados la Fundación debe orientar sus estrategias de marketing a:

- Realizar eventos promocionales para que acudan potenciales clientes.
- Acudir a ferias comerciales para exhibir los productos para atraer nuevos segmentos de mercado.
- Detallar específicamente cada producto ofrecido por la Fundación en la página web del Gruppo Salinas.
- Participar en eventos de nivel empresarial como foros comerciales, reuniones y seminarios industriales, capacitaciones de producción impartidas por organismos gubernamentales y privados.

##### **2.1.2. Mercados estratégicos para comercializar los productos de la Fundación**

La Fundación se encarga de la comercialización de los productos en las tiendas directas de cada empresa productiva que tiene esta institución. El canal de distribución utilizado para la venta de los elaborados fuera de la ciudad es el CONA (Comercialización Nacional del Gruppo Salinas) quien escoge a sus detallistas (distribución selectiva) porque se realiza un análisis previo de las cifras de venta del producto tamaño del distribuidor, la calidad del servicio y la competencia técnica (RUIZ, 2010:128).

La demanda de mayoristas y consumidores se puede atraer a través de la participación activa de la Fundación en promociones de los productos, y

eventos comerciales para alcanzar los objetivos planteados en la comercialización de los elaborados.

En las ciudades de Quito, Cayambe y Guayaquil existen tiendas “Queseras de Bolívar” en las que se pueden encontrar una amplia gama de productos de la marca “El Salinerito” al por mayor y menor. Los productos de la Fundación que se pueden adquirir en Supermercados La Favorita “Supermaxi” son los chocolates en todas sus presentaciones y los turrone que son los productos que tienen los mayores niveles de demanda por los consumidores ecuatorianos.

Los productos de la Fundación comercializados por el CONA son: Confites, Tisanas, Galletas de Soya (TOALOMBO, 2013), para que los productos puedan ser distribuidos por el CONA requieren tener registro sanitario.

El CONA distribuye los productos de la Fundación a las siguientes ciudades: Quito, Riobamba, Esmeraldas, Otavalo, Latacunga, Guayaquil, Puyo, Macas, Tena. La distribución es directa hacia Riobamba, Ambato y Latacunga y a los demás destinos se lo realiza mediante transportes indirectos (TOALOMBO, 2013).

La Comercializadora Nacional distribuye los productos a las tiendas de “El Salinerito” en Guayaquil, Otavalo y Guaranda. Además los productos de la Fundación llegan a Supermercados Tía, Coral en el Puyo y Narcí’s en Latacunga. El CONA también comercializa a las tiendas de pequeños comerciantes que solicitan los productos de la Fundación (TOALOMBO, 2013).

Como Plan de Marketing la Comercializadora Nacional busca atender a los pedidos de las tiendas de pequeños comerciantes, a los supermercados, puntos de venta y distribuidores a través de una segmentación de mercado. El posicionamiento del producto y marca se lo realiza a través de degustación y afiches (TOALOMBO, 2013). Los aspectos que se busca posicionar para fortalecer las ventas son:

- Producto nuevo: producto y marca.
- Producto antiguo: marca y precio.

-Productos representativos: imagen corporativa, precio y línea de productos (TOALOMBO, 2013).

La distribución y venta de los confites y hierbas medicinales en la ciudad de Quito está a cargo del intermediario, Sr. Marco Villegas, quien distribuye los chocolates y turrone a Supermercados La Favorita "Supermaxi". (ALLAUCA, 2013).

La Fundación Familia Salesiana Salinas realiza ventas directas a personas particulares que deseen consumir, vender y distribuir el producto a otras ciudades del país, se lo hace a través de pedidos directos a la Fundación quienes en conjunto con el cliente acuerdan el volumen, precio y distribución de los elaborados (ALLAUCA, 2013). La comercialización se efectúa en las tiendas directas en la Parroquia de Salinas para los visitantes y turistas que quieren conocer el Sistema de Economía Solidaria de la comunidad.

Comuneros de la zona que tienen tiendas de barrio se encuentran en la lista de vendedores intermediarios que solicitan mediante pedido directo con la Fundación sin requerir distribución directa a los lugares de expendio. Los productos más solicitados por los nativos son los confites.

Los productos de la Fundación también son comercializados por el Centro de Exportaciones del Gruppo Salinas a Italia. La distribución de los elaborados se realiza a dicho país por el contacto de clientes por parte del Padre Antonio Polo que permitió ampliar el espectro del mercado internacional. Los productos expendidos a nivel internacional son: pasta de cacao, mermeladas, turrone y tisanas (CHAMORRO, 2013).

### **2.1.3. Lista de productos comercializados por la Fundación**

La Fundación Familia Salesiana Salinas durante los años 2007-2011 comercializa los siguientes productos:

#### **Productos comercializados por Confites "El Salinerito"**

- Trufas de chocolate
- Chocolates rellenos

- Chocolates de sabores
- Tabletas de chocolate
- Grageas de chocolate
- Huevos de chocolate
- Crema de macadamia\* con chocolate
- Turrónes de maní
- Turrónes de macadamia (SÁNCHEZ, 2013)

\*macadamia: nuez de un árbol llamado macadamia originario de Australia (CAISY TDA., 2007:1).

IMAGEN 3  
MACADAMIA



Fuente: [www.agraria.org](http://www.agraria.org)

### **Productos comercializados por ALISALINAS:**

- Pan de Soya
- Empanadas de Soya
- Palanquetas grandes
- Suspiros en unidades
- Galletas de soya
- Manjares de soya
- Soya de sal 30gr.
- Soya de dulce 30gr.
- Turrónes de Soya
- Soya Tostada 1 Kilo
- Piclets 250gr.
- Mermelada de mora silvestre 300gr.
- Mermelada de mortiño 300 gr.
- Mermelada de ruibarbo\* 300gr.
- Mermelada de naranja 300gr.
- Mermelada de mora 300gr.
- Mermelada de arazá.\*
- Fideo de zanahoria 400gr.
- Fideo de remolacha 450gr. y 500gr.
- Fideo de espinaca 450gr.

\*ruibarbo: es un vegetal proveniente del noroeste de Europa que puede medir hasta tres metros, tiene peciolo gruesos de color verde y rojo y las hojas no se pueden consumir porque son tóxicas (DIRECTO AL PALADAR, 2013: 1).

IMAGEN 4  
RUIBARBO



Fuente: [www.directoalpaladar.com](http://www.directoalpaladar.com)

\*arazá: es una fruta de color amarillo o naranja en su madurez, es aromático, se lo puede utilizar para la elaboración de jugos y mermeladas. Es originario de la Amazonía Occidental (TCA, 1999: 13-14).

IMAGEN 5  
ARAZÁ



Fuente: [www.tupatrocinio.com](http://www.tupatrocinio.com)

### **Productos comercializados por Aceites Esenciales:**

- Aceite de manzanilla 10ml.
- Aceite de jazmín 10ml.
- Aceite de rosas 10ml.
- Aceite de lavanda 10ml.
- Aceite de naranja de 10ml.
- Hierba Luisa de de 10ml. y 1lt.
- Palo santo de 10ml. y 1lt.
- Pomada de curapres\*
- Pomada de curapino\*
- Pomada de curahongo\*
- Pomada de curalipto\*
- Pomada de curabena\*
- Crema de caracol
- Té de hierbaluisa
- Té de manzanilla
- Té de la vida 12 hierbas
- Té de mashua\*
- Té de ñachag\*
- Té de ortiga

- Té de menta
- Té de mortiño sachet
- Té de 4 hierbas sachet
- Té de 12 hierbas sachet
- Shampoo de romero 400ml.
- Jarabe de mashua
- Jarabe sangre de drago

\*pomada de curaprés: elaborada a base de cera de abeja, aceite vegetal y aceite esencial de ciprés Se usa para combatir problemas de artritis, varices y hemorroides (GRUPPO SALINAS, 2007: 1).

\*pomada de curapino: elaborada a base de cera de abeja, aceite vegetal y aceite esencial de pin. Se usa para combatir problemas reumáticos, sinusitis y bronquitis (GRUPPO SALINAS, 2007: 1).

\*pomada de curahongo: elaborada a base de cera de abeja, aceite vegetal y aceite esencial de hierba luisa. Se usa para combatir los hongos en la piel y se lo utiliza como repelente contra insectos (GRUPPO SALINAS, 2007: 1).

\*pomada de curalipto: elaborada a base de cera de abeja, aceite vegetal y aceite esencial de eucalipto. Se usa para combatir problemas de amígdalas, dolor de cabeza y dermatitis (GRUPPO SALINAS, 2007: 1).

\*pomada de curabena: elaborada a base de cera de abeja, aceite vegetal, aceite esencial de romero, extracto de verbena y hierba mora. Se usa para combatir alergias, cicatrización e hidratación de la piel (GRUPPO SALINAS, 2007: 1).

#### IMAGEN 6 POMADAS MEDICINALES



Fuente: [www.salinerito.com](http://www.salinerito.com)

\*mashua: Es un tubérculo que contiene una sustancia llamada isotiocianato que controla la inflamación de las células. Se emplea para problemas de vías urinarias, inflamación de la próstata y reduce el riesgo de cáncer de próstata (ULTIMAS NOTICIAS, 2011: 1).

#### IMAGEN 7 MASHUA



Fuente: [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com)

\*flor de ñachag: Es una flor amarilla endémica de la sierra ecuatoriana, se la utiliza para combatir problemas hepáticos y como tranquilizante de los desordenes nerviosos (EL COMERCIO, 2010: 1).

IMAGEN 8  
FLOR DE ÑACHAG



Fuente: [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com)

**Productos comercializados por el Programa Piscícola:**

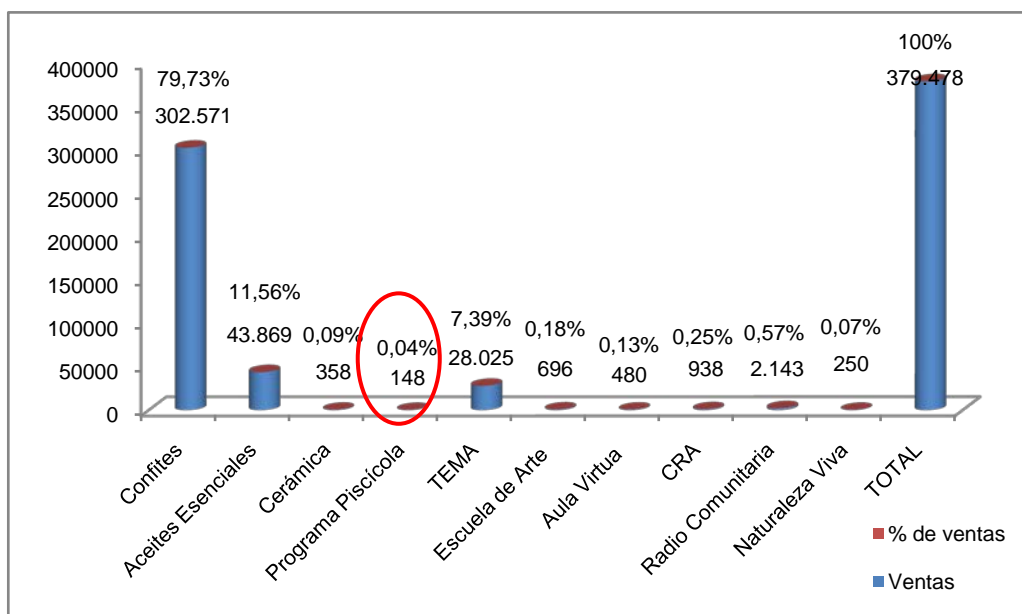
- Truchas

**Productos comercializados por los talleres:**

- Taller de la madera: material didáctico para las escuelas
- Taller de artesanías: manillas, velas, bordados y todo tipo de prenda de vestir.
- Taller de cerámica: objetos decorativos y utilitarios de cerámica.

**2.2. Estudio de ventas**  
**2.2.1. Ingreso anual de ventas**

**GRÁFICO 1**  
**INGRESO POR VENTAS DE LA FFSS EN EL AÑO 2007**

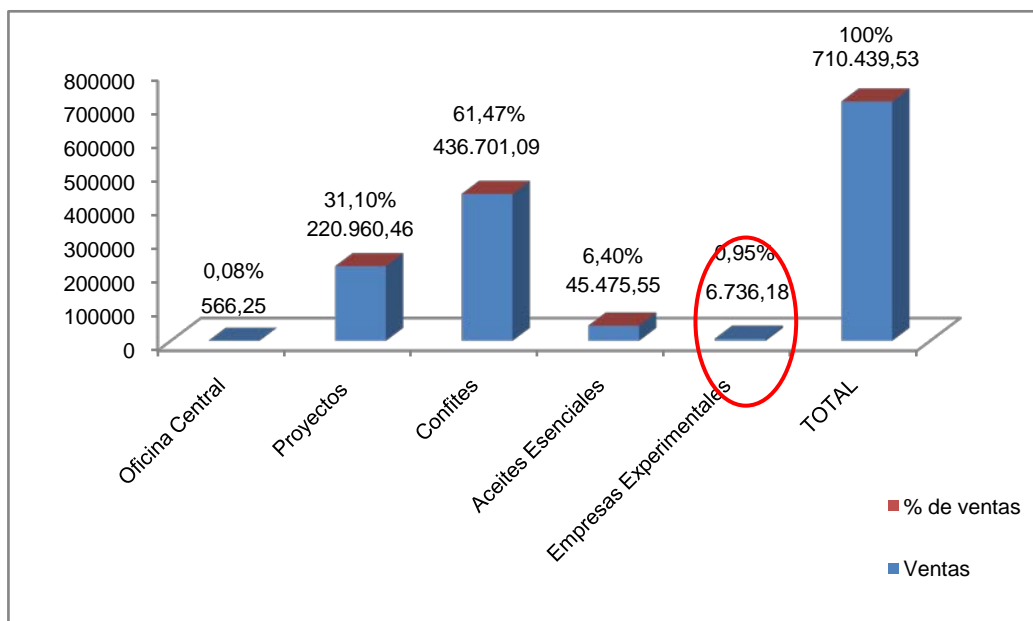


Fuente: ANUARIO GRUPPO SALINAS 2007, pags. 42-51  
 Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

En el gráfico número 1 los Confites “El Salinerito” tiene la mayor cantidad de ventas equivalente a \$302.571 que representa al 79,73% de las ventas totales de la Fundación liderando la comercialización y demanda de productos; la microempresa con menor porcentaje de comercialización es el programa piscícola con \$148 que equivale al 0,04% del total de ventas porque este proyecto no es sustentable y rentable.

En el resultado del Ejercicio del Anexo 1 todas las microempresas obtienen resultados con valores negativos excepto los Confites “El Salinerito. Como se demuestra en los gráficos y la información organizacional, esta fábrica es la más sólida y organizada, mientras que las demás empresas necesitan ser analizadas para determinar las debilidades y fortificar las fortalezas para alcanzar los objetivos planteados.

**GRÁFICO 2**  
**INGRESO POR VENTAS DE LA FFSS EN EL AÑO 2008**

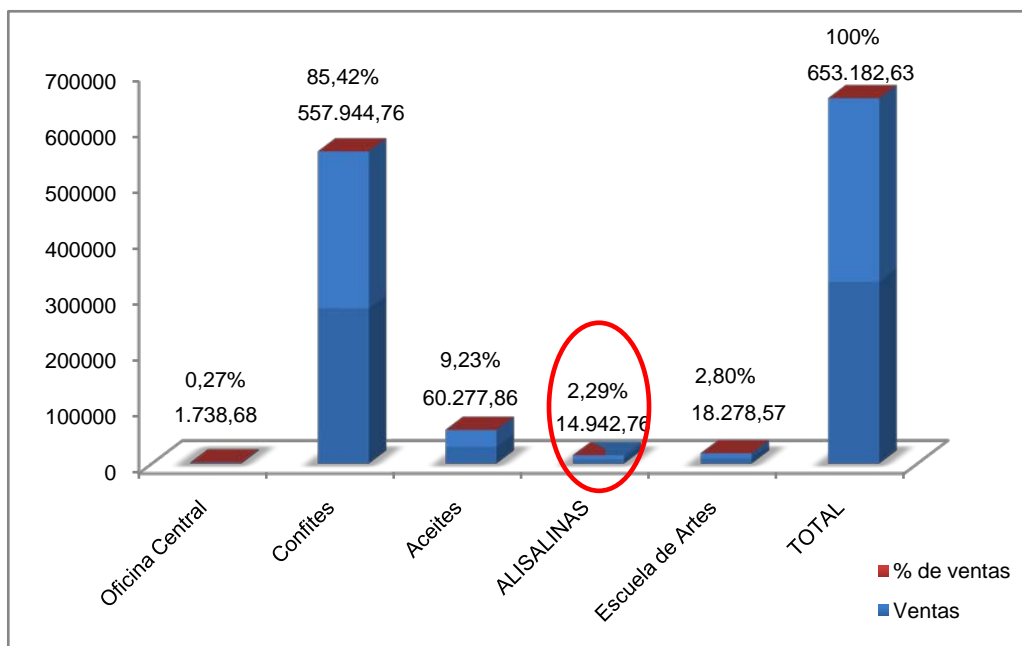


Fuente: Anuario Gruppo Salinas 2008, pag. 16  
 Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

En el gráfico número 2 las ventas de las empresas productivas de la Fundación tienen valores positivos en todos los casos. Los Confites “El Salinerito” posee la cantidad de ventas de \$436.701.09 equivalente al 61,47% de las ventas totales de la Fundación y con el menor porcentaje de comercialización están las empresas experimentales con \$6.736.18 y el 0.95% del total de ventas. La empresa con mayor rentabilidad y utilidades son los confites cuyos productos son los más demandados por los demandantes y mercados estratégicos.

En el resultado del Ejercicio del Anexo 2 todas las microempresas obtienen resultados con valores negativos excepto los Confites “El Salinerito”. Como se demuestra en los gráficos y la información organizacional, esta fábrica es la más sólida y organizada, mientras que las demás empresas necesitan ser analizadas para determinar las debilidades y fortificar las fortalezas para alcanzar los objetivos planteados.

**GRÁFICO 3**  
**INGRESO POR VENTAS DE LA FFSS EN EL AÑO 2009**

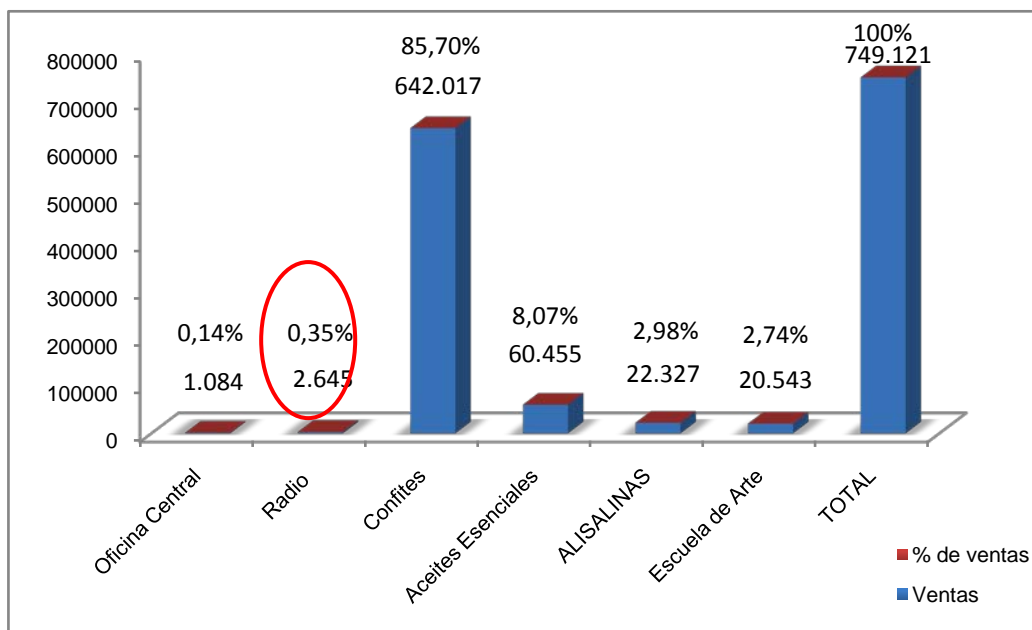


Fuente: Anuario Gruppo Salinas 2009, pag. 15  
 Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

En el gráfico número 3, las ventas de las empresas productivas de la Fundación tienen valores positivos en todos los casos. Los Confites “El Salinerito” posee la mayor cantidad de ventas con \$557.944.76 equivalente al 85.42% de las ventas totales. ALISALINAS con \$14.942.76 y 2.29% del total de ventas obtienen el menor porcentaje de comercialización. La empresa más sólida de la Fundación son los confites porque tienen establecidos puntos de ventas fijos y los productos son conocidos. Los elaborados de ALISALINAS no tienen planes de marketing que ampliar el espectro de mercados y demandantes.

En el resultado del Ejercicio del Anexo 3 todas las microempresas obtienen resultados con valores negativos excepto los Confites “El Salinerito”. Como se demuestra en los gráficos y la información organizacional, esta fábrica es la más sólida y organizada, mientras que las demás empresas necesitan ser analizadas para determinar las debilidades y fortificar las fortalezas para alcanzar los objetivos planteados.

**GRÁFICO 4**  
**INGRESO POR VENTAS DE LA FFSS EN EL AÑO 2010**

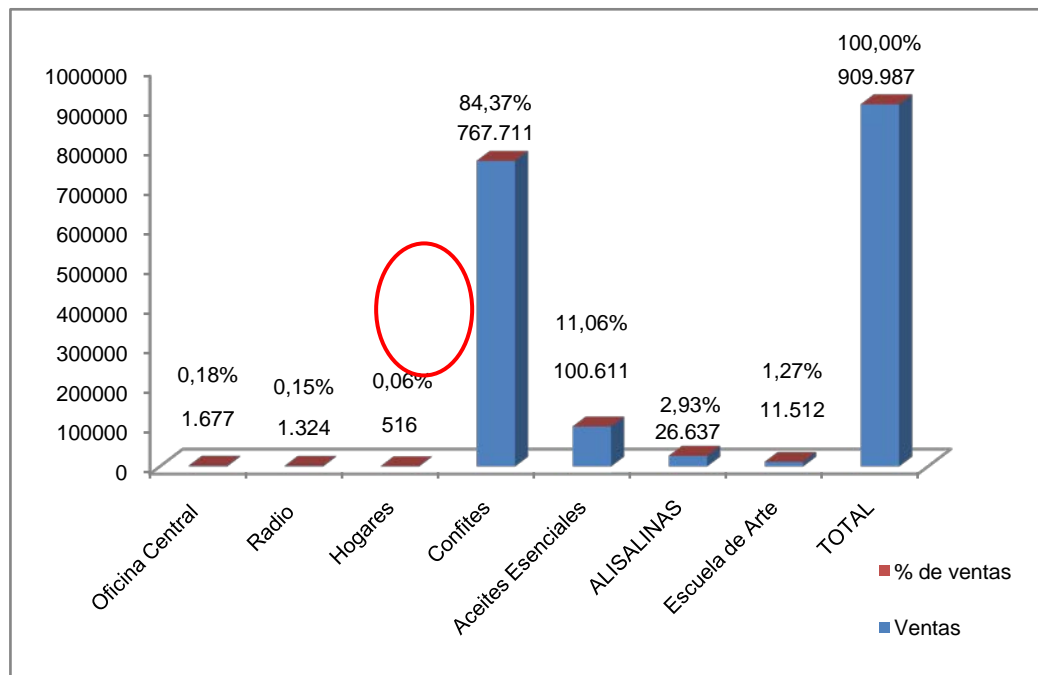


Fuente: Anuario Gruppo Salinas 2010, pag. 24  
 Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

En el gráfico número 4, las ventas de las empresas productivas de la Fundación tienen valores positivos en todos los casos. Los Confites “El Salinerito” obtiene \$642.017 en comercialización que equivale al 85.70% de las ventas totales de la Fundación y la Radio Comunitaria con \$2645 y 0,35% del total de ventas posee la menor cantidad de demanda. La Radio Comunitaria no captura entidades de la Parroquia o la Provincia que quieran invertir en publicidad porque la cobertura de este medio es limitada.

En el resultado del Ejercicio del Anexo 4 todas las microempresas obtienen resultados con valores negativos excepto los Confites “El Salinerito. Como se demuestra en los gráficos y la información organizacional, esta fábrica es la más sólida y organizada, mientras que las demás empresas necesitan ser analizadas para determinar las debilidades y fortificar las fortalezas para alcanzar los objetivos planteados.

**GRÁFICO 5**  
**INGRESO POR VENTAS DE LA FFSS EN EL AÑO 2011**



Fuente: ANUARIO GRUPO SALINAS 2011, pag. 19  
 Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

\*Hogares: Son los Hogares Juveniles que albergan a jóvenes voluntarios comprometidos con la Misión Salesiana que quieren apoyar al desarrollo de Salinas

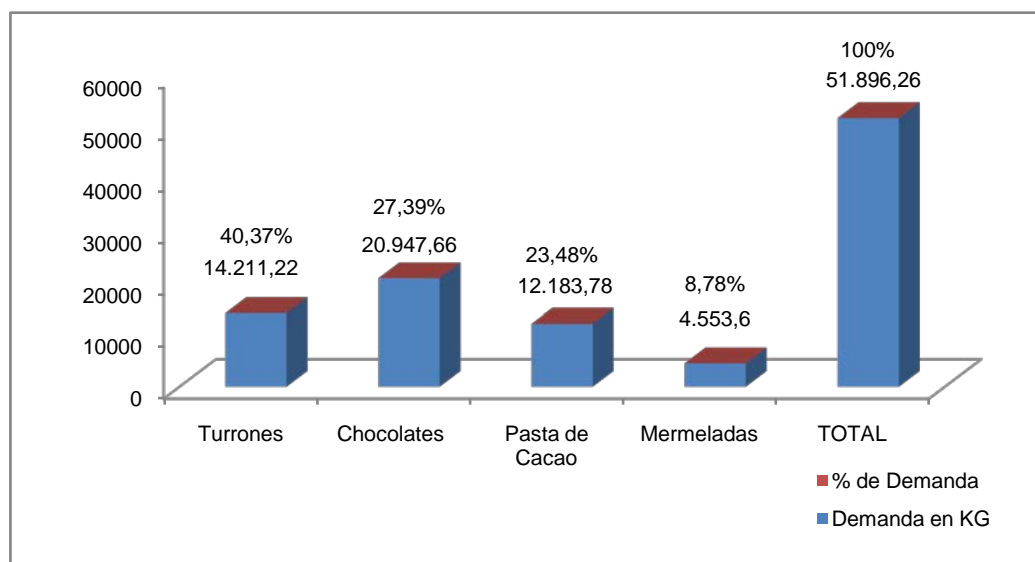
En el gráfico número 5, las ventas de las empresas productivas de la Fundación poseen valores positivos en todos los casos. Los Confites “El Salinerito” tienen \$767.711 comercializados equivalentes al 84,37% de las ventas totales de la Fundación y los Hogares Juveniles con \$516 y el 0,06% del total de ventas obtienen el menor porcentaje demandado. La empresa más sólida de la Fundación son los confites por los montos de producción y demanda. Las personas que acuden a Salinas no tienen conocimiento de la existencia de los Hogares por esto los productos elaborados por los jóvenes no son adquiridos en las cantidades deseadas.

En el resultado del Ejercicio del Anexo 5 todas las microempresas obtienen resultados con valores negativos excepto los Confites “El Salinerito”. Como se demuestra en los gráficos y la información organizacional, esta fábrica es la más sólida y organizada, mientras que las demás empresas necesitan ser analizadas para determinar las debilidades y fortificar las fortalezas para alcanzar los objetivos planteados.

## 2.2.2. Comportamiento de la demanda de los productos significativos de la Fundación

### Confites “El Salinerito”

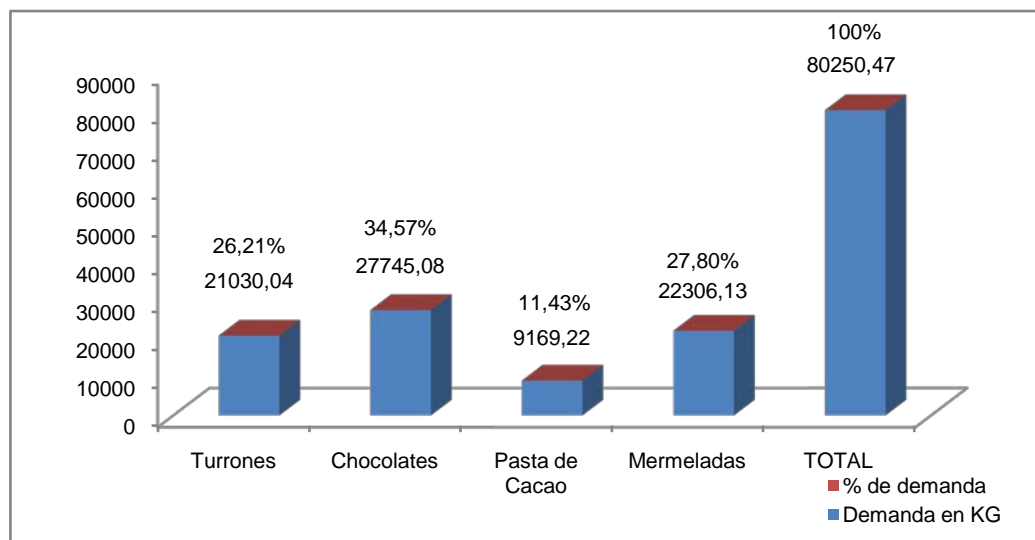
GRÁFICO 6  
COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS DE CONFITES “EL SALINERITO” EN EL AÑO 2008



Fuente: Información financiera de Confites “El Salinerito” año 2008  
Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

En el gráfico número 6 los productos más demandados durante el año 2008 son los chocolates en las diferentes presentaciones la cantidad de 20847,66 kilogramos que representa el 27,39% del total de ventas, en segundo lugar se encuentran los turrone con 14211,22 kilogramos equivalente al 40,37% y en último lugar están las mermeladas con 4553,60 kilogramos. La debilidad en la promoción y comercialización de las mermeladas reflejan un porcentaje del 8,78% del total comercializado.

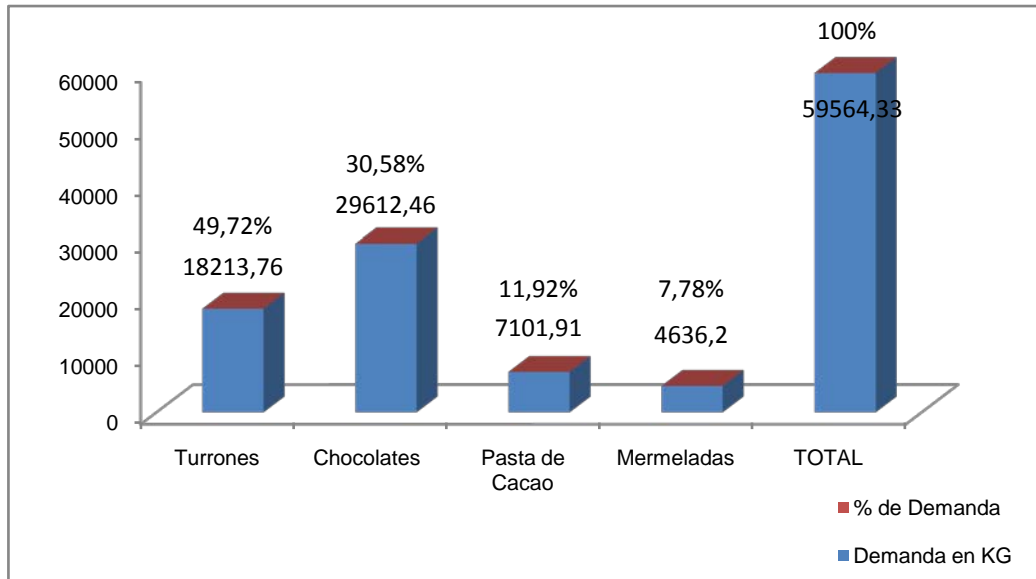
**GRÁFICO 7**  
**COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS DE**  
**CONFITES “EL SALINERITO” EN EL AÑO 2009**



Fuente: Información financiera de Confites “El Salinerito” año 2009  
 Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

En el gráfico 7, los chocolates durante el año 2009 fueron los más demandados con 27745,08 kilogramos que representa el 34,57% de la comercialización total, en segundo lugar están las mermeladas que en este período fueron consumidas en 1,6% más que los turrone. La pasta de cacao tiene el menor porcentaje de aceptación por los consumidores con 11,43% del total.

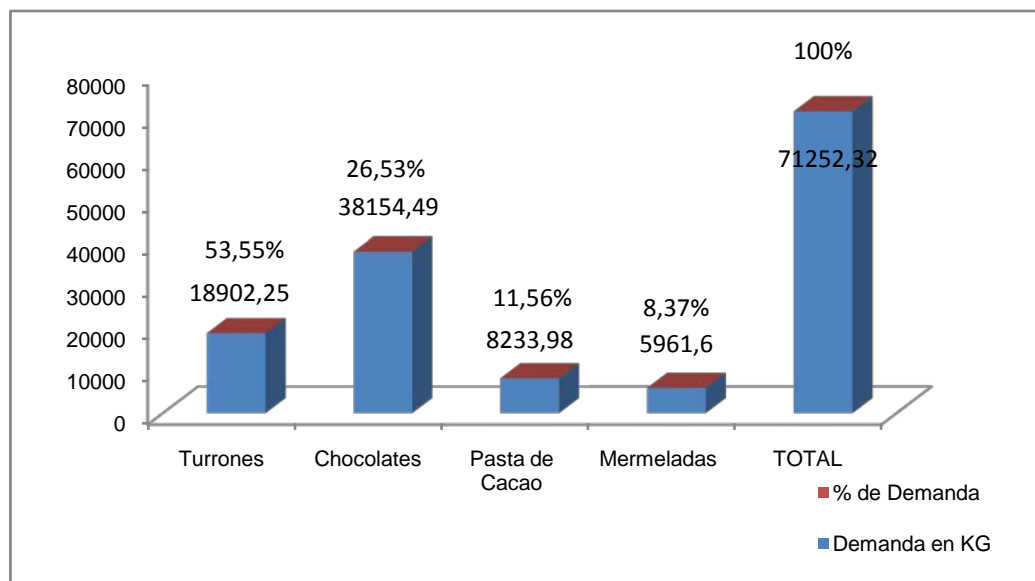
**GRÁFICO 8**  
**COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS DE**  
**CONFITES “EL SALINERITO” AÑO 2010**



Fuente: Información financiera de Confites “El Salinerito” año 2010  
 Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

En el gráfico número 8, 29612,46 kilogramos de chocolates fueron comercializados equivalente al 30,58% del total de la demanda, en este período el porcentaje de preferencia de este elaborado disminuyó en un 4% en relación al año 2008. En segundo lugar están los turrone con un porcentaje del 49,72%. Las mermeladas tienen un monto de preferencia de 4636,20 kilogramos que representa el 7,78% del total de demanda.

**GRÁFICO 9**  
**COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS DE**  
**CONFITES “EL SALINERITO” EN EL AÑO 2011**

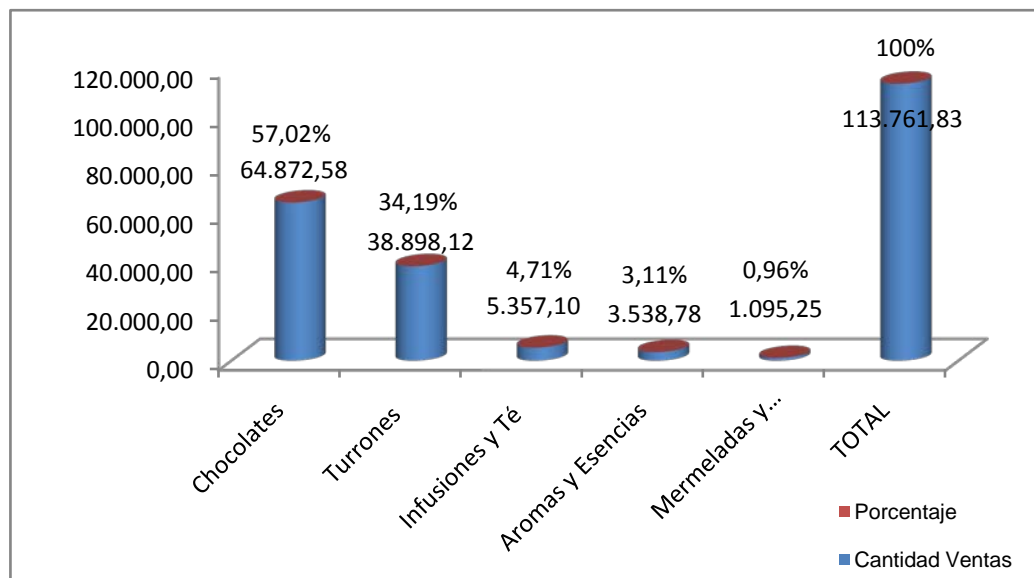


Fuente: Información financiera de Confites “El Salinerito” año 2011  
 Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

En el gráfico número 9, 38154,49 kilogramos de chocolates fueron consumidos que representa el 26,53% del total de la demanda. Los turrone tiene el 53,55% de preferencia y se encuentra en segundo lugar con una participación de 3,8% más alta que en el año 2010. Las mermeladas tienen un monto de preferencia de 4636,20 kilogramos equivalente al 8,37% del total, en el año 2011 la adquisición de este elaborado se incrementó en un 0,6%.

## Comercializadora Nacional Grupo Salinas

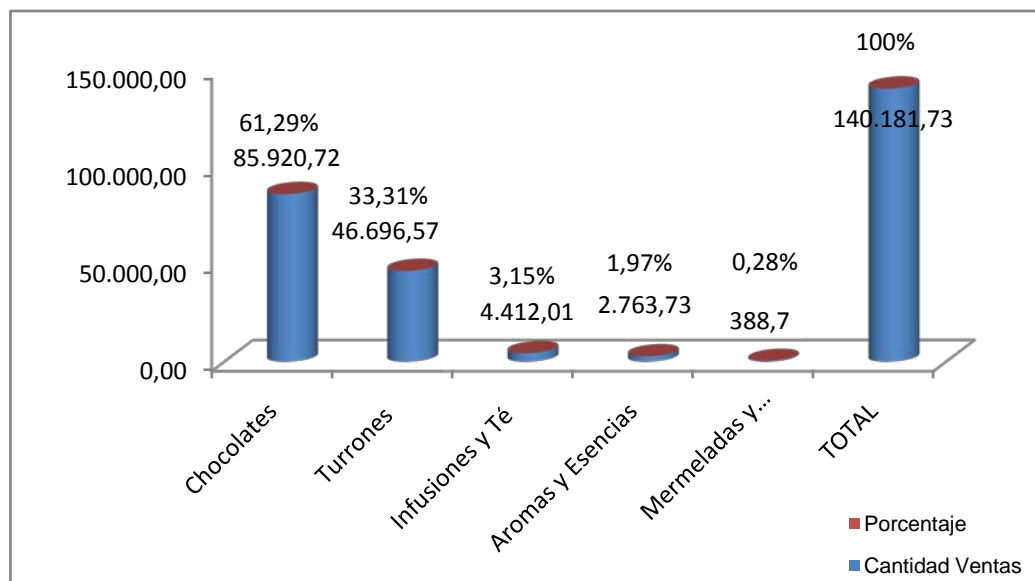
GRÁFICO 10  
COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS DE LA  
FUNDACIÓN COMERCIALIZADOS POR EL CONA EN EL AÑO 2007



Fuente: Comercializadora Nacional Grupo Salinas  
Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

En el gráfico 10 los productos de la Fundación comercializados por el CONA más demandados son los chocolates y turrone que representan 91,2% de las ventas totales de dichos elaborados. En tercer lugar se encuentran la Infusiones y Té con 4,71% de demanda. En cuarto lugar los Aromas y Esencias con 3,11% de participación de las ventas. El producto con menor cantidad demandada son las mermeladas y jugos con el 0,96% de participación en el mercado. En el año 2007 el CONA comercializó el porcentaje más alto durante el período 2007-2011. La ausencia de promoción de mermeladas y jugos provoca el desconocimiento de los consumidores sobre la existencia de dichos productos.

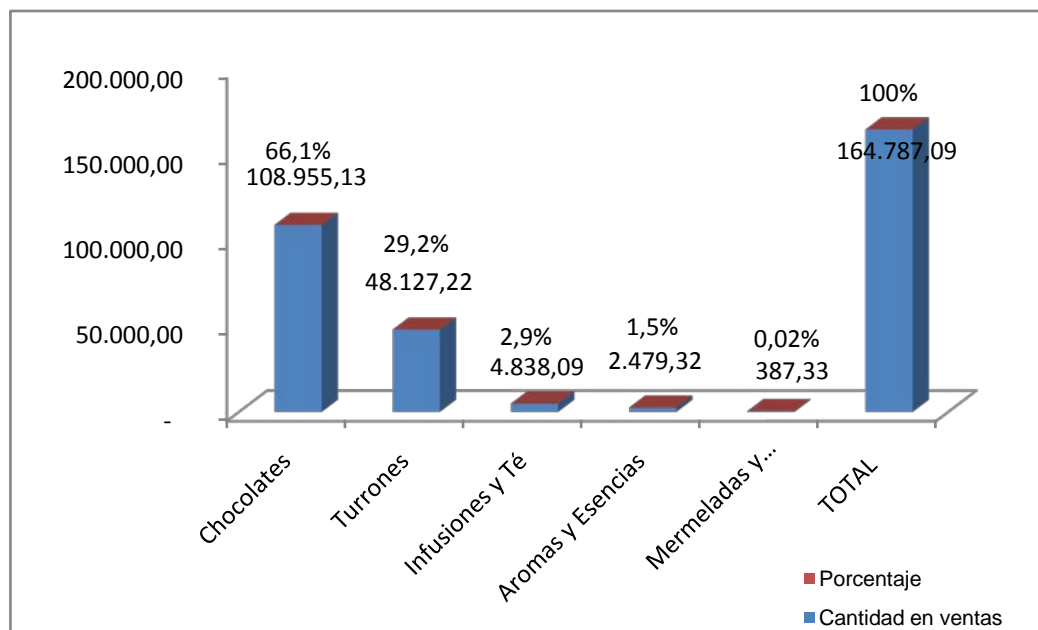
**GRÁFICO 11**  
**COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS DE LA**  
**FUNDACIÓN COMERCIALIZADOS POR EL CONA EN EL AÑO 2008**



Fuente: Comercializadora Nacional Gruppo Salinas  
 Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

En el gráfico 11 los productos de la Fundación comercializados por el CONA más demandados son los chocolates y turrónes que representan 94,6% de las ventas totales de dichos elaborados, obteniendo un resultado más alto comparado con el año 2007. En tercer lugar se encuentran la Infusiones y Té con 3,15% de demanda. En cuarto lugar los Aromas y Esencias con 1,97% de participación de las ventas. El producto con menor cantidad demandada son las mermeladas y jugos con el 0,28% de participación en el mercado. La ausencia de promoción de mermeladas y jugos provoca el desconocimiento de la existencia de dichos productos.

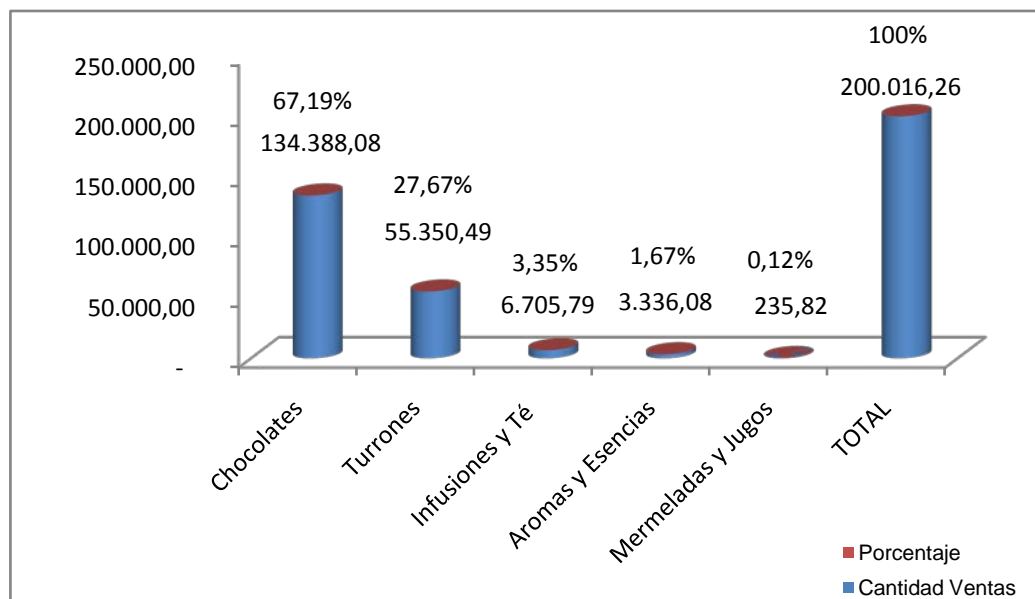
**GRÁFICO 12**  
**COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS DE LA**  
**FUNDACIÓN COMERCIALIZADOS POR EL CONA EN EL AÑO 2009**



Fuente: Comercializadora Nacional Gruppo Salinas  
 Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

En el gráfico 12 los productos de la Fundación comercializados por el CONA más demandados son los chocolates y turrone que representan el 95,3% de las ventas totales de dichos elaborados, alcanzando un resultado más alto comparado con el año 2008. En tercer lugar se encuentran la Infusiones y Té con 2,9% de demanda. En cuarto lugar los Aromas y Esencias con 1,5% de participación de las ventas. El producto con menor cantidad demandada son las mermeladas y jugos con el 0,02% de participación en el mercado obteniendo el porcentaje más bajo comparado con los años 2007 y 2008. La ausencia de promoción de mermeladas y jugos provoca el descenso de los niveles de venta por el desconocimiento de los consumidores sobre la existencia de dichos productos.

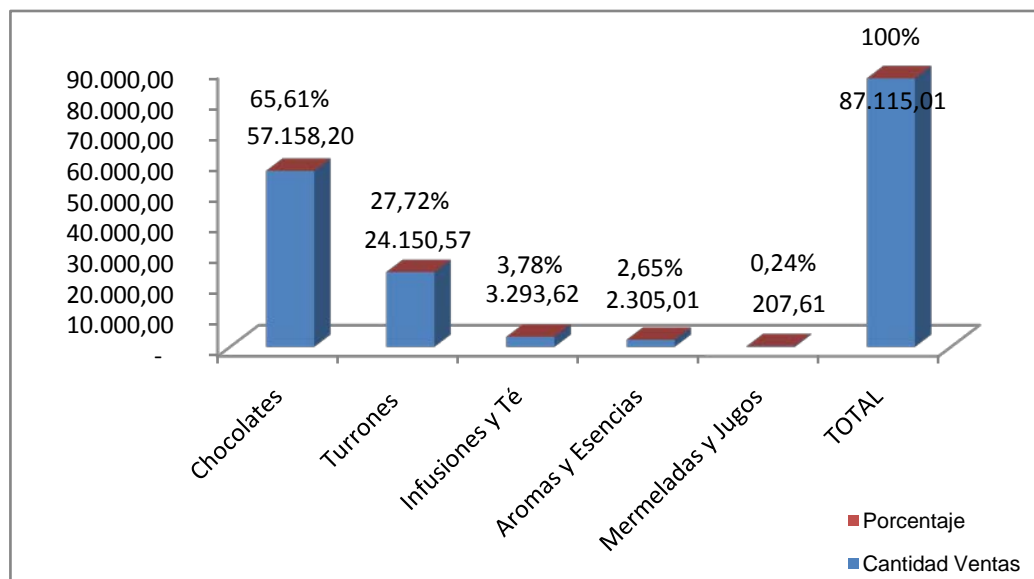
**GRÁFICO 13**  
**COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS DE LA**  
**FUNDACIÓN COMERCIALIZADOS POR EL CONA EN EL AÑO 2010**



Fuente: Comercializadora Nacional Gruppo Salinas  
 Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

En el gráfico 13 los productos de la Fundación comercializados por el CONA más demandados son los chocolates y turrone que representan 94,9% de las ventas totales de dichos elaborados, disminuyendo la demanda en un 0,4% comparado con el año 2009. En tercer lugar se encuentran la Infusiones y Té con 3,35% de demanda. En cuarto lugar los Aromas y Esencias con 1,67% de participación de las ventas. El producto con menor demanda son las mermeladas y jugos con el 0,12% de participación en el mercado con un incremento de 0,1% en relación al año 2009. La ausencia de promoción de mermeladas y jugos provoca el descenso de los niveles de venta por el desconocimiento de los consumidores sobre la existencia de dichos productos.

**GRÁFICO 14**  
**COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS DE LA**  
**FUNDACIÓN COMERCIALIZADOS POR EL CONA EN EL AÑO 2011**

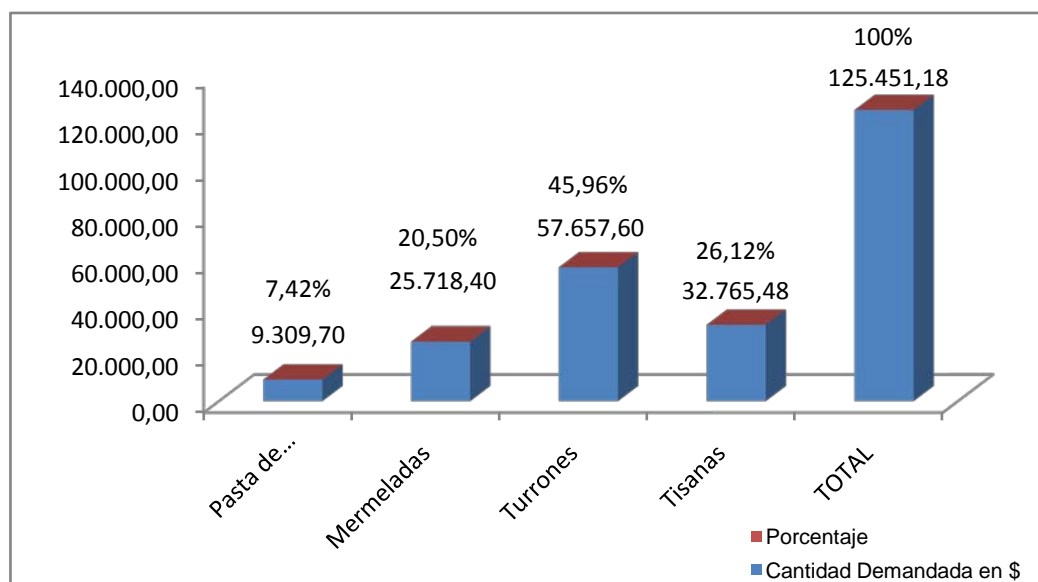


Fuente: Comercializadora Nacional Gruppo Salinas  
 Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

En el gráfico 14 los productos de la Fundación comercializados por el CONA más demandados son los chocolates y turrónes que representan 93,3% de las ventas totales de dichos elaborados, disminuyendo la demanda en un 1,6% comparado con el año 2010. En tercer lugar se encuentran la Infusiones y Té con 3,78% de demanda. En cuarto lugar los Aromas y Esencias con 2,65% de participación de las ventas con un incremento del 0,98% relacionado con el año 2010. El producto con menor demanda son las mermeladas y jugos con el 0,24% de participación en el mercado con un incremento de 0,12% en relación al año 2010. La ausencia de promoción de mermeladas y jugos provoca el descenso de los niveles de venta por el desconocimiento de los consumidores sobre la existencia de dichos productos.

## Centro de Exportaciones Gruppo Salinas

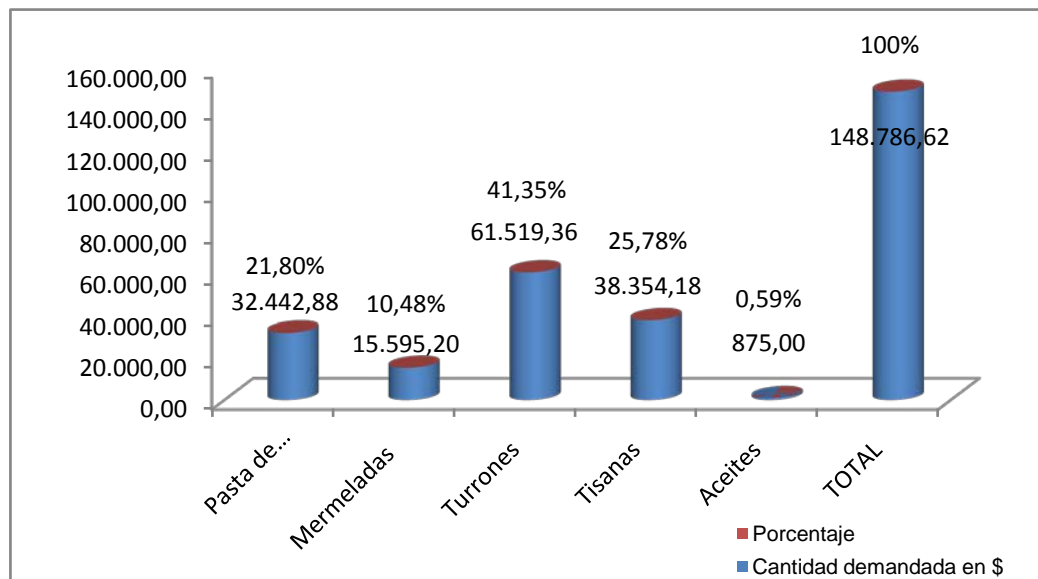
GRÁFICO 15  
COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS DE LA FUNDACIÓN COMERCIALIZADOS POR EL CENTRO DE EXPORTACIONES EN EL AÑO 2007



Fuente: Centro de Exportaciones  
Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

En el gráfico 15 el producto de la Fundación comercializados por el Centro de Exportaciones del Gruppo Salinas más demandado son los turrone que representan 45,96% de las cantidad total de demanda. En segundo lugar se encuentran las Tisanas con 26,12% de adquisición. En tercer lugar están las mermeladas con 20,50% de demanda. El producto con menor porcentaje de compra es la pasta de cacao con el 7,42% de participación en el mercado.

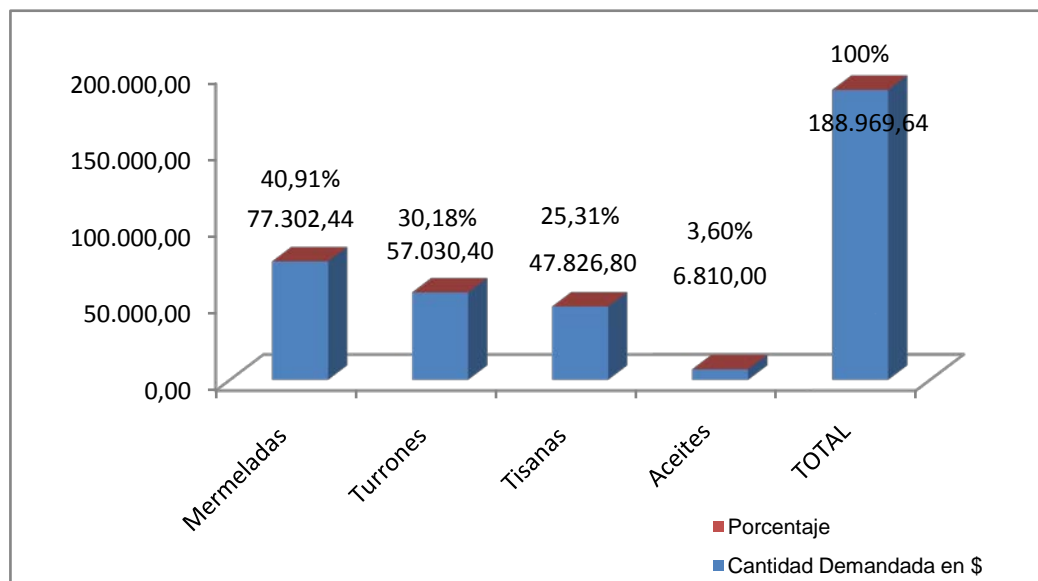
**GRÁFICO 16**  
**COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS DE LA FUNDACIÓN COMERCIALIZADOS POR EL CENTRO DE EXPORTACIONES EN EL AÑO 2008**



Fuente: Centro de Exportaciones  
 Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

En el gráfico 16 el producto de la Fundación comercializados por el Centro de Exportaciones del Grupo Salinas más demandado son los turrone que representan 41,35% de las cantidad total de demanda y con una disminución del 4,61% comparado con el año 2007. En segundo lugar se encuentran las Tisanas con 25,78% de adquisición. En tercer lugar están las mermeladas con 10,48% de demanda sufriendo un decremento del 10,02% en relación al año 2007. En cuarto lugar está la pasta de cacao que en el año 2008 tiene un incremento en la demanda del 14,38%. El producto con menor porcentaje de compra son los Aceites con el 0,59% de participación en el mercado, esto debido a su ingreso a las exportaciones.

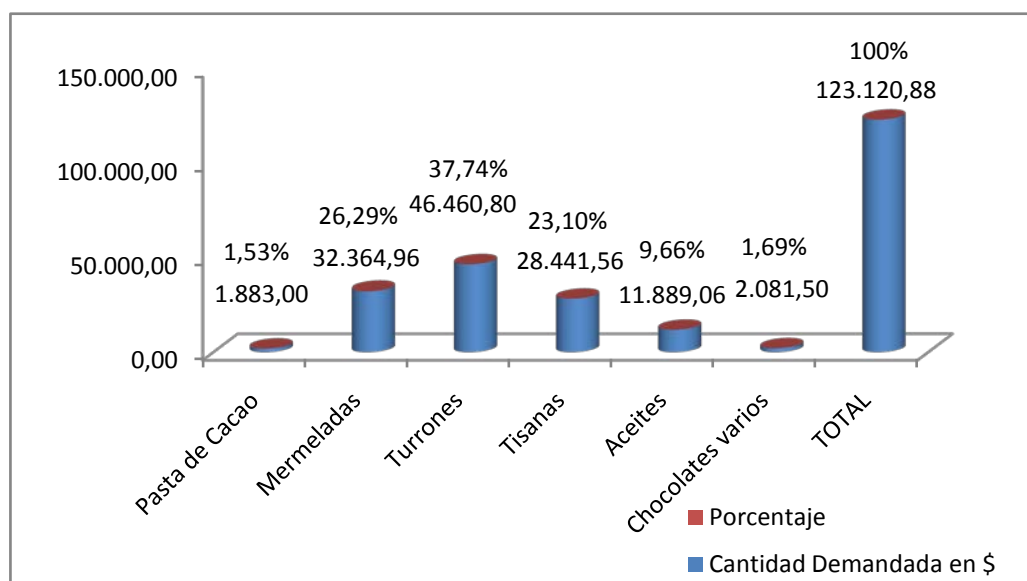
**GRÁFICO 17**  
**COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS DE LA FUNDACIÓN COMERCIALIZADOS POR EL CENTRO DE EXPORTACIONES EN EL AÑO 2009**



Fuente: Centro de Exportaciones Grupo Salinas  
 Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

En el gráfico 17 el producto de la Fundación comercializados por el Centro de Exportaciones del Grupo Salinas más demandado son las mermeladas que representan el 40,91% de las cantidad total de demanda y con un incremento del 31,42% comparado con el año 2008. En segundo lugar se encuentran los turrónes con 30,18% de adquisición sufriendo un decremento del 11,17% en relación al año 2008. En tercer lugar están las tisanas con 25,31% de demanda. El producto con menor porcentaje de compra son los Aceites con el 3,60% de participación en el mercado incrementando la preferencia de los consumidores en 3,01% con relación al año 2008.

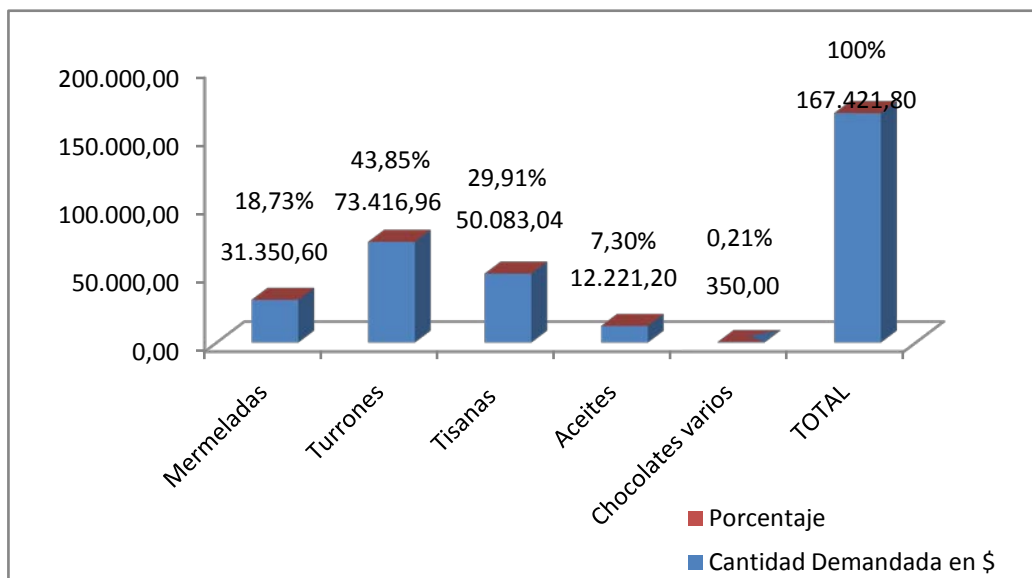
**GRÁFICO 18**  
**COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS DE LA FUNDACIÓN COMERCIALIZADOS POR EL CENTRO DE EXPORTACIONES EN EL AÑO 2010**



Fuente: Centro de Exportaciones Grupo Salinas  
 Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

En el gráfico 18 el producto de la Fundación comercializados por el Centro de Exportaciones del Grupo Salinas más demandado son los turrónes que representan el 37,74% de las cantidad total de demanda y con un incremento del 7,56% comparado con el año 2009. En segundo lugar se encuentran las mermeladas con 26,29% de adquisición sufriendo un decremento del 14,62% en relación al año 2009. En tercer lugar están las Tisanas con 23,10% de demanda. El producto con menor porcentaje de compra es la Pasta de Cacao con el 1,53% del total de preferencia de los consumidores.

**GRÁFICO 19**  
**COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS DE LA**  
**FUNDACIÓN COMERCIALIZADOS POR EL CENTRO DE EXPORTACIONES**  
**EN EL AÑO 2011**



Fuente: Centro de Exportaciones Gruppo Salinas  
 Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

En el gráfico 19 el producto de la Fundación comercializados por el Centro de Exportaciones del Gruppo Salinas más demandado son los turrónes que representan el 43,85% de las cantidad total de demanda y con un incremento del 6,11% comparado con el año 2010. En segundo lugar se encuentran las tisanas con 29,91% de adquisición sufriendo un aumento del 6,81% en relación al año 2010. En tercer lugar están las mermeladas con 18,73% de demanda. El producto con menor porcentaje de compra son los chocolates varios con el 0,21% de preferencia de los consumidores. En el año 2011 la cantidad demanda total se incrementó en un 26,46% con respecto al año 2010.

### **2.2.3. Estrategias de ventas utilizadas por la Fundación y la fuerza de ventas**

Las estrategias de ventas se aplican para alcanzar y cumplir con los objetivos de ventas planteados.

La Fundación Familia Salesiana Salinas comercializa los productos en las tiendas de la institución en la Parroquia Salinas, cada local comercial se encuentra en las instalaciones de cada fábrica productiva. Para la venta directa la institución no aplica estrategias de ventas, los turistas nacionales e

internacionales son los principales clientes, además los testimonios de las personas que visitan Salinas así como los reportajes promocionales de canales de televisión permiten que la afluencia de visitantes de la Parroquia se incremente cada año.

La comercialización de productos está a cargo del CONA (Comercializadora Nacional) quien organiza e impulsa la venta y distribución de los productos del Gruppo Salinas en el país incluidos los de la Fundación, además de integrar a dichas instituciones productivas. Los productos de la Fundación comercializados por el CONA son: Confites, Tisanas, Galletas de Soya (TOALOMBO, 2013).

El CONA realiza campañas de marketing a través de la página web del Gruppo Salinas, testimonios de clientes satisfechos con los productos de la Fundación para recomendarlos y capturar nuevos segmentos de mercado. Comercialización Nacional quiere implementar un sistema de zonificación de clientes para la distribución y venta de la marca Salinerito (TOALOMBO, 2013).

La Comercializadora Nacional usa como estrategias de ventas el precio diferenciado por plazas para así llegar a todos los segmentos de mercado. Los productos de la Fundación tienen un 10% de descuento de su precio si los elaborados son adquiridos en la Parroquia de Salinas. Si los productos son adquiridos en Guaranda tienen otro valor y si se compra en el mercado nacional tienen otro costo (TOALOMBO, 2013).

La Fundación como estrategia de ventas busca personas externas como el Sr. Marco Villegas quien abarca el segmento de Supermercados La Favorita "Supermaxi" porque eso les representa menos costos de logística, impuestos y salarios y abarcan un segmento de mercado significativo. No existen acuerdos interinstitucionales entre la Fundación y el CONA para realizar una distribución directa a la ciudad de Quito porque la Comercializadora Nacional no tiene logística para dicha ciudad (TOALOMBO, 2013).

La Fundación no tiene contacto directo con los clientes que consumen y compran los productos a nivel nacional, necesitan un intermediario para que los elaborados lleguen a los mercados estratégicos que prefieren la marca

“Salinerito”, la organización utiliza el posicionamiento de esta marca para la venta de los elaborados a los segmentos de mercado donde se comercializan sus elaborados.

## **2.3. Planes de incentivos a la fuerza de ventas**

### **2.3.1. Fuerza de ventas**

La fuerza de ventas es el conjunto de vendedores que tiene la Fundación, además es el enlace entre la empresa y los clientes que acuden a Salinas para visitar la Parroquia y adquirir los productos con asesoramiento e información de los mismos.

La fuerza de ventas debe representar a la empresa frente a los clientes y viceversa comunicando así las preferencias, gustos y necesidades que los compradores expresan durante la visita a la tienda. El conocimiento del proceso administrativo de los vendedores es una condición básica para el funcionamiento y cumplimiento de los objetivos de ventas planteados en la empresa.

La supervisión de la fuerza de ventas interna de la Fundación permitirá *“observar directamente el comportamiento o trato que tienen los vendedores con los clientes, y solicitarle a cada vendedor la elaboración de reportes o informes de ventas periódicos en donde señalen las ventas, gastos y actividades que realizan”* (CRECE NEGOCIOS, 2013: 1).

### **2.3.2. Programas motivacionales**

En la Fundación los vendedores y empleados administrativos y de producción reciben motivación económica cada año de acuerdo al total de ventas obtenidas. Las políticas respecto a las bonificaciones son diferenciadas para la fuerza de ventas de la institución porque las demás empresas productivas no alcanzan los objetivos planteados en cuanto a la comercialización de los productos.

Los lunes en la mañana antes de iniciar las labores, el Gruppo Salinas dispone que se realice de manera ordenada e incluyendo a todos los trabajadores un programa motivacional con oración, frases y un discurso de estimulación laboral. El último jueves de cada mes se congregan todos los empleados del

Gruppo Salinas para una charla de motivación para incentivar a los empleados en las labores diarias.

### **2.3.3. Sistemas de control de rendimiento**

La Fundación Familia Salesiana Salinas durante los años 2007-2011 los sistemas de control de rendimiento lo realizaron de forma manual, no tienen procesos de automatización para este procedimiento que registraría la cantidad de producción diaria del personal. (SÁNCHEZ, 2013).

En los confites “El Salinerito” se realiza un registro diario en kilogramos de la cantidad de chocolates, turrónes, pasta de cacao y mermeladas elaborada por empleado. En las demás empresas productivas de la Fundación se realiza el mismo procedimiento manualmente. Los controles de inventario se registran en programas básicos de Office para verificar el uso de la materia prima que emplean los trabajadores en la fabricación de los productos.

### **2.3.4. Beneficios exigidos por la ley y sociales para el personal**

Los beneficios exigidos por la ley y estipulados por el Código de Trabajo expedido en 1938 (EL TELEGRAFO, 2013: 1) es que el personal de la Fundación debe celebrar un contrato escrito de trabajo el cual tiene que estar inscrito en el Ministerio de Trabajo y Empleo. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones del Código de Trabajo (CONSORCIO ABOGADOS ZAMBRANO LEY, 2005: 11), los salarios mínimos establecidos durante los años 2007-2011 son: \$170 en el año 2007, \$202 en el año 2008, \$218 en el año 2009, \$240 en el año 2010 y \$264 en el año 2011 (SCRIBD, 2011: 1).

Llevar un registro completo del trabajador que incluya el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; si existen cambios de personal también se debe ingresar en dicho archivo (CONSORCIO ABOGADOS ZAMBRANO LEY, 2005: 12). Respetar las asociaciones de los empleados con un mínimo de 30 personas (CONSORCIO ABOGADOS ZAMBRANO LEY, 2005: 12).

Además, proporcionar a los empleados los útiles, instrumentos y materiales para la ejecución del trabajo y las condiciones adecuadas para que puedan realizarlo (CONSORCIO ABOGADOS ZAMBRANO LEY, 2005: 12). Todas las actividades a realizarse con los trabajadores deben sujetarse al reglamento interno aprobado legalmente (CONSORCIO ABOGADOS ZAMBRANO LEY, 2005: 13). Tratar a los trabajadores con la debida consideración si agredir o maltratar de palabra o de obra y atender las reclamaciones y peticiones de los empleados (CONSORCIO ABOGADOS ZAMBRANO LEY, 2005: 13).

*Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social (CONSORCIO ABOGADOS ZAMBRANO LEY, 2005: 15).*

Se debe contratar personas discapacitadas según sus aptitudes y de acuerdo a las posibilidades y necesidades de la empresa. Desde enero del 2010 las empresas privadas que tienen más de 25 empleados tienen que contar con el 4% de personas con discapacidad del total de empleados y el incremento debe ser del 1% cada año (EL TELEGRAFO, 2013: 1). En el caso de la Fundación existen 2 personas con discapacidad.

El beneficio social que los empleados de la Fundación obtuvieron durante el período 2007-2011 fue el acceso al trabajo en su propia comunidad apoyando al incremento en el sustento económico de las familias y el progreso de la Parroquia.

Los empleados de la Fundación cada mes donan el 1% del sueldo al Programa Cáritas. Este fondo se utiliza cuando un empleado o familiar cercano del trabajador de la organización sufre de alguna enfermedad catastrófica y necesita recursos para el tratamiento (RAMÍREZ, 2013).

### **2.3.5. Número de capacitaciones dadas en conjunto con las demás empresas para incentivar la unión y solidaridad**

La Fundación no tiene registros de información sobre capacitaciones que se hayan dado con las demás instituciones del Gruppo Salinas.

Las charlas motivacionales que se imparten a los trabajadores el último jueves de cada mes es la única información que se pudo recabar porque no existen archivos o documentos que verifiquen que los empleados de todas las empresas del Gruppo Salinas se reúnan para ser capacitados.

## CAPÍTULO III

### AVANCE TÉCNICO Y TECNOLÓGICO DE LA FUNDACIÓN

#### 3.1. Elaboración de Planes Estratégicos

##### 3.1.1. Planes estratégicos

*“Los Planes Estratégicos son el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo”. Es una herramienta de comunicación y determinación de objetivos planteados en la organización en la que se involucra a todos los niveles de la empresa. La Planificación estratégica permite que los líderes dirijan a la empresa hacia la ubicación deseada en la visión organizacional (GUIA DE LA CALIDAD, 2013:1).*

Los Planes Estratégicos tienen por finalidad establecer cambios en los segmentos de mercado de la empresa y en la cultura interna, permite pensar en el futuro organizacional, visualizar oportunidades y amenazas administrativas y comerciales y enfocar la misión y visión de la institución (GUIA DE LA CALIDAD, 2013:1).

La Planificación estratégica permite que la empresa elabore un sistema lógico y ordenado para el establecimiento de objetivos y estrategias. Los beneficios de la planeación estratégica son:

- Permite a la organización establecer objetivos definidos y los métodos para lograrlo.
- El proceso de planeación ayuda a prever los problemas y a prevenirlos.
- Los gerentes pueden reconocer las oportunidades según el nivel de riesgo y a elegir entre ellas.
- Representa un marco para coordinar y controlar las actividades.
- Permite tomar decisiones relevantes para respaldar los objetivos establecidos, asignar los recursos y tiempo a las oportunidades que se detectan.
- Constituye un marco para la comunicación interna de personal, ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.
- Contribuye a elevar los niveles de competitividad, obliga a pensar en el futuro, permitiendo disponer de una base para desarrollar programas de mejoramiento continuo (GUIA DE LA CALIDAD, 2013:1).

## Plan Estratégico Confites “El Salinerito” del año 2010:

TABLA 9  
PLAN ESTRATÉGICO AÑO 2010 CONFITES “EL SALINERITO”

Año	Objetivos Anuales		Indicador	Metas
2010	1	Diversificar, mejorar e incrementar los niveles de producción y ventas en un 25%	25%	Incrementar y apoyar fuentes de trabajo
	2	Implementar la sistematización técnica contable	Reporte diarios y reales	Contar informes económicos a tiempo y con efectividad
	3	Certificar la planta con normas sanitarias vigentes en el país (BPM)	Dar valor agregado y contar con un validador	Fortalecimiento del producto
Año	Objetivos Mensuales		Indicador	Metas
Marzo	1	Elaboración de balances económicos y auxiliares	Balances económicos reales	Contar informes para la toma de decisiones
	2	Cierre y conciliaciones de estados financieros	Balances económicos	Cierre y conciliaciones
	3	Capacitación a personal operativo en sistemas de limpieza y seguridad industrial	22 participantes	Personal capacitado
Abril	1	Elaboración de balances económicos y auxiliares	Balances económicos reales	Contar informes para la toma de decisiones
	2	Análisis financieros y estadísticas	Verificar incremento 2%	Reportes comparativos
	3	Análisis y evaluación empresas - hermanas	3 actividades	Conciliación unificada
	4	Auditoría interna y evaluación de los procesos productivos		Valoración actual empresa
	5	Evaluación y reestructuración de planta turrónes y pasta de cacao (estudio- diseño)	2 planta	Mejoramiento de procesos
	6	Caldero (sistema de carga)	Buena distribución	Bajar el riesgo de peligro
	7	Preparación de productos para exportaciones	Venta \$46.000,00	Incremento de ventas y cumplimiento con los clientes
Mayo	1	Elaboración de balances económicos y auxiliares	Balances económicos reales	Contar informes para la toma de decisiones
	2	Mejoramiento de marketing (catálogos y precio)	Aumento 4%	Incremento de ventas
	3	Diversificar producción x temporada	aumento 1%	Aceptación de productos
	4	Análisis y evaluación empresas - hermanas	3 actividades	Conciliación unificada
	5	Propuesta de medidas correctivas y preventivas que garantice la seguridad alimentaria	Mejorar en un 5%	Cumplimiento medidas correctivas
Junio	1	Elaboración de balances económicos y auxiliares	Balances económicos reales	Contar informes para la toma de decisiones
	2	Selección y calificación de proveedores	4 proveedores	Garantice la calidad
	3	Análisis y evaluación empresas - hermanas	3 actividades	Conciliación unificada
	4	Puesto en marcha y seguimiento de las medidas correctivas y preventivas	Incrementar en un 5% los niveles auditoria	Cumplimiento
	5	Definición de la construcción	2 plantas	Cumplimiento

Fuente: Confites “El Salinerito”  
Elaborado por: Confites “El Salinerito”  
Recopilado por: Guissela Mantilla Mantilla

El Plan Estratégico de la Fundación que se pudo recabar fue el que se elaboró en Confites “El Salinerito” en el año 2010.

El personal administrativo de la Fundación indicó que la institución durante los años 2007-2011 no elaboró Planificaciones Estratégicas que involucren los objetivos y metas que buscan alcanzar en dicho período. El Grupo Salinas en los años 2010 y 2011 hizo Planes Estratégicos que son utilizados por este organismo y las entidades que la conforman.

## **Plan Estratégico Gruppo Salinas del año 2010**

El Plan Estratégico elaborado en el año 2010 tiene los siguientes objetivos estratégicos:

- Lograr el posicionamiento adecuado y estratégico de la MARCA en nichos y segmentos seleccionados.
- Ampliar la RED de POS Franquiciados de acuerdo a Plan de Expansión.
- Implementar el esquema Organizacional de Negocio y Operativo como proceso fundamental para soportar crecimiento y operación del Sistema.
- Disponer del equipo técnico indispensable y generar las herramientas necesarias para operación del Sistema.
- Desarrollar e implementar las herramientas de Mercadeo necesarias para promover el Sistema de Franquicia (Campañas Promocionales, Rediseño de WebSite, 1800-EL SALINERITO) (INTEGRATEL, 2013: 10).

## Acciones Estratégica basadas en objetivos

Las acciones estratégicas establecidas en el Plan Estratégico del Grupo Salinas en el año 2011 son:

**TABLA 10**  
**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL GRUPO SALINAS DEL AÑO 2011**

OBJETIVOS	GRANDES TAREAS
<p>Posicionamiento adecuado y estratégico de la MARCA en los nichos y segmentos seleccionados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseño e implementación de Campaña Promocional de Introducción de MARCA asociado al negocio de Franquicia.</li> <li>-Ejecución de Planes de Estandarización de USO DE MARCA.</li> <li>-Difusión física y electrónica de Manuales: Marca, Operación de Franquicia y políticas de Marca.</li> <li>-Talleres de Difusión de Buen Uso y Explotación de Marca.</li> </ul>
<p>Ampliar la RED de POS Franquiados de acuerdo a Plan de Expansión</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseño, Elaboración e Implementación de Plan de Expansión de POS Franquiados, Venta de Franquicia: dos alternativas (equipo propio o contratación externa).</li> <li>-Conformación, Capacitación y Entrenamiento de Equipo Operativo de Franquicia.</li> <li>-Creación del Instituto de Capacitación y Entrenamiento para el Sistema de Franquicia y elaboración de contenidos para la elaboración de manuales de entrenamiento y capacitación del sistema.</li> </ul>
<p>Implementar el esquema Organizacional de Negocio y Operativo como proceso fundamental para soportar crecimiento y operación del Sistema</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Socializar el proyecto de reingeniería organizacional del Grupo de Unidades Productivas El Salinerito.</li> <li>-Logar acuerdo corporativo entre todas las unidades productivas acerca de recomendación técnica para reestructurar el esquema organizacional del Grupo de Unidades Productivas El Salinerito.</li> <li>-Implementar en corto plazo la nueva estructura organizacional, misma que pueda soportar el crecimiento empresarial futuro y la operación del Sistema de Franquicia.</li> </ul>
<p>Disponer el equipo técnico indispensable y generar las herramientas necesarias para la operación del Sistema</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaboración de todas las herramientas de control, de operación y soporte para el Franquiado.</li> <li>-Definir la contratación de un Coordinador, Gerente externo que implemente a nivel de toda la organización y con los actuales y futuros clientes franquiciados todas las: Políticas de Marca, Reglamentos, Disposiciones y Acciones relacionadas a la operación del sistema de Franquicia.</li> </ul>
<p>Desarrollar e implementar las herramientas de Mercadeo necesarias para promover el Sistema de Franquicia (Campañas Promocionales, Rediseño de WebSite, 1800-ELSALINERITO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diseño, elaboración e implementación del Plan integral de Mercadeo: publicidad, promoción, distribución, canales de comercialización, política de precios en el canal o canales, otros relacionados al quehacer del negocio del sistema de Franquicia.</li> <li>-Contratar rediseño de WebSite e incorporar los íconos de enlace para acceso a documentos, formatos e información relacionada al negocio de Franquicia.</li> </ul>

Fuente: Grupo Salinas  
Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

## Plan Estratégico Gruppo Salinas del año 2011

El Plan Estratégico del Gruppo Salinas elaborado en el año 2011 tiene definido los siguientes objetivos:

Tabla 11  
PLAN ESTRATÉGICO GRUPPO SALINAS AÑO 2011

Objetivo	Indicador	Meta	Área Responsable
Fortalecer la gestión administrativa, financiera y de gobierno corporativo de la organización.	-80% Evaluaciones positivas del personal.  -Auditorias con dictamen favorable.	2012 – 1 2013 - 1 2014 - 1 2015 - 1 2016 – 1	Coordinación General y Junta Directiva
Promover la incidencia del Gruppo Salinas en la generación de políticas, salud y educación a nivel local.	Nº de eventos participados.	2012 – 6 2013 - 6 2014 - 6 2015 - 6 2016 – 6	Junta Directiva y Coordinación General
Mejorar el posicionamiento de la marca el Salinerito en el mercado nacional.	Publicación de material de sensibilización y promoción	2012 – 3 2013 - 3 2014 - 3 2015 - 3 2016 – 3	Unidades Comerciales
Asegurar la sostenibilidad institucional y del proceso del Gruppo Salinas.	Nº de proyectos y acuerdos aprobados	2012 – 1 2013 - 1 2014 - 1 2015 - 1 2016 – 1	Junta Directiva y Coordinación General
Incrementar las ventas del Gruppo Salinas en el mercado nacional e internacional.	Incremento de ventas anuales	2012 – 15% 2013 – 15% 2014 – 15% 2015 – 15% 2016 - 15%	Unidades comerciales
Fortalecer los vínculos con los miembros de la Corporación y la comunidad.	Eventos interinstitucionales	2012 – 4 2013 - 4 2014 - 4 2015 - 4 2016 – 4	Junta Directiva y Coordinación General

Fuente: Gruppo Salinas  
Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

### **3.1.2. Programas de capacitación para la elaboración de Planes Estratégicos**

La Fundación Familia Salesiana Salinas no tiene establecido un calendario de programas de capacitación para la enseñanza de la elaboración de Planificaciones Estratégicas. No se han impartido charlas al personal para el establecimiento de metas y conocimiento de los objetivos que quiere alcanzar.

La discontinuidad de los empleados que están a cargo de la Gestión del Talento Humano provoca que no exista coordinación, secuencia y registro de las capacitaciones administrativas.

En el año 2011 realizó un trabajo de investigación en Salinas durante 4 años para la obtención de su título de cuarto nivel el Mtr. Efraín Naranjo quien impartió una capacitación a los empleados de la Fundación sobre Planificación Estratégica y el proceso para la elaboración de los mismos pero la dificultad para la aplicación de conocimientos aprendidos es la ausencia de personal especializado para la obtención de los Planes (RAMÍREZ, 2013).

### **3.1.3. Resultados obtenidos en la estructuración de Planes Estratégicos**

No existen resultados de la estructuración de Planes Estratégicos debido a que dichos documentos no han sido elaborados por la Fundación. Cada Área de la FFSS tiene su planificación anual para las actividades a realizarse, el personal de la institución tiene que informar los avances de la Planificación semanal establecida en la reunión que se realiza cada semana.

En las planificaciones anuales se establecen los objetivos y metas que se quieren alcanzar como por ejemplo: el incremento en la producción y comercialización de los productos, adquirir maquinaria, realzar proyectos de evangelización, educación y sociales, obtener registros sanitarios de los elaborados, etc. Los avances realizados en las planificaciones tienen que ser informados en la reunión semanal.

Las instituciones que conforman el Gruppo Salinas se basan en el Plan Estratégico de dicha organización elaborado en el año 2011 dificultando el cumplimiento de los objetivos establecidos porque en el caso de la Fundación

sus integrantes se basan en las Planificaciones de actividades semanales que no establecen estrategias para cumplir la misión, visión, objetivos y metas de la FFSS.

### **3.2. Aspectos tecnológicos**

El crecimiento de la tecnología tiene un impacto en el desarrollo empresarial de una organización. Las empresas deben adoptar la tecnología para apoyar el crecimiento de de la empresa competitivamente. La inversión en tecnología se incrementa y evoluciona llevado a la conclusión de que este aspecto es un habilitador clave de negocios (EHOW, 2013:1).

La tecnología permite que una empresa tenga ventaja competitiva porque puede ofrecer los mismos productos a menor costo al crear eficiencias en los procesos de negocio. Las herramientas tecnológicas ayudan a la organización a sistematizar sus tareas y a la vez mejorar la comunicación entre sus empleados (EHOW, 2013:1).

Las empresas deben implantar sistemas eficientes de gestión de datos para garantizar la eficiencia al momento de archivar, manejar y utilizar la información. Las empresas utilizan estos sistemas de administración para gestionar sus cuentas y registros financieros, datos de recursos humanos, inventarios y nóminas (EHOW, 2013:1).

#### **3.2.1. Planes de capacitación en áreas tecnológicas**

La Fundación durante los años 2007-2011 no estableció planes de capacitación en áreas tecnológicas para sus empleados. La tecnología que se usa en la institución son los programas básicos de Office por ello los empleados que trabajan en la Fundación deben tener conocimiento básicos de computación.

Las capacitaciones para la manipulación de la maquinaria para la elaboración de los productos de la Fundación no son realizadas en base a un calendario establecido. En el caso de los confites el encargado del área de Control de Calidad enseña al nuevo personal sobre el manejo de la tecnología adquirida para la producción (SÁNCHEZ, 2013). En los confites la formación al

personal temporal provoca que la persona que enseña y aprende deje de producir en un 100% (INFORME ACTIVIDADES, 2010: 2).

### 3.2.2. Equipos tecnológicos adquiridos durante el período 2007 – 2011

La Fundación Familia Salesiana Salinas durante los años 2007-2011 compra y recibe por donaciones equipos tecnológicos de acuerdo a los resultados económicos de cada año y las necesidades de sus integrantes. Los activos han sido adquiridos para mejorar los procesos administrativos y contables.

#### Equipos tecnológicos adquiridos por Confites “El Salinerito”

TABLA 12  
EQUIPOS TECNOLÓGICOS ADQUIRIDOS POR CONFITES “EL SALINERITO”

Nº	Equipo	Valor	Fecha Adquisición	Vida Útil (SI/NO)
1	Disco duro externo SAMSUNG S2 500 GB	\$133,04	2010-07-15	NO
1	Impresora Epson FX 890 - Bodega	\$365,00	2011-03-16	SI
1	Servidor ML 150 G6 + Implement	\$1.902,68	2011-03-16	SI
1	Impresora CANON MP220 Multifunción	\$107,14	2008-07-25	NO
2	Computadora Completas Altem COREL DUO	\$1.600,00	2009-08-31	SI
1	Sony memoria stick pro.	\$359,11	2010-07-24	NO
	<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$4.466,97</b>		

Fuente: Confites “El Salinerito”  
Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

### Equipos tecnológicos adquiridos por Aceites Esenciales

TABLA 13  
EQUIPOS TECNOLÓGICOS ADQUIRIDOS POR ACEITES ESENCIALES

Nº	Equipo	Valor	Fecha Adquisición	Vida Útil (SI/NO)
1	UPS	\$65,00	2007-07-27	NO
1	Flash Memory	\$25,00	2007-01-09	SI
1	UPS	\$44,69	2008-06-19	SI
	<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$134,69</b>		

Fuente: Administración Aceites Esenciales  
Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

### Equipos tecnológicos adquiridos por la Radio Comunitaria

TABLA 14  
EQUIPOS TECNOLÓGICOS ADQUIRIDOS POR LA RADIO COMUNITARIA

Equipos	Período de adquisición
Receptores	2009
Transmisores	2009
Antenas	2009
Equipos para edición	2009-2010
Micrófonos	2009
Computadora	2009

Fuente: Radio Comunitaria  
Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

#### 3.2.3. Planes de sistematización de procesos realizados por la Fundación

Durante los años 2007-2011 la Fundación no estableció planes de sistematización para procesos administrativos y contables. El registro de la información de producción se la hace de forma manual, los documentos administrativos se realizan y archivan en programas básicos de Office y la contabilidad se utiliza el programa contable Decision Wind empleado desde el año 2000, este sistema no se emplea para costos. Las estadísticas y análisis no están sistematizadas cada empleado debe realizar estas tareas (RAMÍREZ, 2013).

Las empresas productivas de la Fundación no están conectadas a través de un proceso de sistematización que permita a la Oficina Central obtener los datos de producción, inventario, ventas generales y por producto y estados financieros para realizar estadísticas mensuales y anuales y verificar que los objetivos planteados por la institución se están cumpliendo. Cada emprendimiento debe llevar los informes contables mensuales y en la Oficina Central la contadora y auxiliares contables se encargan de consolidar la información y realizar el análisis (RAMÍREZ, 2013).

Las microempresas de la Fundación no se encuentran conectadas con los demás empresas del Gruppo Salinas dificultando el intercambio de información administrativa y económica para la elaboración de las estadísticas anuales.

En el año 2013 el Gruppo Salinas implementa un Sistema de Gestión Integrado para que las actividades productivas de cada institución que integra el Gruppo Salinas puedan estar intercomunicadas y unificadas. Esta tecnología permitirá que cada empresa tenga acceso a la información de todo el Gruppo Salinas y agilizar el trabajo del personal (RAMÍREZ, 2013).

### **3.3. Adquisición y renovación de maquinaria**

Los Confites “El Salinerito” en el año 2010 adquieren activos fijos para la producción de sus elaborados. Los insumos son: 2 molinos, 1 atemperadora, 1 codificadora video JET, 1 horno y moldes (INFORME ACTIVIDADES, 2010: 3).

**Maquinaria adquirida por Confites “El Salinerito” durante los años 2007-2011:**

**TABLA 15  
MAQUINARIA ADQUIRIDA POR CONFITES “EL SALINERITO”**

<b>Nº</b>	<b>Maquinaria</b>	<b>Valor</b>	<b>Fecha Adquisición</b>	<b>Vida Útil (SI/NO)</b>
1	Molino de Bolas en construcción: Bolas 5/16 acero	\$6.248,36	2008-02-20	NO
1	Tostadora de Cacao en acero inoxidable	\$2.100,00	2008-07-22	NO
1	Codificadora 43S Video Jet	\$8.800,00	2009-02-10	SI
1	Banda Transportadora Nacional de Codif.	\$2.080,00	2009-02-10	SI
1	Máquina trituradora de Cacao	\$7.000,00	2009-07-07	SI
1	Horno grande 8 bandejas estático a gas	\$3.500,00	2010-03-02	SI
1	Cafetera Semiautomática V220/50 HZ	\$3.500,00	2010-01-01	SI
1	60 HZ 6 strur200c truffle y placa de colado	\$35.421,75	2010-03-26	SI
1	Batidora Industria de 2da. Mano - LCH	\$700,00	2010-08-03	SI
1	Selladora Industrial	\$982,14	2011-02-07	SI
1	Motor Trifásico de 2HP 1700RPM	\$220,54	2008-03-27	NO
1	Licuada Industrial 25lt.	\$625,00	2009-10-05	NO
2	Cocina Mabe+ Campana Mabe	\$549,11	2010-03-20	SI
1	Refrigeradora Indurama RI-885 cromada	\$1.198,21	2010-03-20	SI
1	Pistola de calor HG 100 Makita - Termoencogido	\$260,00	2010-06-30	SI
	<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$73.185,11</b>		

Fuente: Confites “El Salinerito”  
Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

### Maquinaria adquirida por Aceites Esenciales durante los años 2007-2011:

TABLA 16  
MAQUINARIA ADQUIRIDA POR ACEITES ESENCIALES

Nº	Maquinaria	Valor	Fecha Adquisición	Vida Útil (SI/NO)
1	Destilador	\$1.413,38	2010-01-31	SI
1	Extractor Centrífugo	\$283,50	2007-04-12	SI
1	Modular para pre-secado de plantas	\$600,00	2007-06-19	SI
1	Modular para secado de 4 cámaras	\$3.150,00	2007-07-24	SI
1	Repisa inoxidable para plantas	\$360,00	2007-05-22	SI
1	Bomba de agua NHP	\$282,24	2007-10-31	SI
2	Barriles Bimbo	\$10,71	2007-03-30	SI
1	Balanza 50 kilos	\$8,84	2007-02-13	NO
1	Balanza gramera	\$16,96	2008-05-14	NO
1	Tazón Bunnex	\$14,55	2007-07-22	NO
	<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$6.139,68</b>		

Fuente: Administración Aceites Esenciales  
Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

### Maquinaria adquirida por ALISALINAS durante los años 2007-2011:

TABLA 17  
MAQUINARIA ADQUIRIDA POR ALISALINAS

Nº	Maquinaria	Valor	Fecha Adquisición
1	Vaca Mecánica	\$4.991,05	2008-05-29
1	Vaca Mecánica	\$4.881,70	2008-05-29
1	Calderín a Gas	\$885,88	2008-05-18
1	Refrigeradora	\$255,15	2008-01-31
1	Amasadora eléctrica	\$976,34	2008-01-31
1	Licuada Grande	\$781,07	2008-01-31
1	Horno Grande 4 pisos	\$568,37	2008-01-31
1	Maquina pequeña para hacer pasta	\$11,57	2008-01-01
1	Refrigeradora Estantes	\$107,47	2009-06-30
1	Turronera mediana en acero	\$350,00	2009-02-27
1	Secadora Industrial eléctrica	\$10.237,53	2009-01-01
1	Selladora Manual	\$5,14	2009-05-20
1	Romana para pesar la leche	\$2,30	2009-05-20
1	Balanza gris gramera	\$4,81	2008-03-04
1	Termómetro	\$5,91	2009-05-30
	<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$24.122,34</b>	

Fuente: Administración Aceites Esenciales  
Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

### **3.3.1. Programas estatales para la adquisición y remodelación de la maquinaria para microempresas**

La actividad empresarial en Ecuador tiene una participación activa en la economía; fortalece el comercio y se crean oportunidades en el mercado laboral. Los negocios generan soluciones a corto y largo plazo elevan el nivel de vida de las familias ecuatorianas.

El Gobierno a través de sus Ministerios canaliza la ayuda económica y de soporte para los emprendimientos productivos que beneficien al desarrollo económico, laboral y social de la población ecuatoriana y del país.

#### **Programa CreEcuador**

Es un programa del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad que se desarrolló en el año 2010. El apoyo se canaliza a través de un fondo de capital de riesgo no reembolsable que se da al emprendimiento para expandir el negocio. Los beneficiarios son proyectos de transformación productiva, que generen desarrollo territorial, y que permitan una mayor participación accionaria de ciudadanos en empresas privadas (MIPRO, 2010: 1).

Los montos de apoyo son:

Mínimo: \$250.000

Máximo: \$2.000.000 (MIPRO, 2010: 1).

Para acceder al programa es necesario registrarse en el portal de la página web [www.creecuador.com](http://www.creecuador.com). Se dará preferencia a empresas que estén dispuestas a poner un porcentaje de las acciones a disposición de trabajadores, productores o proveedores, en el momento que el Estado se retira como socio accionario (MIPRO, 2010:1).

## **Innova Ecuador**

Este programa estatal promueve el desarrollo de nuevos productos, procesos de producción y comercialización a través de la innovación empresarial. El Ministerio de la Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad busca fomentar el desarrollo equitativo en todas las regiones del país.

La Economía Solidaria de Salinas es ejemplo de proyectos de innovación que deben tener apoyo gubernamental para su desarrollo y crecimiento empresarial. Un ejemplo son ALISALINAS, Aceites Esenciales y Radio Comunitaria cuyos resultados económicos anuales dificultan la adquisición e inversión en activos que mejorarían la calidad de producción y servicios. El Programa Innova Ecuador a través de su gestión puede generar programas de mejoramiento de la infraestructura y bienes de las medianas empresas que conforman la Parroquia Salinas (INNOVAECUADOR, 2013:1).

Las actividades de innovación que financia el Programa INNOVA Ecuador son:

- Adopción de tecnología, incluyendo la compra de bienes de capital.
- Transferencia de conocimiento y tecnología especializada.
- Impulso a proyectos de energías renovables y eficiencia energética.
- Pasantías y Misiones energéticas (RUIZ, 2010: 18).

### **3.3.2. Créditos utilizados para la compra de nuevos equipos**

Las actividades productivas de la Fundación que han accedido a créditos para la compra de equipos son: ALISALINAS y los Aceites Esenciales cuyos resultados económicos durante los años 2007-2011 fueron negativos.

ALISALINAS y Aceites Esenciales adquirieron préstamos entre \$2000 y \$5000 diferidos a 2 años para pagarlos en cuotas mensuales a través del autofinanciamiento de la comercialización de sus productos (CHAMORRO, 2013). Los créditos son otorgados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. (COACCSAL).

Los créditos son solicitados para la adquisición de maquinaria y la obtención de registros sanitarios para los productos de ALISALINAS y Aceites Esenciales. La maquinaria y equipos tecnológicos también se adquieren a través de donaciones de Conex Club de Alemania, el Club Rotario de Guaranda y La Fondazione San Zeno de Italia (CHAMORRO, 2013).

### **3.3.3. Programa de inversión en activos como equipos y maquinarias adquiridas durante los años 2007-2011**

Los proyectos de negocio y ayuda social necesitan de la adquisición o renovación de recursos para su funcionamiento. Dependiendo de las características y tamaño de la empresa se compran en la cantidad requerida para su uso y producción de los elaborados así como brindar la ayuda social a los habitantes de la Parroquia de Salinas.

Las actividades productivas de la Fundación no tienen programas de inversión para la adquisición de activos. En Confites “El Salinerito” los equipos y maquinaria se realiza con los resultados económicos obtenidos al final del año y con el análisis de las necesidades de la planta de producción de la organización realizando un análisis contable de las posibilidades económicas de la misma (RUÍZ, 2013).

### 3. ANÁLISIS

Desde la creación de la Fundación Familia Salesiana Salinas en el año 1995 la organización trabaja para establecer los parámetros de los procesos administrativos que beneficien a la institución en el orden, sistematización, manejo de datos financieros, recursos humanos y físicos.

La gestión administrativa de la Fundación durante los años 2007-2011 está a cargo del Director de la Fundación, los administradores de cada emprendimiento productivo y los encargados del manejo de proyectos sociales quienes pusieron en práctica los conocimientos adquiridos durante su formación y el trabajo realizado en la Fundación. En la oficina central los registros financieros y contables los realiza la Contadora y la auxiliar contable.

La aplicación del conocimiento técnico del recurso humano de la Fundación es un parámetro para desarrollar procesos administrativos y productivos pero el 30% de los funcionarios que labora en la Fundación tiene formación superior y el 10% de dicho porcentaje de empleados labora en el área de la especialización; el 32% del personal de ventas tienen titulación de bachilleres y el 47% de trabajadores de producción de chocolates y turrónes tienen titulación de bachilleres; el 38% de los trabajadores de ventas y operación y el 53% del personal de producción de chocolates y turrónes terminaron la primaria.

Las labores realizadas en la Fundación se encuentran divididas en áreas de acuerdo a la empresa productiva y a los proyectos de evangelización, educación, salud y sociales, el personal administrativo central controla y coordina los datos contables y administrativos de toda la institución, la ausencia de una base de datos institucional impide que la información consolidada sea ordenada y almacenada por años desde la creación de las microempresas y proyectos evidenciando descoordinación en el trabajo en grupo de los empleados.

Los salarios en el área administrativa se incrementan cada 3 años y en las actividades productivas se lo realiza cada 1 o 2 años existiendo una desigualdad en el aumento de los mismos que generan discordias entre

compañeros e inconformidad y que inducen a la pérdida de motivación para cumplir con los labores empresariales y alcanzar los objetivos comunes.

En el aspecto de comercialización, la organización administrativa tiene relación con los procesos de comercialización de los productos de la institución porque la existencia de orden, capacidad, internalización del personal y de la fuerza de ventas depende el cumplimiento de los objetivos comerciales establecidos por la Fundación.

La Fundación comercializa los productos en las tiendas directas de cada empresa productiva y a los intermediarios mediante una comisión por la cantidad de elaborados adquiridos que son expendidos en la Provincia y fuera de ella. La Comercializadora Nacional distribuye confites, tisanas, galletas de soya a nivel nacional a través de un plan de marketing de segmentación de mercados y un fortalecimiento de la marca, producto y precio. El Centro de Exportaciones del Gruppo Salinas comercializa pasta de cacao, mermeladas, turrónes y tisanas a Italia por la apertura de clientes obtenidos.

La participación comercial conjunta de las actividades productivas de la Fundación para alcanzar los objetivos planteados por la Fundación y la labor diaria de los funcionarios de los mismos registran que en el año 2011 se obtuvieron los mayores ingresos por ventas en la organización siendo confites “El Salinerito” la microempresa con mayor participación en el porcentaje de demanda de los elaborados que demuestran la sustentabilidad, organización administrativa que tiene este emprendimiento y conocimiento técnico de los colaboradores administrativos.

ALISALINAS, Hogares Juveniles y Radio Comunitaria son las actividades con los menores índices de ingresos por ventas debido a la desorganización y ausencia de personal con formación en las áreas administrativas, financieras y técnicas. El fortalecimiento de dichas emprendimientos podría ayudar a la Fundación a destinar un porcentaje mayor a los proyectos sociales encabezados por la organización.

A nivel nacional, los chocolates en sus diferentes presentaciones son los productos más demandados y los productos con menor poder de adquisición son las mermeladas y jugos según el análisis realizado en el

comportamiento de la demanda de los elaborados de la Fundación. En lo referente a las exportaciones, el producto más solicitado son los turrone de maní y macadamia y los productos con menor porcentaje de ventas son las pata de cacao y los aceites.

Las estrategias de ventas que aplica la Fundación y la Comercializadora Nacional para fortalecer la demanda de productos e incrementar las ventas son el posicionamiento de la marca “El Salinerito” y el precio diferenciado por plazas, esta táctica se obtuvo de la creatividad de los integrantes del CONA y es la institución pionera en el uso de dicha estrategia en el país.

Los objetivos planteados de la Fundación a través de la estructura empresarial y los procesos de comercialización están plasmados en los planes estratégicos, en el caso de la Fundación no existen planificaciones elaboradas durante los años 2007-2011. La organización se basa en las planificaciones realizadas por el Grupo Salinas en los años 2010 y 2011 que fueron realizados con cooperación técnica externa.

Las charlas para impartir conocimientos técnicos, administrativos y financieros y la motivación y retroalimentación del personal administrativo y de producción son esporádicas y no se adquieren conocimientos sobre procedimientos administrativos innovadores que permitan mejorar la organización empresarial de la misma por la desvinculación del personal de Gestión del Talento Humano y la ausencia de planes de capacitación establecidos.

Para la aplicación de conocimientos de los integrantes de la Fundación se requiere que los activos de la empresa estén en perfecto estado y evitar daños mecánicos que causan pérdidas y descoordinación en los procesos de producción y administración. Durante los años 2007-2011 la Fundación adquirió alrededor de 25 equipos tecnológicos para el manejo de datos administrativos y financieros de la organización y compra 43 máquinas para el proceso de producción de cada actividad productiva de la Fundación.

Entre las metas planteadas por la Fundación se encuentra la sistematización de los procesos administrativos, financieros, producción y proyectos sociales para tener acceso a los resultados económicos de

actividad y proyecto para compilar y archivar en una base de datos la información necesaria.

En las políticas internas del Gruppo Salinas las instituciones que la conforman pueden acceder a créditos económicos para impulsar las actividades productivas de la organización y el desarrollo de las capacidades de los integrantes a través de la innovación tecnológica que adquiera la institución.

La intervención del estado es necesaria para el impulso del proyecto de Economía Solidaria de la Parroquia Salinas. Los programas Innova Ecuador y CreEcuador creados por el Estado brindan recursos no reembolsables para la adquisición de activos y desarrollo de emprendimientos sociales que involucren el progreso de una comunidad ecuatoriana y de sus habitantes.

#### **4. CONCLUSIONES**

- La hipótesis planteada en el trabajo de investigación se cumple porque el análisis de la organización administrativa de la Fundación permite identificar los problemas que afectan a la producción y demanda de los productos que pueden ser solucionados a través de la elaboración de Planes Estratégicos donde se establezcan las metas y estrategias de la organización.
- El emprendimiento y conocimiento del Padre Antonio Polo es un pilar para el desarrollo de las actividades productivas y proyectos sociales coordinados por la Fundación que contribuyen al impulso de la economía, formación religiosa y crecimiento educativo de los habitantes y la comunidad salinera.
- La formación académica para el desempeño de las funciones en la Fundación Familia Salesiana Salinas es necesaria porque solo el 30% de los funcionarios de la institución tienen instrucción superior y el 10% de este personal trabaja en el área que obtuvo su título universitario.
- Los sueldos que reciben los funcionarios de la Fundación están estipulados bajo los parámetros establecidos por la ley durante los años

2007-2011 pero el incremento de sueldos y bonificaciones adicionales son diferenciados entre el personal administrativo y de producción causando inconformidad de los funcionarios.

- Los Confites “El Salinerito” adquiere la mayor cantidad de activos fijos en comparación a las demás actividades productivas de la Fundación debido a la reinversión de los resultados económicos positivos de la microempresa.
- Las capacitaciones en temas administrativos y de producción se realizan de forma esporádica sin basarse en un plan de charlas que incluyan expositores internos y externos que impartan conocimientos técnicos.
- La inestabilidad del personal encargado de la Gestión del Talento Humano durante los años 2007 – 2011 produce la ausencia de registros de capacitaciones impartidas durante dicho período.
- La comercialización de los productos de la Fundación se realiza de forma directa a través de las tiendas de cada actividad productiva e indirecta por los intermediarios que reciben un porcentaje de comisión por la venta de los elaborados.
- La ausencia de un área determinada para la elaboración de planes de marketing y estrategias de ventas afecta a la comercialización de los productos de la Fundación que con un incremento en los porcentajes de demanda de los elaborados la organización podría venderlos directamente a los consumidores a nivel nacional.
- La microempresa de confites “El Salinerito” es el emprendimiento productivo con la mayor cantidad de ingresos dentro de la Fundación debido a los porcentajes de demanda de los productos expendidos por esta organización.
- Los emprendimiento productivos con menores ingresos son: el programa piscícola, empresas experimentales, ALISALINAS, Radio Comunitaria y Hogares Juveniles debido a los procesos administrativos

manejados, la ausencia de equipamiento técnico y tecnológico y capacitaciones los resultados económicos tienen cantidades negativas.

- El producto más demandado a nivel nacional de la Fundación son los chocolates debido a la amplia gama de presentaciones y porcentajes de ventas anuales.
- Los productos con menor porcentaje de adquisición son las mermeladas y jugos por la ausencia de un plan de marketing reflejados en los bajos niveles de aceptación de los consumidores y la escasa innovación en la producción de mermeladas y jugos en relación a las exigencias cambiantes del mercado.
- El producto con mayor porcentaje de demanda a nivel internacional son los turrone, y los elaborados con menor aceptación son los aceites aromáticos y la pasta de cacao.
- Para la comercialización de los productos la Fundación usa la estrategia de posicionamiento de la marca “El Salinerito” y el expendio a los intermediarios que distribuirán los productos en las diferentes plazas de mercado a nivel local y nacional.
- La cooperación de la Comercializadora Nacional a través del establecimiento de la estrategia de precios diferenciados por plaza y la colaboración del Centro de Exportaciones del Gruppo Salinas en la creación de estrategias para la exportación de los productos de la Fundación incrementan los porcentajes de preferencia de los mismos.
- La Fundación Familia Salesiana Salinas no pone en práctica los conocimientos adquiridos durante las capacitaciones recibidas para la elaboración de planes estratégicos que establezcan los objetivos y las estrategias.
- Los objetivos y estrategias planteados en los Planes estratégicos del Gruppo Salinas son diversas a las metas que la Fundación tiene dentro de la misión y visión de la Fundación.

- Los equipos tecnológicos y la maquinaria de la Fundación se adquieren de acuerdo a las necesidades de producción que tiene cada emprendimiento productivo, a las donaciones provenientes de países como Italia y Alemania y a los créditos adquiridos para la compra o remodelación de activos.
- La ausencia de procesos de tecnificación de la información administrativa y productiva produce ineficacia e ineficiencia para registrar datos y realizar análisis y estadísticas.

## **5. RECOMENDACIONES**

- Fomentar a alguna persona cercana al Padre Antonio Polo la vocación de seguir su ejemplo de liderazgo, gestión y emprendimiento para cooperar al desarrollo social y económico de la Parroquia de Salinas y seguir siendo un ejemplo a nivel nacional e internacional.
- Contratar personal con la formación académica necesaria para el cargo establecido a través de publicaciones por medios de comunicación de la Provincia.
- Incrementar los salarios de los empleados de la Fundación en base a una tabla elaborada anualmente de acuerdo a los ingresos obtenidos en el año que establezcan el porcentaje que cada miembro puede obtener adicionalmente.
- Fusionar a las empresas que tienen menor cantidad de activos con aquellas que subutilizan los recursos para así reducir las pérdidas y fortalecer las debilidades de las actividades productivas que tienen resultados económicos negativos.
- Aprovechar la gestión administrativa y la experiencia de la microempresa más sólida para proveer a la otra de procedimientos administrativos funcionales y así lograr incrementar la producción, venta e ingresos económicos.

- Establecer planes de capacitación organizados que involucren un calendario con fechas determinadas y temas específicos a ser impartidos en las áreas administrativas, financieras, tecnológicas, de motivación y retroalimentación.
- Estipular dentro del reglamento interno las obligaciones del encargado de la Gestión de Talento Humano en las que se obligue al responsable de dicha área a registrar en una base de datos la información empresarial de cada empleado.
- Crear un departamento de marketing y ventas que trabaje en la elaboración de estrategias para alcanzar los objetivos planteados de la comercialización de productos de la Fundación en especial para aquellos que obtienen los menores porcentajes de demanda.
- Actualizar al personal administrativo y de producción sobre los cambios en la preferencia de los consumidores en el mercado a través de investigaciones realizadas por el personal del área de marketing y promoción.
- Mantener e incrementar las ventas de los productos más demandados a través del posicionamiento de la marca “El Salinerito” y la diferenciación de precios de acuerdo a la plaza de mercado.
- Mejorar las relaciones empresariales con la Comercializadora Nacional y el Centro de Exportaciones para entablar acuerdos comerciales que beneficie a la venta directa de la Fundación.
- Asignar al encargado de Gestión de Talento Humano la responsabilidad de investigar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que tiene la Fundación para elaborar un Plan Estratégico por cada emprendimiento productivo de la organización.
- Gestionar con el Grupo Salinas la implementación de la sistematización de procesos que permita que todas las instituciones del Grupo estén interconectadas para conocer de los avances administrativos y económicos que cada una obtenga.

- Aplicar a los programas estatales que involucren a las fundaciones sin fines de lucro para obtener recursos económicos no reembolsables para el equipamiento de las plantas de producción, de las oficinas administrativas y de las instalaciones de los diferentes proyectos sociales.
  
- Emplear los conocimientos y competencias de los empleados y el trabajo en quipo para cumplir con las metas y objetivos planteados por la Fundación sin olvidar la esencia del apoyo en las áreas de Evangelización, Salud, Educación y aspectos sociales que benefician a la Parroquia de Salinas y sus habitantes que son ejemplo de superación para el país.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

Senge, P., (2010). *La quinta disciplina*. Argentina, Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

### Disertaciones

Larrosa, J.M., (2000). *Aprendizaje organizacional y administración del conocimiento*, (maestría, Universidad Nacional del Sur, Buenos Aires, Argentina). Recuperado de <http://jlarrosa.tripod.com/files/humanresources.pdf>

Ruíz, C.A., (2010). *Elaboración de un plan de marketing para los productos derivados de la soya producidos por la fundación familia salesiana salinas ubicada en la parroquia Salinas del cantón Guaranda, provincia de Bolívar para su comercialización en la ciudad de Quito*, (pregrado, Universidad Politécnica Salesiana, Quito).

### Páginas Web

Agraria.org. *Macadamia*, Recuperado de <http://www.agraria.org/coltivazioniarboree/macadamia.htm>

Consorcio de abogados Zambrano Ley, (2005). *Código de Trabajo*, Recuperado de <http://abogadosecuador.es.tl/C%D3DIGOS-Y-LEYES-DEL- ECUADOR-.htm>

Crece negocios, (2013). *La fuerza de ventas*, Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/la-fuerza-de-ventas/>

Directo al paladar, (2012). *El ruibarbo, qué es y para qué sirve*, Recuperado de <http://www.directoalpaladar.com/ingredientes-y-alimentos/el-ruibarbo-que-es-y-para-que-se-utiliza>

Ecos travel, (2013). *Salinas de Guaranda*, Recuperado de <http://www.ecostravel.com/ecuador/ciudades-destinos/salinas-guaranda.php>

Ehow, (2013). *Qué papel cumple la tecnología en las empresas*, Recuperado de [http://www.ehowenespanol.com/papel-juega-tecnologia-empresas-info\\_208120/](http://www.ehowenespanol.com/papel-juega-tecnologia-empresas-info_208120/)

- El comercio, (2010). *La mashua desinflama la próstata*, Recuperado de [http://www.elcomercio.ec/sociedad/mashua-desinflama-prostata\\_0\\_378562144.html](http://www.elcomercio.ec/sociedad/mashua-desinflama-prostata_0_378562144.html)
- El comercio, (2010). *Nachag, una flor amarilla endémica de la sierra*, Recuperado de [http://www.elcomercio.com/construir/Nachag-flor-amarilla-endemica-Serrania\\_0\\_270572979.html](http://www.elcomercio.com/construir/Nachag-flor-amarilla-endemica-Serrania_0_270572979.html)
- El telégrafo, (2013). *El nuevo código laboral busca una mayor equidad*, Recuperado de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-nuevo-codigo-laboral-busca-una-mayor-equidad.html>
- Gobierno autónomo descentralizado de Guaranda, (2011). *Salinas*, Recuperado de [http://www.guaranda.gob.ec/web/index.php?option=com\\_content&view=article&id=110:salinas&catid=56&Itemid=182](http://www.guaranda.gob.ec/web/index.php?option=com_content&view=article&id=110:salinas&catid=56&Itemid=182)
- Guía de la calidad, (2013). *Plan estratégico*, Recuperado de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
- Gruppo Salinas, (2008). *Lineamientos estratégicos*, Recuperado de [http://www.salinerito.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5&Itemid=250](http://www.salinerito.com/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=250)
- Gruppo Salinas, (2008). *Productos que se elaboran en las plantas de la F.F.S.S*, Recuperado de [http://www.salinerito.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=61&Itemid=60](http://www.salinerito.com/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=60)
- Gruppo Salinas, (2008). *Queseras de Bolívar*, Recuperado de [http://www.salinerito.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=243&Itemid=210](http://www.salinerito.com/index.php?option=com_content&view=article&id=243&Itemid=210)
- Innova Ecuador. *¿Quiénes somos?*, Recuperado de <http://www.innovaecuador.gob.ec/index.php?module=Pagesetter&func=viewpub&tid=2&pid=4>
- Ministerio de Industrias y productividad, (2012). *Información general de programa CreEcuador*, Recuperado de <http://aplicaciones.mipro.gob.ec/creecuador/index.php>
- Scribd, (2011). *Salario Mínimo Ecuador*, Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/46234537/Ecuador>
- Tratado de cooperación amazónica, (1999). *Arazá, cultivo y utilización*, Recuperado de [http://www.otca.info/portal/admin/\\_upload/publicacoes/SPT-TCA-VEN-SN-araza.pdf](http://www.otca.info/portal/admin/_upload/publicacoes/SPT-TCA-VEN-SN-araza.pdf)

Tupatrocínio, (2013). *Propagación del arazá como frutal multipropósito*, Recuperado de <http://www.tupatrocínio.com/patrocínio.cfm/proyecto/67944070081156666967505349574555.html>

Últimas noticias, (2011). *Próstata sana con la mashua*, Recuperado de <http://www.ultimasnoticias.ec/noticias/5143-prostata-sana-con-la-mashua.html>

### **Revistas científicas indexadas**

Gruppo salinas, (2008). Fundación familia salesiana salinas. *Anuario salinas 2007*, cuarto ejemplar, págs. 39, 40, 42, 43, 44, 45, 47 y 50

Gruppo salinas, (2009). *Fundación familia salesiana salinas. Anuario salinas 2008*, quinto ejemplar, págs.12 y 13.

Gruppo salinas, (2010). *Fundación familia salesiana salinas. Anuario salinas 2009*, sexto ejemplar, págs.12 y 13.

Gruppo salinas, (2011). *Fundación familia salesiana salinas. Anuario salinas 2010*, séptimo ejemplar, págs.19 y 21

Gruppo salinas, (2012). *Fundación familia salesiana salinas. Anuario salinas 2011*, octavo ejemplar, págs. 16 y 17

### **Archivos de Word**

Confites “El Salinerito”, (2011). Actividades realizadas en el año 2010. *Informe de Actividades del año 2010*, págs. 2 y 3.

### **Presentaciones de Power Point**

Integratel, (2010). Objetivos estratégicos. *Plan Estratégico del Gruppo Salinas del año 2010*, lámina 10.

### **Entrevistas**

Allauca, M. director de la radio salinas, (2013). Activos fijos de la radio comunitaria.

Allauca, M. director de la radio salinas, (2013). Comercialización y distribución de los productos de la Fundación Familia Salesiana Salinas.

- Allauca, M. director de la radio salinas, (2013). Estructura empresarial de la fundación, salarios y capacitaciones al personal.
- Chamorro, J.F., ingeniera. Subcoordinadora comercial de exportaciones, (2013). Estadísticas de exportaciones de los productos de la fundación.
- Chamorro, S.E., licenciada en ciencias de la educación. Auxiliar contable, (2013). Créditos y planes de inversiones utilizados por las actividades productivas de la fundación.
- López, G.S., ingeniero. Encargado de recursos humanos, (2013). Estructura organizacional de la fundación familia salesiana salinas.
- Mena, A. administrador de ALISALINAS Y Aceites Esenciales, (2013). Productos comercializados y estándares de calidad empleados por ALISALINAS y Aceites Esenciales.
- Méndez, C.R., licenciado. Director de la Fundación Familia Salesiana Salinas, (2013). Directorio y decisiones tomadas durante los años 2007-2011.
- Ramírez, C.A., contadora. Contadora general de la Fundación Familia Salesiana Salinas, (2013). Resultados contables de la fundación.
- Ramírez, C.A., contadora. Contadora general de la Fundación Familia Salesiana Salinas, (2013). Beneficios de ley y sociales de los empleados, capacitaciones sobre administrativas y financieras impartidas.
- Ramírez, C.A., contadora. Contadora general de la Fundación Familia Salesiana Salinas, (2013). Planes de sistematización de procesos de la fundación.
- Ruíz, I.V. Auxiliar contable, (2013). Planes de inversión de confites “El Salinerito”.
- Sánchez, J.L., ingeniero. Encargado de control de calidad de confites “El Salinerito”, (2013). Producción de confites, controles de calidad y capacitaciones impartidas y sistemas de control de rendimiento del personal en la microempresa.
- Sánchez, J.L., ingeniero. Encargado de control de calidad de confites “El Salinerito”, (2013). Niveles de calidad y cantidad de los activos fijos de los confites “El Salinerito”.
- Toalombo, L.A., ingeniero. Encargado de ventas nacionales del Gruppo Salinas, (2013). Estadísticas de los productos comercializados por el CONA a otras ciudades del país, planes de marketing y estrategias de ventas.

**ANEXOS**

ANEXO 1  
INGRESO POR VENTAS EN EL AÑO 2007 DE LA F.F.S.S.

<b>Empresa/Proyecto</b>	<b>Ventas</b>
Confites EL SALINERITO	302571
Aceites Esenciales	43869
Cerámica	358
Programa Piscícola	148
Taller Educativo de Madera (TEMA)	28025
Escuela de Arte	696
Aula Virtual	480
Centro de Relaciones Académicas (CRA)	938
Radio El Salinerito	2143
Naturaleza Viva	250
<b>TOTAL</b>	<b>379478</b>

Fuente: ANUARIO GRUPPO SALINAS 2007, pags, 42-51  
Elaborado por: Guissela Mantilla Mantilla

ANEXO 2  
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008 DE LA  
F.F.S.S.

COD	CUENTAS	2008						
		OF. CENTRAL	PROYECTOS	HOGARES	CONFITES	ACEITES ESENCIALES	EMPRESAS EXPERIMENTALES	TOTAL
53	VENTAS	566,25	220.960,46		436.701,09	45.475,55	6.736,16	710.439,53
55	OTROS INGRESOS DE OPERACIÓN	3.455	3.070,02	55,45	4.024,89	41,12	28,07	10.674,55
56	OTROS INGRESOS	57.476,44	410.522,83	26.273,42		17.177,14	4.332,83	515.782,65
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>61.497,69</b>	<b>634.553,31</b>	<b>26.328,86</b>	<b>440.725,98</b>	<b>62.693,81</b>	<b>11.097,08</b>	<b>1.236.896,73</b>
41	COSTO DE VENTAS				224.878,66	26.946,94	6.089,94	257.915,54
42	OTROS GASTOS OPERAC. DE VENTAS				129.679,41	42.738,84	9.208,71	181.626,96
45	GASTOS DE OPERACIÓN	75.205,43	111.980,12	6.304,58	28.873,43	2.196,51	79,26	224.639,33
46	PROGR., PROYECTOS, SERVICIO SOCIAL	8.145,37	517.886,57	20.927,30				546.959,24
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>83.350,80</b>	<b>629.866,69</b>	<b>272.131,88</b>	<b>383.431,50</b>	<b>71.882,29</b>	<b>15.377,91</b>	<b>1.211.141,07</b>
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-21.853,11</b>	<b>4.868,62</b>	<b>-903,02</b>	<b>57.294,48</b>	<b>-9.188,48</b>	<b>-4.280,83</b>	<b>25.755,66</b>

Fuente: ANUARIO GRUPPO SALINAS 2008, pág. 16  
Elaborado por: Fundación Familia Salesiana Salinas  
Recopilado por: Guissela Mantilla Mantilla

ANEXO 3  
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 DE LA  
F.F.S.S.

COD.	CUENTAS	2009								TOTAL	%
		Of. Central	Radio	Hogares	Proyectos Educación	Confites	Aceites Esenciales	Ali Salinas	Escuela de Arte		
53	VENTAS	1.738,68				557.944,76	60.277,86	14.942,76	18.278,57	653.182,63	58%
53	INGRESO POR SERVICIOS (ATENCIÓN INFANTIL)				315.735,02					315.735,02	28%
55	INGRESOS FINANCIEROS	2.749,42	1.391,27	33,2		5.803,19	65,64	43,90	15,59		1%
56	RENTAS EXENTES PROVENIENTES DE DONACIONES	57.147,87	13.123,37	10.963,01	64.342,41					145.576,66	13%
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>61.635,97</b>	<b>14.514,64</b>	<b>10.996,21</b>	<b>380.077,43</b>	<b>563.747,95</b>	<b>60.343,50</b>	<b>13.986,66</b>	<b>18.294,16</b>	<b>1.124.596,52</b>	<b>100%</b>
41	COSTO DE VENTA					389.519,53	59.627,85	12.964,99	15.906,63	478.019,00	41%
45	GASTOS DE OPERACIÓN PROGRAMAS Y PROYECTOS.	79.053,38	14.137,20		68.379,47	90.275,00	8.206,24	3.223,58	4.034,61	267.309,48	23%
46	SERVICIO SOCIAL	12.816,74	377,44	27.520,61	385.212,37	3.004,92	83,16	247,75	231,80	429.494,79	37%
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>		<b>91.870,12</b>	<b>14.514,64</b>	<b>27.520,61</b>	<b>453.591,84</b>	<b>482.799,45</b>	<b>67.917,25</b>	<b>16.436,32</b>	<b>20.173,04</b>	<b>1.174.823,27</b>	<b>100%</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>-30.234,15</b>	<b>0,00</b>	<b>-16.524,40</b>	<b>-73.514,41</b>	<b>80.948,50</b>	<b>-7.573,75</b>	<b>-1.449,66</b>	<b>-1.878,88</b>	<b>-50.226,75</b>	

Fuente: ANUARIO GRUPPO SALINAS 2009, pag. 15  
Elaborado por: Fundación Familia Salesiana Salinas  
Recopilado por: Guissela Mantilla Mantilla

ANEXO 4  
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

COD.	CUENTAS	2010									%
		Of. Central	Radio	Hogares	Proyectos Educación	Confites	Aceites Esenciales	Ali Salinas	Escuela de Arte	TOTAL	
53	VENTAS	1.084	2.645			642.017	60.455	22.327	20.593	749.121	55%
55	OTROS INGRESOS DE OPERACIÓN	3.136	13	26		4.401	47	33	17	7.673	1%
56	OTROS INGRESOS	94.879	3.121	25.782	468.800	76	532	2.447	1.275	596.912	44%
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>99.100</b>	<b>5.778</b>	<b>25.807</b>	<b>468.800</b>	<b>646.494</b>	<b>61.034</b>	<b>24.807</b>	<b>21.885</b>	<b>1.353.706</b>	<b>100%</b>
43	COSTO DE VENTAS					482.354	47.452	23.244	19.157	572.207	42%
44	OTROS GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS									-	0%
45	GASTOS DE OPERACIÓN PROGRAMAS, PROYECTOS,	94.352	12.745		82.878	83.455	16.730	6.566	10.299	312.577	23%
46	SERVICIO SOCIAL			5.553	401.407					401.407	30%
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	24.646		36.666		10.130	171	-	75	71.687	5%
	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>118.998</b>	<b>12.745</b>	<b>42.219</b>	<b>484.284</b>	<b>575.938</b>	<b>64.352</b>	<b>29.810</b>	<b>29.531</b>	<b>1.357.878</b>	<b>100%</b>
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-19.898</b>	<b>-6.967</b>	<b>-16.411</b>	<b>-15.484</b>	<b>70.556</b>	<b>-3.318</b>	<b>-5.003</b>	<b>-7.646</b>	<b>-4.171</b>	

Fuente: ANUARIO GRUPPO SALINAS 2010, pag. 24  
Elaborado por: Fundación Familia Salesiana Salinas  
Recopilado por: Guissela Mantilla Mantilla

## ANEXO 5

## ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

COD	CUENTAS	2011									
		Of. Central	Radio	Hogares	Proyectos Educación Asistencia Social y Salud	Confites	Aceites Esenciales	Ali Salinas	Escuela de arte	TOTAL	%
53	VENTAS	1.677	1.324	516		767.711	100.611	26.637	11.512	909.987	70%
55	OTROS INGRESOS DE OPERACIÓN	3.426	10	34		6.629	63	77	50	10.288	1%
56	OTROS INGRESOS	117.627	6.129	15.077	234.670			2.858	1.671	378.032	29%
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>122.729</b>	<b>7.463</b>	<b>15.627</b>	<b>234.670</b>	<b>774.339</b>	<b>100.674</b>	<b>29.572</b>	<b>13.232</b>	<b>1.298.306</b>	<b>100%</b>
43	COSTO DE VENTAS					525.536	80.016	16.891	16.535	638.978	50%
44	OTROS GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS					37.030	5.238	82	7.143	49.494	3,8%
45	GASTOS DE OPERACIÓN PROGRAMAS, PROYECTOS, SERVICIO SOCIAL	100.531	4.277	8.956	8.115	90.618	19.104	8.447		240.047	19%
46	OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS	32.276	5.099	31.029	226.555	64.157	530		21	359.668	28%
47											0%
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>132.807</b>	<b>9.375</b>	<b>39.985</b>	<b>234.670</b>	<b>717.341</b>	<b>104.888</b>	<b>25.421</b>	<b>23.699</b>	<b>1.288.188</b>	<b>100%</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>-10.078</b>	<b>1.912</b>	<b>-24.359</b>	<b>0</b>	<b>56.998</b>	<b>-4.214</b>	<b>4.151</b>	<b>-10.467</b>	<b>10.118</b>	

Fuente: ANUARIO GRUPPO SALINAS 2011, pág.19  
 Elaborado por: Fundación Familia Salesiana Salinas  
 Recopilado por: Guissela Mantilla Mantilla

ANEXO 6  
PARROQUIA SALINAS



Tomada por: Guissela Mantilla Mantilla

ANEXO 7  
PADRE ANTONIO POLO



Tomada por: Guissela Mantilla Mantilla

ANEXO 8  
FUNDACIÓN FAMILIA SALESIANA SALINAS



Tomada por: Guissela Mantilla Mantilla

ANEXO 9  
CONFITES “EL SALINERITO”



Tomada por: Guissela Mantilla Mantilla

ANEXO 10  
ACEITES ESENCIALES Y RADIO COMUNITARIA



Tomada por: Guissela Mantilla Mantilla

ANEXO 11  
ALISALINAS



Tomada por: Guissela Mantilla Mantilla

ANEXO 12  
PRODUCTOS ELABORADOS POR CONFITES “EL SALINERITO”



Tomada por: Guissela Mantilla Mantilla