

## Estudio de caracterización de emprendedores de la Parroquia Salinas de la Provincia de Bolívar - Ecuador

Jorge Goyes Noboa<sup>1</sup>, Mariana García García<sup>2</sup>, Mario Martínez Hernández<sup>3</sup>

**Fecha de recepción:**

30 de marzo, 2016

**Fecha de aprobación:**

31 de mayo, 2016

### Resumen

El siguiente estudio presenta resultados obtenidos en la investigación referente a la caracterización de emprendedores y los emprendimientos de la Parroquia Salinas de Guaranda.

Se han identificado variables y factores sociales, económicos, de financiamiento, organizacionales, estructuras administrativas, económicas, cultura organizacional, formas asociativas, motivación para crear negocios, estructuras de negocios predominantes que impulsan la economía social y solidaria presente en la zona.

El mayor número de emprendimientos está ligado directa e indirectamente (66% de negocios) a las organizaciones sociales y fundaciones salineras, son negocios relativamente jóvenes (menos de 10 años de existencia) que han surgido por la necesidad de generar actividades económicas que apoyen al ingreso familiar y comunitario, con lo que afianza el modelo de desarrollo social vigente.

**Palabras clave:** Desarrollo social, actividad económica, Salinas de Bolívar

### Abstract

This study presents the results of the research concerning the characterization of entrepreneurs and their starting businesses at the Salinas sector in Guaranda. The variables of this study include social, economic, financing, and organizational factors, as well as administrative and economic structures, organizational culture, partnership approaches, motivation to create businesses, and dominant business structures that foster the social and solidary economy in the area. Most of these starting businesses (66%) are linked to social organizations and foundations, and are relatively new businesses (less than 10 years old) which have emerged from the need to generate economic activities that help improve family and community incomes. This factor strengthens the current social development model.

**Keywords:** Social development, economic activities, Salinas.

<sup>1</sup>Docente de la Universidad Estatal de Bolívar. [jgoyes63@yahoo.com](mailto:jgoyes63@yahoo.com)

<sup>2</sup>Docente de la Universidad Estatal de Bolívar. [margar6699@gmail.com](mailto:margar6699@gmail.com)

<sup>3</sup>Docente de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. [mmartinez@ulvr.edu.ec](mailto:mmartinez@ulvr.edu.ec)

## Introducción

La parroquia Salinas se encuentra ubicada a 30 km de Guaranda, capital de la Provincia de Bolívar. Tiene una extensión de 409 km<sup>2</sup> y posee cuatro pisos climáticos que van desde el páramo sobre los 3500 msnm, el altiplano, el bosque montañoso y el subtropical sobre los 800 msnm. Su población es predominantemente infantil y joven (61% del total) y la economía se basa en la producción agropecuaria y su transformación en productos semielaborados y finales.

Salinas en un sector de la Provincia Bolívar que se ha abierto paso a lo largo de las últimas décadas en función de un modelo de desarrollo social y económico, basado en la solidaridad; se han generado un sinnúmero de emprendimientos al interior de la parroquia que ocupan la mayor parte de la mano de obra de sus habitantes y de personas voluntarias y con pensamiento social, donde predomina la asociación, el ser humano y su bienestar.

Caracterizar al emprendimiento es fundamental para establecer condiciones y necesidades presentes en la zona; identificar factores y variables que impulsan la creación de negocios, factores organizacionales, cultura organizacional, financiamiento, condiciones de comercialización, capacitación, formas de organización social y económica, hasta determinar las posibilidades de replicar un modelo considerado exitoso a nivel nacional.

Lo establecido impulsó la investigación, partiendo del diseño de instrumentos de recolección de datos, su análisis e interpretación hasta llegar a conclusiones que se presentan en el documento.

Según Henríquez (2005) la economía social

“es un tema de viejo interés académico en América Latina, a pesar de la escasa importancia que ha tenido en la práctica en relación a la economía tradicional” (p. 355).

Hofstede (2001) propuso que la cultura es “la transmisión de los contenidos creados y los patrones de valores, ideas y otros valores simbólicos significativos, como factores de la configuración de la conducta humana y los artefactos producidos a través de la conducta” (p. 583). En ese sentido la cultura actúa como un molde y da forma al comportamiento y a la conciencia de la sociedad (Miraglia, 1999). (Citado por Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011, p. 92).

Para Mintzberg, Quinn y Voyer (1997):

Cuando una organización es dominada por su ideología, sus miembros son estimulados a mantenerse unidos, y por consiguiente, tiende a una división del trabajo difusa, con poca especialización en los puestos. Lo que mantiene unida a la organización misionera; es decir, lo que ocasiona su coordinación es la estandarización de las normas, que sus miembros mantengan los mismos valores y creencias. La clave para asegurar esto es su socialización, efectuada mediante el diseño de parámetros de adoctrinamiento. Muchas organizaciones misioneras tienden no llegar a tener la oportunidad de ser viejas, con raras excepciones, tales como ciertas órdenes religiosas. (p. 175).

Franklin (2009) establece que la cultura organizacional de clan:

Se diferencia por valores como la equidad, la cooperación, la consideración, y la igualdad social (...)

[así mismo la] Dimensión Cultural (...) [se basa en el] individualismo y colectivismo [por la] inclinación de los individuos a concentrarse en sí mismos o en torno a las personas como parte de grupos sociales. (p. 7).

Lo anterior se conjuga con un fuerte liderazgo de enfoque carismático, con alta formación en un sistema de valores corporativos, basado en la confianza y la motivación.

## **Materiales y Métodos**

El marco estratégico está constituido por los métodos, técnicas (procedimientos), e instrumentos que se emplearon en la ejecución del estudio, y así dar una respuesta al problema de investigación.

### *Tipo de estudio*

De acuerdo al fin planteado, se definió utilizar la investigación básica orientada a lograr un nuevo conocimiento con el único objetivo de ampliarlo sobre los emprendimientos presentes en Salinas de Guaranda.

### *Muestreo*

Para el desarrollo de la investigación se procedió a identificar 33 líderes sociales y comunitarios que facilitaron el acercamiento a los negocios presentes en Salinas; posteriormente se entrevistaron a propietarios, emprendedores y trabajadores de los negocios, utilizando para ello instrumentos de recolección de datos apropiados, académicamente, para identificar los presentes en el casco urbano de Salinas.

La investigación tiene un enfoque cualitativo ya que su objetivo fue tratar de describir, en un hecho que se presenta, las cualidades como sea posible a través de la toma de muestras; generar teorías e hipótesis,

para tratar de comprender, pero no llegar a probarlas, generando algunas líneas de investigación.

## **Instrumentos**

Se emplearon cuestionarios el cual se lo sometió a una prueba piloto para identificar falencias que fueron luego ajustadas para su ejecución en el campo.

Se diseñaron preguntas que requerían una sola respuesta en el bloque de información general; otras de opción múltiple que permitían varias respuestas desde el bloque dos exploraban razones para emprender un negocio y generó respuestas superiores a la muestra.

La estructuración de los datos: Los datos recogidos se categorizaron con criterios de equivalencias determinados de antemano.

Plan de procesamiento de datos: Se definieron las técnicas de tratamiento, cualitativas y estadísticas (descriptivas, inferenciales) que se aplicarán a los datos.

Validación: Los datos procesados se validaron en campo para determinar si los cuestionarios de realizaron de acuerdo a lo establecido.

Edición: Se realizó una revisión manual de los datos procesados.

Tabulación de los resultados: Mostró el número de entrevistados que dieron una posible respuesta a cada pregunta. Igualmente presentan resultados de aquellas preguntas que tienen varias opciones de respuesta y reflejan porcentajes diferentes a los de una sola respuesta.

Presentación gráfica de resultados: Los resultados relevantes se presentaron en tablas para mayor comprensión.

## Resultados

La encuesta se aplicó a 33 emprendedores directamente relacionados con las actividades de Salinas.

Los intervalos de edad más representativos encontrados, están en el rango de 31 a 50 años y aportan con el 63,63% de información (ver tabla 1); el resultado muestra que los emprendedores llevan mucho tiempo en la actividad como consecuencia del tipo de organización que privilegia la estructura organizativa, solidaria con un alto grado de adoctrinamiento.

Del análisis se puede evidenciar que existe cierta paridad de género entre los emprendedores de la parroquia Salinas como reflejo de los valores de equidad, igualdad y lealtad impulsados desde los niveles de liderazgo y organización de la comunidad (ver tabla 2).

En cuanto a la relación que los entrevistados mantienen con el emprendimiento, los resultados en orden de importancia se aprecia que la mayor cantidad de personas que laboran en los emprendimientos tienen alguna relación de dependencia con el negocio (75,76%), mientras que los propietarios son el 24,24% restante, debe considerarse que los negocios presentes surgieron dentro de un proyecto de cooperación internacional alrededor del cual fueron multiplicándose otros que complementaban verticalmente al principal los cuales cumplían los componentes y objetivos sociales del mismo, como la creación de actividades socio productivas y de comercialización orientadas a disminuir los indicadores de pobreza de la zona (ver tabla 3).

Para evidenciar el tiempo de vida del emprendimiento se aplicaron encuestas

**Tabla 1.** Edad de los emprendedores

Intervalo	Frecuencia	%
20 a 30	6	18,18
31 a 40	12	36,36
41 a 50	9	27,27
51 a 60	6	18,18
Mayor 61	0	0,00
Total	33	100,00

**Tabla 2.** Género de los emprendedores

	Frecuencia	%
Masculino	18	54,55
Femenino	15	45,45
Total	33	100,00

**Tabla 3.** Relación con el emprendimiento

	Frecuencia	%
Propietario	8	24,24
Mando medio	4	12,12
Empleado	10	30,30
Administrador	7	21,21
Directivo	4	12,12
Socio	0	0,00
Total	33	100,00

**Tabla 4.** Edad del emprendimiento

Rango	Frecuencia	%
0 a 10	14	42,42
11 a 20	11	33,33
21 a 30	6	18,18
31 a 40	1	3,03
41 a 50	1	3,03
51 a 60	0	0,00
TOTAL	33	100,00

**Tabla 5.** Nivel de estudios del emprendedor

Rango	Frecuencia	%
Sin estudios	0	0
Primario	7	21,21
Secundario	18	54,55
Medio (Formación profesional-grado superior)	5	15,15
Superiores-Título	3	9,09
Total	33	100,00

que verifican los resultados de la pregunta anterior. La primera empresa fundada tiene más de cuarenta años de vida; en los siguientes años fueron fundándose otras empresas ligadas a la principal que alcanzan los 30 años de vida. Desde finales de los años 90 se amplía el abanico de negocios, relacionados e impulsados en el criterio misionero y solidario, promovidos por requerimientos sociales, crecimiento de la población local o debido a la necesidad de generar ingresos y ocupación. Los rangos de edad de los emprendedores se muestran en la tabla 4.

Debido a las características y al tipo de organización con las que nacieron y se desarrollaron los emprendimientos salineros se ha privilegiado el adoctrinamiento social y el carácter misionero antes que la capacitación para mejorar el desempeño. Los profesionales que logran insertarse en los negocios existentes deben pasar por un proceso de adoctrinamiento para ser aceptados, graduados con alta calificación tienen dificultades para ingresar como empleado debido a la rigidez organizacional. El nivel de estudios del emprendedor se muestra en la tabla 5.

Los emprendedores de Salinas tienen algunas razones para crear nuevos negocios; el desarrollo de las actividades de negocio y

**Tabla 6.** Razones para crear un negocio

	Frecuencia	%
Generar ingresos propios	19	33,93
Oportunidad de negocio	13	23,21
Diversificar actividades	7	12,50
No emigrar	8	14,29
Otros (Indique)	9	16,07
Total	56	100,00

los factores externos han obligado a Salinas a ir generando nuevos negocios, que vayan complementando a las primeras iniciativas generadas (elaboración de quesos); así surgen negocios de comercialización, de exportación, publicidad, financiamiento (cooperativas), capacitación social que genera empleo y otros negocios subsidiarios como tiendas, restaurantes y hospedaje. Las razones que tienen los emprendedores para crear negocios se muestran en la tabla 6.

Los resultados a la pregunta de opción múltiple presentan que la motivación principal para aprovechar las oportunidades de negocio que se presentan se enfocan en consolidar el modelo social existente (34,78%) lo que ratifica el espíritu misionero del sector; los otros motivos se encuentran centrados más en factores de desarrollo personal y de negocios como incrementar ingresos personales, aprovechar la marca, mayor independencia, beneficios de tener un negocio propio. Puede apreciarse que el modelo socio productivo está llegando a un punto de saturación que dificulta la ampliación de fuentes de empleo en los negocios existentes, razón principal por la que sus habitantes generan sus propias iniciativas, siempre vinculadas a los negocios existentes. La motivación para aprovechar las oportunidades de negocio se muestra en la tabla 7.

**Tabla 7.** Motivos para aprovechar oportunidades de negocio

Motivo	Frecuencia	%
Mayor independencia	4	8,70
Aumentar los ingresos personales	10	21,74
Consolidar el modelo social	16	34,78
Beneficio de tener el negocio propio	4	8,70
Aprovechar la marca	6	13,04
Otros (Indique)	6	13,04
Total	46	100,00

La combinación de factores principales que favorecen la formación de empresas en Salinas se encuentran alrededor de la estructura organizativa existente, en la cual se aprovecha la imagen y la cultura organizacional desarrollada hasta el presente, los habitantes ven oportunidades en el turismo generado alrededor de los emprendimientos, la imagen creada y los valores desarrollados en su gente.

Prevalecen el apoyo financiero, programas de formación local siempre vinculados a los objetivos sociales de la fundación misionera original presente; factores coyunturales como situación económica del país y situación política del país constituyen razones relevantes a tomarse en cuenta. Los

resultados mostrados en la tabla 8 evidencian factores que favorecen la creación de empresas.

Los emprendimientos salineros tienen uno o varios objetivos organizacionales que persiguen en sus actividades; las respuestas obtenidas en el ítem reafirman los objetivos de mayor relevancia, centrados en fortalecer el modelo social existente; mejorar el bienestar común y fortalecer el sistema organizativo. La competencia ha obligado a establecer objetivos netamente empresariales como aumento de ventas, satisfacción de los clientes; y los relacionados con la preparación educativa. En la tabla 9 se muestran los resultados de objetivos que persiguen las empresas de Salinas.

**Tabla 8.** Factores que favorecen la creación de empresas

Factor	Frecuencia	%
Formación	8	13,79
Programas de formación locales	12	20,69
Apoyo financiero	15	25,86
Acceso a la infraestructura física	5	8,62
Acceso de las tecnologías de información	4	6,90
Situación económica del país	5	8,62
Situación política del país	3	5,17
Otros (Señale)	6	10,34
Total	58	100,00

Se aprecia que la mayor parte de empresas realizan innovación y desarrollo de nuevos productos, la forma como lo realizan varía, entre la utilización de una gama de herramientas como benchmarking, investigación en sitios web, combinando productos existentes, capacitación y experimentación. Las herramientas detectadas muestran las limitaciones de formación del talento humano, y de recursos para contar con departamentos de investigación y desarrollo. La tabla 10 muestra los resultados sobre la innovación y desarrollo de productos.

Entre los profesionales que laboran en los emprendimientos estudiados se encuentra multiplicidad de conocimientos y áreas de experiencia. Los emprendimientos presentes no cuentan con sistemas técnicos y sus ambientes no son muy complejos, dado que no cuentan con expertos altamente calificados, esto significaría ceder poder y estatus. Para mitigar los efectos de necesidades crecientes se desarrollan capacitaciones puntuales que desarrollan experiencias del personal en diversas áreas del vivir empresarial, lo más relevante se encuentra en las finanzas, recursos humanos, producción y buenas prácticas de manufactura. La experiencia profesional que tienen los profesionales que laboran en los emprendimientos salineros se muestran en la tabla 11.

El financiamiento obtenido para emprender se origina en préstamos de bancos, cooperativas de ahorro nacionales e internacionales debido a la facilidad y oferta de dichos productos en la parroquia, el restante porcentaje (25,85%) provienen de fondos propios o de familiares que ya han emprendido en alguna actividad productiva. Dadas las condiciones financieras presentes los emprendedores deben acudir a una o

**Tabla 9.** Objetivos de organización de empresas

Importancia de los objetivos en la organización	Frecuencia	%
Aumento de las ventas	17	17,53
Satisfacción de los clientes	16	16,49
Mejora en el bienestar común	23	23,71
Capacitación	8	8,25
Educación	10	10,31
Vinculación con el sector productor	7	7,22
Fortalecer el sistema organizativo	16	16,49
Otros (Indique)	0	0,00
Total	97	100,00

**Tabla 10.** Innovación y desarrollo de productos

	Frecuencia	%
Si	18	54,54
No	12	36,36
No responde	3	9,1
Total	33	100,00

**Tabla 11.** Experiencia profesional del personal

Áreas de experiencia	Frecuencia	%
Finanzas	14	11,48
Marketing	7	5,74
Recursos Humanos	17	13,93
Producción	15	12,30
Atención al Cliente	10	8,20
Logística	8	6,56
Organización social	14	11,48
Buenas prácticas de manufactura	13	10,66
Buenas prácticas comerciales	10	8,20
Ntices Nuevas Tecnologías de la comunicación e Información	8	6,56
Otros (indique)	6	4,92
Total	122	100,00

**Tabla 12.** Origen del financiamiento para inicio de la actividad emprendedora

Origen	Frecuencia	%
Su familia directa	4	4,49
Otras relaciones familiares menos directas	1	1,12
Compañeros de trabajo	2	2,25
Amigos o vecinos	5	5,62
Préstamos Bancos e instituciones financieras	12	13,48
Subvenciones y/o ayuda estatales	3	3,37
Empresas de capital riesgo	2	2,25
Cooperación internacional	13	14,61
Cooperación de ahorro	18	20,22
Fundaciones	12	13,48
Cooperación Salesiana	11	12,36
Otros (indique)	6	6,74
Total	89	100,00

varias fuentes de financiamiento para iniciar sus actividades, la tabla 12 muestra la los resultados obtenidos.

Las formas jurídicas predominantes ponen de manifiesto el origen de la mayoría de los emprendimientos situados en el entorno de la cooperación internacional, de la actividad de órdenes religiosas o de la entrega voluntaria. Dada la orientación emprendedora de la parroquia los fondos obtenidos de fuentes de financiamiento se destinan a la operación del negocio, tanto en infraestructura, equipamiento del negocio,

pago de proveedores como los rubros más significativos, no siempre el destino es único, las necesidades de operación hacen que sea necesaria la inversión en varias áreas de trabajo simultáneamente, la tabla 13 muestra el destino de los créditos recibidos por los emprendedores.

Las empresas salineras no se encuentran aisladas de los mercados nacionales e internacionales, su orientación social ha diseminado el conocimiento y equipamiento para el procesamiento de la leche y sus derivados en muchas provincias del país lo

**Tabla 13.** Destino de créditos

	Frecuencia	%
Equipamiento del negocio	15	17,65
Compra de maquinaria	7	8,24
Compra de casa de habitación	3	3,53
Crear otro negocio	6	7,06
Infraestructura para el negocio	18	21,18
Capacitación	6	7,06
Mano de obra	5	5,88
Pago a proveedores	11	12,94
Tecnología	6	7,06
Otros	8	9,41
Total	85	100,00



**Tabla 14.** Motivos para cerrar un negocio

Motivos	Frecuencia	%
Excesiva competencia	12	25,53
Por reducir la demanda	5	10,64
Por reducción de financiamiento	6	12,77
Mala planificación	12	25,53
Producto con poca innovación	2	4,26
Conflictividad social	9	19,15
Otro	1	2,13
Total	47	100,00

que ha generado excesiva competencia que es uno de los factores potenciales para cerrar un negocio, igualmente la mala planificación es un motivo principal para el cierre. Los factores anotados tienen un origen común el modelo socio productivo de negocios y el carácter religioso de su origen. Los motivos para cerrar negocios no siempre tienen un origen único, puede presentarse una motivación múltiple como se muestran en la tabla 14.

En la zona de Salinas se encuentran los emprendimientos más grandes de la Provincia Bolívar, constituido por tres entidades pertenecientes a un grupo económico y social que se gestiona con carácter genérico desde la cabeza del grupo (marca “Salinerito”) aquí se ubican negocios que cuentan con más de 51 socios cuya estructura asociativa

(cultura organizacional), les proporciona cierto grado de fortaleza y amplía la vida de los negocios; otros con menos de 10 socios corresponde a otro valor significativo. En la tabla 15 se muestran el número de socios y empleados que tienen los emprendimientos de Salinas.

El resultado de la pregunta, contrasta con lo que refleja al anterior, aquí los negocios que tienen hasta 10 empleados constituyen el mayor porcentaje, mientras que los negocios con mayor número de socio tienen apenas 3 empleados y están entre los de menor frecuencia, estos negocios tienen un tinte familiar y han surgido por la necesidad de mejorar ingresos, que les permitan mejorar los niveles de vida. El número de empleados que tienen los negocios investigados se muestran en la tabla 16.

**Tabla 15.** Número de socios y empleados

Socios	Frecuencia	%
0 a 10	10	30,30
11 a 20	2	6,06
21 a 30	4	12,12
31 a 40	0	0,000
41 a 50	0	0,000
51 en adelante	14	42,42
No responde	3	1,28
Total	33	100,00

**Tabla 16.** Número de empleados

Socios	Frecuencia	%
0 a 10	19	57,57
11 a 20	5	15,15
21 a 30	1	3,03
31 a 40	0	0,000
41 a 50	1	3,03
51 en adelante	3	9,09
Total	33	100,00

**Tabla 17.** Formas jurídicas

Forma Jurídica	Frecuencia	%
Asociación civil	9	27,27
Cooperativa	3	9,09
Sociedad comercial	2	6,06
Fundación	14	42,42
Otra (Especificar)	5	15,15
Total	33	100,00

Negocios relacionados con las fundaciones existentes en Salinas, son la forma asociativa predominante, lo que confirma la estructura y orientación social de la zona; emprendimientos con Asociación Civil están surgiendo al identificarse un modelo social con cierto nivel de agotamiento, que no crea nuevos negocios con rapidez para absorber la mano de obra existente, a la par las dificultades jurídicas para crear emprendimientos, el crecimiento poblacional que genera nuevas necesidades que no son satisfechas adecuadamente en la zona han acrecentado el fenómeno migratorio de la zona y la provincia en los últimos años. Las formas jurídicas presentes en los emprendimientos se muestran en la tabla 17.

El desarrollo de la parroquia inició y se sostiene en negocios orientados a la fabricación de productos lácteos y su comercialización; a la par y por necesidad interna han surgido emprendimientos que

**Tabla 18.** Actividades realizadas por la empresa

Actividades	Frecuencia	%
Fabricación de productos	27	35,53
consultoría- asesoría	6	7,89
Proveedor de servicio- insumos	7	9,21
Comercialización	36	47,37
Total	76	100,00

ofrecen uno o varios servicios relacionados como proveer insumo, productos y consultorías, todos orientados acrecentar el modelo asociativo, social y misionero de Salinas. En la tabla 18 se muestra las principales actividades realizadas por las empresas investigadas.

Los principales proveedores de los negocios son los propios asociados, empresas del sector privado, instituciones y fundaciones sin fines de lucro en insumos y productos procesados, esto verifica el origen misionero de Salinas que privilegian el desarrollo interno interrelacionado. La tabla 19 presenta resultados de quienes son los proveedores de servicios que se requieren en Salinas, en algunos casos una misma organización es proveída por dos o más empresas que satisfacen sus requerimientos.

Se aprecia diversificación en los destinatarios de la producción de los emprendimientos salineros; sobresale el sector turismo que

**Tabla 19.** Proveedores de Servicios

Servicios	Frecuencia	%
Los propios asociados	18	43,90
Empresas del sector privado	13	31,71
Instituciones sin fines de lucro (ONG, fundaciones, etc)	7	17,07
No sabe/ No contesta	1	2,44
Otros	2	4,88
Total	41	100,00

**Tabla 20.** Destinatarios de productos

Destinatarios de productos.	Frecuencia	%
Turistas	25	25,51
Empresas del sector privado	9	9,18
Instituciones sin fines de lucro	8	8,16
Organismos del sector publico	7	7,14
Los propios asociados	18	18,37
Personas y/o organizaciones a través del comercio justo	15	15,31
Otros (Especificar)	13	13,27
No sabe/ No Contesta	3	3,06
Total	98	100,00

visita la parroquia, los propios asociados para aprovisionar sus propios emprendimientos, comercio justo de exportación, lo que contrasta con negocios del sector privado que representan el 9,18% de consumidores. El último destinatario va en franco descenso a causa de la gran competencia existente, la calidad y diversificación de productos de empresas con altos niveles de organización y financiamiento que ocupan segmentos de mercado que tradicionalmente fueron ocupados por el Salinerito. La tabla 20 muestra los resultados en cuanto a la diversificación de demandantes que tienen los productos de las empresas.

Los emprendimientos salineros se organizan en asociaciones y otros relacionados con el cooperativismo, fundaciones y comercio

justo. Las características más relevantes identificadas van por la poca claridad del diseño estructural, dirección con poderes limitados, escasa agilidad en la toma de decisiones y planificación, poca capacitación de los directivos y gerentes, funcionan por la buena voluntad de los miembros, poca orientación empresarial lo que se refleja en escasa efectividad técnica y comercial. En la tabla 21 puede verificarse el carácter asociativo de los emprendimientos, en algunos casos una asociación, grupo o individuo está adscrito a una red o federación de allí los resultados que se presentan a continuación.

Dadas las limitaciones técnicas, organizativas, de planificación y decisión se presentan dificultades para mejorar la

**Tabla 21.** Organización del emprendimiento

Org. Emprendimiento	Frecuencia	%
Red	2	3,70
Federación	1	1,85
Asociación	19	35,19
Otra. Especificar	32	59,26
Total	54	100,00

**Tabla 22.** Principales Dificultades

Dificultades	Frecuencia	%
Demanda insuficiente	9	14,75
Insuficiente infraestructura comercial	12	19,67
Las cantidades ofrecidas son inadecuadas	9	14,75
Los precios fijados son inadecuados	5	8,20
Necesidades de capacitación	11	18,03
Inadecuado o insuficiente logística	7	11,48
El producto no cumple con la normativa internacional	1	1,64
Ninguna	0	0,00
Otras. Especificar.	7	11,48
Total	61	100,00

estructura de comercialización, facilidades para capacitación, demanda insuficiente, e insuficiente cantidad de producción ofertada. Los resultados de la investigación sobre las principales dificultades que enfrentan los emprendimientos se muestran en la tabla 22, resaltando que la combinación de necesidad de capacitación, insuficiente infraestructura y demanda insuficiente es la más frecuente entre los emprendimientos.

El resultado identificado en la tabla muestra confrontación entre los procesos de gestión de socios y la decisión de trabajar independientemente como lógica consecuencia de aquello, se unen a ello el temor a perder autonomía como factores que dificultan la formación de asociaciones; los resultados reflejan el modelo organizativo

misionero con un fuerte liderazgo religioso, temor a ceder poder en profesionales de alta calificación, alto grado de adoctrinamiento social que se refleja en la réplica de negocios en zonas diferentes a las de Salinas. La tabla 23 refleja los resultados sobre los principales factores que frenan la asociación en Salinas; se aprecia que la decisión de trabajo independiente y la decepción por la calidad de los procesos de gestión son los factores que aunados frenan la asociatividad.

Los emprendimientos salineros desarrollan sus actividades en locales propios, otro grupo lo hace locales ocupados de hecho por la limitación en disponibilidad de espacios; los espacios disponibles pertenecen directamente o a través de terceros al grupo Salinas que controla las actividades

**Tabla 23.** Principales factores que frenan la asociación

Factores	Frecuencia	%
Temor a perder la autonomía	8	21,05
Decisión de trabajar independientemente	10	26,32
Procesos de gestión pocos eficientes de los socios	10	26,32
Otro Factores Especifique	5	13,16
Especifique	5	13,16
Total	38	100,00

**Tabla 24.** Lugar de desarrollo de actividades.

Lugar	Frecuencia	%
Propio	31	67,39
Alquilado	2	4,35
Cedido o prestado	0	0,00
Concesión	1	2,17
Ocupado/ de hecho.	10	21,74
Otra forma. Especificar	1	4,34
Total	46	100,00

principales. La tabla 24 refleja los resultados sobre el lugar donde desarrollo de actividades los negocios de Salinas que a la par pueden ser propios y otra parte de su negocio lo realiza en locales ocupados de hecho.

Las formas predominantes de remuneración se fijan en función del cargo o función desempeñada, otras de acuerdo a la necesidad del negocio y porcentajes sobre ventas, todas estas formas se han mantenido en el tiempo dentro del modelo organizativo de la zona. Los resultados reflejados en la tabla 25 muestran que las formas de remuneración más frecuente en los emprendimientos es una combinación entre una suma fija por el cargo y porcentaje de ventas.

Los excedentes que generan los negocios se

reinverten en los mismos, (para mantener los negocios y beneficios sociales), otro rubro se donan a la comunidad para ampliar los programas sociales de capacitación, incentivos y mejora del nivel de vida.

Como puede observarse el reparto de utilidades reafirma la cultura organizacional y sus variables o contingencias que la controlan, debido a que los objetivos de la organización son de suma importancia, la conducta de las personas debe ser apropiada para alcanzarla y la planificación cultural está diseñada para ser un esfuerzo sistemático para modificar o fortalecer comportamientos. La tabla 25 muestra casi siempre las asignaciones tienen varios destinos simultáneos especialmente para reinversión y donaciones para profundizar el modelo vigente.

**Tabla 25.** Remuneraciones de trabajadores

Remuneraciones	Frecuencia	%
Suma fija igual para todos los asociados	4	7,69
Suma fija diferencia por cargo, función. Actividad, etc.	18	34,62
Porcentaje o proporción sobre las ventas, las horas trabajadas, producción realizada.	9	17,31
Según las necesidades de cada integrante	2	3,85
Aporte individual acuerdo entre las partes	1	1,92
Acuerdo entre las partes.	5	9,62
Otra Especificar.	12	25,00
Total	52	100,00

**Tabla 26.** Destinos de asignación

Destinos	Frecuencia	%
Reparto entre los asociados	5	9,80
Reparto entre los trabajadores asociados y no asociados o contratados	3	5,88
Reinversión en la empresa (Compra de maquinaria mejora de infraestructura, etc.)	21	41,18
Donación o aportes al barrio, comunidad, u otros (incluye en dinero o especies)	9	17,65
Aporte al modelo social	7	13,73
Incentivos a los trabajadores (no monetarios)	6	11,76
Otras especificar	0	0,00
Total	51	100,00

## Conclusiones

Las organizaciones Salineras tienen un tipo determinado de configuración que explica mucho lo que sucede en sus organizaciones, su comunicación, toma de decisiones, descentralización, coordinación; la configuración misionera inicial es la resultante del origen religioso de sus líderes que mantienen el poder social, económico y político; los negocios más antiguos (18% de emprendimientos) mantienen el origen y configuración inicial; por otro lado la limitada capacitación de sus gerente (54,55% tienen formación secundaria), la modalidad de remuneración presente (Suma fija 34,62% y Comisión por ventas 17,31%) presentan barreras para contratar personal con alta calificación, la limitada eficiencia en la toma de decisiones (26,32% de entrevistados indican que éste es un freno importante para la asociatividad) se ve reflejada en resultados generales deficitarios en el desempeño económico evidenciado en la reducción de demanda de empresas grandes (9,18% del total demandado), no así en lo social que es privilegiado.

En la actualidad el desarrollo de las organizaciones ha venido sufriendo dificultades en el crecimiento de mercado, el 14,75% de entrevistados indica que

éste factor presenta la principal dificultad para crecimiento así como la insuficiente infraestructura de comercialización (19,67%); la tecnificación, financiamiento, estructura que se refleja en conflictividad interna identificada por los emprendedores que les hace abandonar la asociatividad (26,32%), como deficiencias de planificación y organización (25,53% de entrevistados indican ésta razón para abandonar los negocios).

Los factores sociales y organizacionales se están enfrentando a necesidades insatisfechas cada vez más evidentes en una población eminentemente joven, que no encuentra resultados positivos en la gestión institucional que les permita avizorar un futuro con mayor bienestar lo que lleva a migrar a este grupo etéreo a enfrentar realidades ajenas a su entorno.

Los emprendedores de la parroquia Salinas presentan una serie de características similares, surgen en un entorno fundamentalmente social, con economía basada en la solidaridad y bien común, íntimamente vinculados a fundaciones (42,42% de negocios), cooperativas (9,09% de emprendimientos) o estructuras sociales predominantes presentes en la zona (27,27% asociaciones civiles).

Para emprender se requiere contar con una serie de valores, y contenidos creados desde el origen de Salinas que configuran la conducta, orientación, conciencia social común; la cultura organizacional es aprendida y compartida, lo que se demuestra en que la razón principal para aprovechar las oportunidades de negocio sea consolidar el modelo social existente (34,78% de entrevistados). Estos factores contextuales son aplicables únicamente a éste grupo.

En Salinas se hace presente un liderazgo carismático fuerte que basa su guía en valores como la equidad, el cooperativismo la consideración y la igualdad social inmersos en un proceso socio económico que ha llevado más de 40 años en cimentarse y que por sus características muy particulares, relaciones personales del liderazgo, influencia en sectores políticos y financieros presenta dificultades serias para ser replicado en otros lugares.

## Referencias

- Franklin, E. *Organización de Empresas* (3ª ed.). (2009). México D.F., México: Editorial McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Henríquez, H. (2005). Las organizaciones de la economía social en la mira de la RVG [Editorial]. *Revista venezolana de Gerencia (RVG)*, 10(31), 355-356. Recuperado de <http://www.scielo.org.ve/pdf/rvg/v10n31/art01.pdf>
- Hernández, J., Gallarzo, M., y Ezpinoza, J. (2011). *Desarrollo organizacional: enfoque latinoamericano*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Mintzberg, H., Quinn, J., y Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico. Concepto, Contextos y Casos* [Edición Breve]. México: Pearson Educación.

Para citar este artículo utilice el siguiente formato:

Goyes, J., García, M., y Martínez, M. (enero-junio de 2016). Estudio de caracterización de emprendedores de la Parroquia Salinas de la Provincia de Bolívar - Ecuador. *YACHANA, Revista Científica*, 5(1), 29-43.