

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría Profesional en Administración de Empresas

Propuesta de un modelo de gestión empresarial para las asociaciones de limpieza de la economía popular y solidaria que son proveedoras del Estado del cantón Quito

Diana Marianela Bustillos Mena

Tutor: Geovanny Cardoso Ruiz

Quito, 2018



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Diana Marianela Bustillos Mena, autora de la tesis titulada “Propuesta de un modelo de gestión empresarial para las asociaciones de limpieza de la economía popular y solidaria que son proveedoras del Estado del Cantón Quito”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Máster en administración de empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

21 de agosto de 2018

Firma: _____

Resumen

El papel de las asociaciones de la economía popular y solidaria en el Ecuador es fundamental para el ingreso económico de diversas familias. Este estudio tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión empresarial que sea aplicable a las asociaciones de limpieza que pertenecen a la economía popular y solidaria que son proveedores del Estado del cantón Quito, como un aporte que les permita ser sostenibles a largo plazo, para lo cual, se desarrolló un marco teórico que orientó la propuesta, se mostró la utilidad de los modelos de gestión y desarrollo sostenible a partir del grupo de interés, se realizó un diagnóstico situacional en el cual se desenvuelven estas asociaciones, con el propósito de establecer las causas que influyen en la calidad de las actividades administrativas que realizan, y finalmente se diseñó un modelo de gestión que les permita crecer y ser perdurables.

Se trató de una investigación cualitativa y descriptiva que permitió definir los factores de éxito de la muestra participante, la que fue el resultado de la recopilación minuciosa de información. La muestra fue seleccionada a través de una matriz multicriterio, de un grupo de 43 asociaciones proveedoras del Estado, del servicio de limpieza del cantón Quito, catalogadas en el 2015, de las cuales se escogió a seis asociaciones, tres que han logrado tener éxito y tres que no. Los representantes de las asociaciones participantes fueron encuestados y aportaron con sus criterios en la técnica del *focus group*. Los resultados de la investigación permitieron establecer como factores de éxito el liderazgo, la diversificación, el equilibrio entre la rentabilidad y la responsabilidad social, y la capacitación. Aspectos sobre los que se basó el modelo de gestión empresarial que se diseñó.

Palabras clave: Modelo de gestión empresarial, asociación, economía popular y solidaria, sostenibilidad, factores de éxito.

A Dios por darme la fortaleza y energía necesaria para cumplir mis objetivos.

A mis padres, Galo Bustillos y Rosa Mena por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, por su amor, impulso y apoyo incondicional en todas las etapas de mi vida.

A mis hermanos, Galo, Jairo y Rosa por el apoyo y el cariño brindado en todos los ámbitos personales y profesionales.

A mis sobrinos Galito y Albeiro, a quienes con este logro académico espero de corazón lo tomen de ejemplo para superarse en la vida.

A mi coequipero por su cariño y paciencia.

A Dios, por su amor y bondad infinita, permite que sonrío ante mis logros y cuando caigo y me pone a prueba, aprendo de mis errores y me doy cuenta que los pone en frente mío para ir mejorando como ser humano.

Mi agradecimiento sincero al Econ. Geovanny Cardoso, quien con su gran profesionalismo, experiencia y calidad humana supo dirigir este trabajo para llegar a culminarlo con éxito.

Agradezco infinitamente a todas las Asociaciones de Limpieza de la economía popular y solidaria que participaron y fueron parte esencial en el desarrollo del objeto de estudio.

Un profundo agradecimiento a los docentes, personal administrativo y a los compañeros de aula de la Universidad Andina Simón Bolívar, por enriquecer un crecimiento profesional y personal.

Agradezco de corazón a todas las personas que de forma directa e indirecta siempre estuvieron pendientes de mí y me ayudaron para la culminación de esta meta académica.

Tabla de contenidos

Introducción.....	17
Capítulo primero. Introducción y problemática	19
1. Determinación del problema	19
2. Principales elementos conceptuales.....	20
3. Alcance de la investigación	22
4. Objetivo general de la investigación	22
5. Objetivos específicos de la investigación.....	23
6. Justificación de la investigación	23
Capítulo segundo. Marco teórico	27
1. Modelo de gestión	27
2. Métodos para su desarrollo.....	30
2.1. Sostenibilidad en la economía popular y solidaria.....	32
2.2. Base Social	33
2.3. Gobernabilidad en la Economía popular y solidaria	36
2.4. Balance Social	38
2.5. Modelo del Balance Social Propuesto por la SEPS	38
3. Asociaciones de la economía popular y solidaria.....	40
3.1. Descripción de las asociaciones	41
3.2. Requisitos para la constitución asociaciones	42
3.3. Estructura interna de las organizaciones del sector asociativo	43
4. Diversificación de productos	44
Capítulo tercero. Utilidad de los modelos de gestión empresarial	47
1. Utilidad del modelo de gestión caso Salinerito de Guaranda.....	47
2. Grupo de interés	51
3. Metodología aplicada para la muestra de estudio.....	55

3.1. Matriz Multicriterio.....	56
3.2. Asociaciones con resultados.....	56
3.3. Asociaciones sin resultados.....	57
Capítulo cuarto. Diagnóstico situacional.....	59
1. Macro del entorno.....	59
1.1. Factores económicos	59
1.2. Factores sociodemográficos	60
1.3. Factor tecnológico	61
1.4. Factor político	61
2. Micro entorno	62
2.1. La amenaza de nuevos competidores (Barreras de entrada)	63
2.2. El poder de negociación de los proveedores	63
2.3. El poder de negociación de los clientes	63
2.4. La amenaza de productos sustitutos	64
2.5. La rivalidad entre competidores	64
3. Análisis interno.....	65
3.1. Evaluación del desempeño social por medio del análisis de la encuesta	65
3.2. Evaluación del desempeño económico por medio del análisis de la encuesta	75
3.3. Resultados del <i>focus group</i>	82
4. Cadena de valor actual.....	87
5. Elementos y factores de éxito para el sustento del modelo de gestión propuesto	88
Capítulo quinto. Propuesta	91
1. Estrategia de valor	91
1.1. Liderazgo.....	93
1.2. Capacitación	98
1.3. Diversificación	100

1.4. Equilibrio entre la rentabilidad y responsabilidad social	107
2. Actividades primarias	108
3. Administración de la propuesta	110
Capítulo sexto. Conclusiones y recomendaciones.....	111
1. Conclusiones.....	111
2. Recomendaciones	113
Lista de referencias	115
Anexos.....	119
Anexo 1. Datos del sistema oficial de contratación pública. Número de proveedores	119
Anexo 2. Base de datos de servicio de limpieza oficinas	120
Anexo 3. Matriz multicriterio	121
Anexo 4. Formato de la encuesta.....	130
Anexo 5. Guía del <i>focus group</i>	138
Anexo 6. Evidencia fotográfica	139

Lista de Gráficos

Gráfico 1 Monto adjudicado por catálogo dinámico inclusivo (millones de dólares)...	24
Gráfico 2 Modelo de sistema de gestión integral Mipymes	29
Gráfico 3 Análisis estratégico de una empresa.....	31
Gráfico 4 Características diferenciadoras de la economía popular y solidaria.....	37
Gráfico 5 Modelo de balance social (Parte I)	39
Gráfico 6 Modelo de balance social (Parte II).....	39
Gráfico 7 Monto adjudicado por catálogo dinámico inclusivo a diciembre de 2016 (millones de dólares)	52
Gráfico 8 Asociaciones que tienen establecido: misión, visión y objetivos organizacionales	66
Gráfico 9 Socialización de los objetivos organizacionales	66
Gráfico 10 Estructura organizacional establecida	67
Gráfico 11 Conformación de las asociaciones	67
Gráfico 12 Estabilidad laboral.....	68
Gráfico 13 Obligaciones con socios y empleados al día	68
Gráfico 14 Capacitación sobre funciones o actividades.....	69
Gráfico 15 Nivel de ausentismo bajo	69
Gráfico 16 Medidas para desvinculaciones de socios	70
Gráfico 17 Asambleas permanentes para la toma de decisiones con la participación de los socios	70
Gráfico 18 Planes de beneficio colectivo	71
Gráfico 19 Lineamientos para incorporación de nuevos socios	71
Gráfico 20 Procesos para desvinculación de socios	72
Gráfico 21 Comunicación interna de la asociación	72
Gráfico 22 Acuerdos firmados con otras asociaciones.....	73
Gráfico 23 Administración de la asociación	73
Gráfico 24 Liderazgo.....	74
Gráfico 25 Motivación para formar parte del proyecto de Economía popular y solidaria	74
Gráfico 26 Percepción de los socios.....	75

Gráfico 27 Planificación de ventas	76
Gráfico 28 Distribución de excedentes al día.....	76
Gráfico 29 Pagos de ley al día a socios y/o empleados	77
Gráfico 30 Estrategias de promoción y publicidad	77
Gráfico 31 Recursos e insumos para cumplir el servicio que ofertan	78
Gráfico 32 Sistemas informáticos para comunicación interna	78
Gráfico 33 Metodología para medir calidad y eficiencia	79
Gráfico 34 Satisfacción de los clientes.....	79
Gráfico 35 Principales clientes	80
Gráfico 36 Ingresos aproximados por formar parte de la asociación	81
Gráfico 37 Cadena de valor actual de las asociaciones de limpieza de la economía popular y solidaria	88
Gráfico 38 Cadena de valor sugerido para el modelo de gestión de las asociaciones de limpieza de la Economía popular y solidaria.....	92
Gráfico 39 Procesos para la diversificación de la oferta de servicios	101
Gráfico 40 Secuencia de una investigación de mercados.....	102

Introducción

Las asociaciones de limpieza de la economía popular y solidaria, son organizaciones en las cuales sus integrantes desarrollan procesos de consumo de bienes y servicios, con el fin de satisfacer necesidades y generar ingresos. Si bien, este tipo de organización se fundamenta en “la solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad [...], por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital” (SEPS 2015, 2), requieren contar con un modelo de gestión que les permita mejorar su productividad y lograr un equilibrio entre el desarrollo social y económico para que sean más competitivas y perdurables.

Con estos antecedentes, se presenta esta investigación que tiene el objetivo de proponer un modelo de gestión empresarial que sea aplicable a las asociaciones de limpieza que pertenecen a la economía popular y solidaria que son proveedores del Estado del cantón Quito, como un aporte que les permita ser sostenibles a largo plazo.

Para el efecto, se expone en el capítulo primero la introducción y problemática del tema de estudio, a través de la presentación de la determinación del problema, los principales elementos conceptuales, el alcance de la investigación, el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación de la investigación.

El capítulo segundo está formado por el marco teórico que sustenta el estudio, dentro del cual se desarrollan los temas principales: modelos de gestión, asociaciones de la economía popular y solidaria y diversificación de productos. El capítulo tercero hace referencia a la utilidad de los modelos de gestión empresarial, tomado como caso de estudio al Salinerito de Guaranda, también se presenta el grupo de interés y la metodología aplicada para la muestra de estudio.

El capítulo cuarto presenta el diagnóstico situacional de las asociaciones de limpieza, sujetos de estudio, el macro entorno, el micro entorno, el análisis interno, la cadena de valor actual y los elementos y factores de éxito. El capítulo quinto está conformado por la propuesta, con su correspondiente introducción, estrategia de valor, actividades primarias y administración de la propuesta. Finalmente, el capítulo sexto expone las conclusiones a las que se llegaron en el estudio y sus respectivas recomendaciones.

Capítulo primero

Introducción y problemática

En la actualidad a nivel mundial los servicios de limpieza no son realizados por personal de la misma empresa, son ejecutados por empresas especializadas, que cuentan con personal competitivo y altamente capacitado, que tienen la capacidad de resolver cualquier situación que se presente en la ejecución de sus actividades, a su vez ofrecen todos los servicios con relación a la limpieza y actividades complementarias, como mantenimiento de las instalaciones eléctricas y de agua potable.

El Gobierno Nacional a través de políticas públicas ha impulsado la conformación de asociaciones de limpieza de la economía popular y solidaria, estas asociaciones se encargan inicialmente de brindar el servicio de limpieza a las entidades del Estado y gradualmente amplían su servicio a empresas privadas y personas naturales. Dichas asociaciones tienen como finalidad establecer un lazo que vaya enfocado a ganar – ganar entre el Estado y los trabajadores que integran la organización popular y solidaria.

En la ciudad de Quito se identifica la existencia de este tipo de asociaciones, las cuales al no contar con un modelo de gestión se encuentran limitadas en la optimización de sus recursos y servicios, por tal motivo surge la necesidad de proponer un modelo de gestión empresarial, dirigido a esta clase de asociaciones, el cual aporte en la sostenibilidad de las organizaciones de la Economía popular y solidaria a largo plazo.

1. Determinación del problema

En los últimos años las compras públicas han representado un porcentaje sustancial del Producto Interno Bruto del país, cifra que hasta abril del 2017 representó el 1.5 % (EC Servicio Nacional de Contratación Pública 2017, 1) por lo que existe la necesidad de impulsar políticas inclusivas dirigidas a fortalecer las economías locales, al generar emprendimientos de Economía popular y solidaria. En este ámbito se han desarrollado diferentes asociaciones que ofrecen sus servicios al Estado, entre estas se encuentran las de limpieza.

Es fundamental para las asociaciones de limpieza contar con un plan que les facilite la administración de sus recursos, si se considera que la mayoría tiene limitación

en capacitación sobre temas de administración, dentro de los que se destacan la formación de líderes, superación de personal operativo, manejo de residuos para mejorar la relación con el medio ambiente, finanzas, entre otros.

Al respecto, existe poca o nula iniciativa e interés por parte de los asociados que contribuyan a reforzar su organización y ser competitivos, ampliar su cartera de servicios y atender nuevos nichos de mercado.

Por lo expuesto, se propone diseñar un modelo de gestión empresarial dirigido a asociaciones de limpieza de la ciudad de Quito que les permita mejorar su gestión, haciéndolas más competitivas, adaptables a la realidad y necesidades, así como, rentables y finalmente sostenibles a largo plazo.

2. Principales elementos conceptuales

De cara a la problemática señalada es necesario trabajar sobre los factores claves que se mencionan a continuación:

Según el artículo 18 de la Ley Orgánica de la Economía popular y solidaria, se reconoce que:

El conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley (EC 2011, art. 18).

Estas asociaciones juegan un papel primordial dentro del desarrollo de la economía del país, por ser generadoras de empleo, ser versátiles al contar con estructuras sencillas. No obstante, tienen serias dificultades que estancan su desarrollo, derivadas de su falta de liquidez que les impide ser competitivas.

[Ya] sea por la falta de dinero suficiente para operar o la disminución de sus operaciones, ambos casos podrían llevar al cierre del negocio, problemas para acceder a créditos debido a la exigencia de garantías que puedan justificar el desembolso, la forma muy empírica de manejar el negocio y depender de un solo cliente para mantenerse a flote (Mariño 2013, 32).

Lo que dice Mariño, bien se puede aplicar a las asociaciones de limpieza, porque al ser el Estado quien impulsa este tipo de emprendimientos cuando contrata sus servicios, limita su accionar en el mercado.

Las asociaciones de este tipo para acceder a contratos con el Estado deben estar dentro de los catálogos dinámicos inclusivos, por medio de las compras públicas. El catálogo dinámico inclusivo según la Resolución N° RE-SERCOP-2015-000025 de fecha 6 de febrero 2015, art. 3, punto 3.3 define:

Es un sistema de compra directa que garantiza la participación incluyente y exclusiva de actores de la Economía popular y solidaria; micro y pequeños proveedores; proveedores pertenecientes a grupos vulnerables; o grupos de atención prioritaria, que permite a las entidades contratantes agilizar, simplificar y transparentar sus adquisiciones de bienes y servicios normalizados, exclusivamente (EC, 2015, art. 3).

Según lo expuesto, los actores de la Economía popular y solidaria se reconocen como grupos de atención prioritaria, por lo que tienen preferencia para contratar con el Estado. Por lo que un modelo de gestión que les ayude a mejorar su gestión resulta beneficioso para el sector.

En relación al modelo, Dirube (2004, loc. 12) lo define como un bosquejo que representa un conjunto real con cierto grado de precisión y en la forma más completa posible, pero sin pretender aportar una réplica de lo que existe en la realidad. Los modelos son muy útiles para describir, explicar o comprender mejor la realidad, cuando es imposible trabajar directamente en la realidad en sí.

Los modelos de gestión son referentes para el manejo de la gestión integral de las organizaciones y una palanca extraordinaria que permite hacer realidad las estrategias, lo que genera valor agregado al servicio o producto que se ofrece (Dirube 2004, loc. 13).

Al entender que el vocablo gestión proviene del latín *gesio* y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar (Bastardo E. 2010, 8).

De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización. Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad (Bastardo E. 2010, 8).

Dentro de la gestión existen diferentes áreas funcionales a las que se aplica, la del conocimiento, según Benavides y Quintana se define como: crear, adquirir, retener, mantener, utilizar y procesar el conocimiento antiguo y nuevo ante la complejidad de los cambios del entorno para poder poner al alcance de cada empleado la información que necesita en el momento preciso para que su actividad sea efectiva (Benavides y Quintana 2003, 110).

Según Hurtado la gestión administrativa o de servicios involucra, la distribución de tareas y responsabilidades, la coordinación, y evaluación de procesos, el dar a conocer los resultados y, a la vez, incluye actuaciones relativas a la toma de decisiones y resolución de conflictos (Hurtado 2008, loc. 31).

Según Martínez la gestión empresarial es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios (Martínez 2003, loc. 30).

3. Alcance de la investigación

El alcance de esta investigación está dado por el diagnóstico de la situación actual de las asociaciones de limpieza de la economía popular y solidaria que son contratados del Estado del cantón Quito, mediante un estudio de sus procesos y funciones, a través del cual se identifican las necesidades y requerimientos para el diseño del modelo de gestión.

Es necesario establecer el alcance que tiene el estudio, para ello, se indica que la propuesta se basa en un modelo de gestión empresarial. En la etapa inicial es fundamental analizar la problemática y los factores que están involucrados en la gestión de las asociaciones de limpieza.

4. Objetivo general de la investigación

Proponer un modelo de gestión empresarial que sea aplicable a las asociaciones de limpieza que pertenecen a la economía popular y solidaria que son proveedores del Estado del cantón Quito, como un aporte que les permita ser sostenibles a largo plazo.

5. Objetivos específicos de la investigación

- Desarrollar un marco teórico que permita orientar hacia la propuesta de un modelo de gestión empresarial y la sostenibilidad de las empresas, para establecer su aplicabilidad en las asociaciones de limpieza de la economía popular y solidaria.
- Mostrar la utilidad de los modelos de gestión empresarial y desarrollo sostenible a partir de un grupo de interés.
- Realizar un diagnóstico situacional en la cual se desenvuelven las asociaciones de limpieza de la economía popular y solidaria, con el propósito de establecer las causas que estarían influyendo en la calidad de las actividades administrativas que realizan.
- Diseñar un modelo de gestión que permita el crecimiento y sostenibilidad en la toma de decisión de las asociaciones de limpieza que pertenecen a la economía popular y solidaria y son proveedores del Estado del cantón Quito.

6. Justificación de la investigación

El artículo 283 de la Constitución del Ecuador de 2008 establece que el sistema económico ecuatoriano es social y solidario, de esta manera reconoce al ser humano como sujeto dinámico que contribuye con el desarrollo económico de la sociedad, al establecer una relación entre Estado y mercado, dando importancia al cuidado del medio ambiente. Además, garantiza la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir (EC 2008, art. 283).

La vinculación entre las compras públicas y la economía popular y solidaria también está normada en la Constitución de 2008, en el artículo 288 se establece que las compras públicas cumplirán con criterios de eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social, además se priorizarán los productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la Economía popular y solidaria, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas (EC 2008, art. 288).

Según datos publicados en la página web del Servicio Nacional de Contratación Pública,¹ (SERCOP) en la sección Cuadernos de Trabajo en el año 2015 la participación de los actores de la Economía popular y solidaria sumó 149,1 millones USD, esto debido

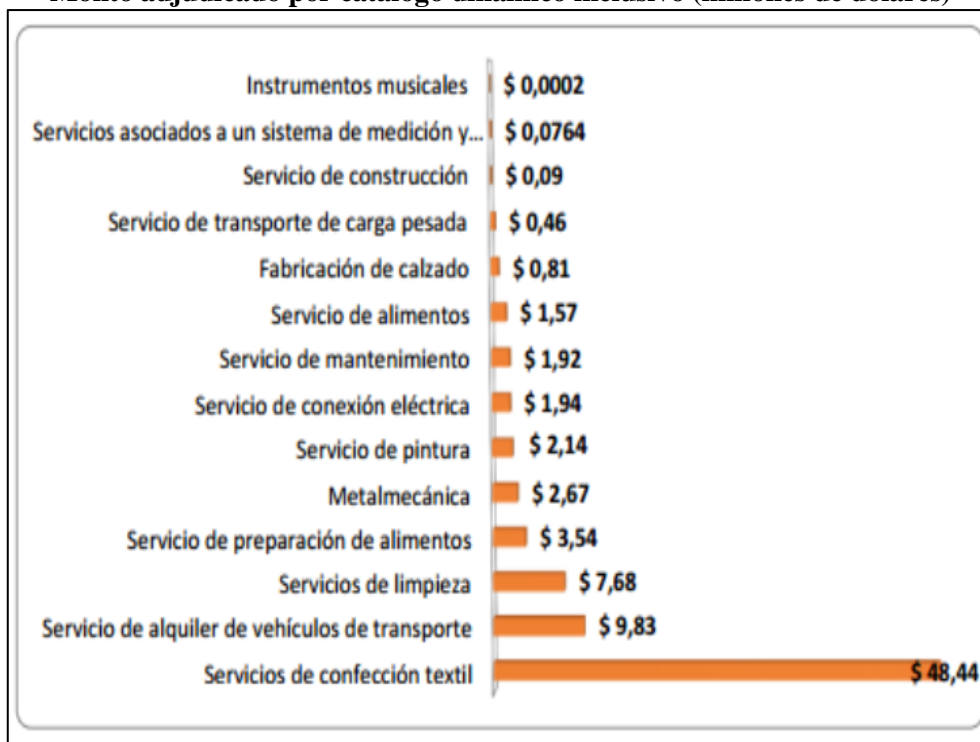
¹ Organismo de derecho público, técnico regulatorio, con personería jurídica propia y autonomía administrativa, técnica, operativa, financiera y presupuestaria; que ejercerá la rectoría del Sistema Nacional de Contratación Pública.

a la implementación de herramientas para incentivar la participación de estos actores a través de ferias y catálogos dinámicos inclusivos.

La participación de los actores de la economía popular y solidaria dentro de la contratación pública ha significado que se generen alrededor de 10 catálogos inclusivos y 197 productos específicos en los servicios de: confección textil, cafetería, limpieza, pintura, mantenimiento, transporte, conexión de cocinas de inducción y fabricación de calzado, pupitres escolares e instrumentos musicales.

Para el caso de estudio se ha tomado el servicio de limpieza en el que se ha identificado según las bases de datos del SERCOP, alrededor de 10123 proveedores catalogados a nivel nacional de los cuales 364 corresponden a asociaciones de limpieza registradas en el país y 43 asociaciones que pertenecen al cantón Quito que brindan el servicio y que además están constituidas y reconocidas como tal en la Superintendencia de economía popular y solidaria.²

Gráfico 1
Monto adjudicado por catálogo dinámico inclusivo (millones de dólares)



Fuente y elaboración: SERCOP

En el Gráfico 1, se evidencian los montos adjudicados al mes de agosto 2016 de los catálogos dinámicos inclusivos.

² Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la Economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.

Podemos evidenciar que los catálogos más significativos con el mayor monto adjudicado se encuentran el de servicios de confección textil con un valor de 48,44 millones USD, seguido por el servicio de alquiler de vehículos de transporte con 9,83 millones USD y el servicio de limpieza, objeto de este estudio, con 7,68 millones USD.

Por lo expuesto en párrafos anteriores, el tema seleccionado a desarrollar corresponde un aporte a la sociedad según la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 537: 2010 indica que:

En el Ecuador existe gran cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas que no han tenido la oportunidad y los recursos de optar por certificaciones con normas internacionales. Sin embargo, necesitan demostrar sus condiciones para participar del negocio mundial. Estas empresas son las mayores generadoras de trabajo y es fundamental apuntalar su desarrollo y fortalecer sus estructuras para contribuir a la competitividad general del país (EC Instituto Ecuatoriano de Normalización 2010, 3).

Es el caso de los emprendimientos que nacen y llegan a formar asociaciones productivas que ofertan al Estado diferentes bienes y servicios, pese a ser administrados de forma primitiva, que los afecta cuando tienen que afrontar tiempos difíciles. La falta de conocimiento sobre modelos gerenciales que faciliten su desarrollo es una de las causas de que este tipo de organizaciones no progresen. Si se considera que “en la época moderna, liderada por movimientos mundiales de apertura comercial e innovación tecnológica, los países requieren contar con estructuras productivas eficaces, eficientes y competitivas” (EC Instituto Ecuatoriano de Normalización 2010, 3).

Finalmente, para el desarrollo de este estudio es pertinente tomar en cuenta la base legal vigente, así como los documentos emitidos por el órgano rector de las compras públicas: el SERCOP y la Ley de Economía popular y solidaria, sin dejar de lado la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2 537: 2010. Sistema de Gestión Integral para la micro, pequeña y mediana empresa, así como la bibliografía más relevante que abarque el tema en cuestión y que sea pertinente.

Capítulo segundo

Marco teórico

Este capítulo se alinea al primer objetivo específico planteado en el estudio, el que establece “Desarrollar un marco teórico que permita orientar hacia la propuesta de un modelo de gestión empresarial y la sostenibilidad de las empresas, para establecer su aplicabilidad en las asociaciones de limpieza de la Economía popular y solidaria”. Para el efecto, se desarrollan los temas que constituyen el fundamento para alcanzar el objetivo general propuesto.

1. Modelo de gestión

Se inicia con este tema, porque se considera parte fundamental de la tesis, se alinea al cuarto objetivo específico que consiste en “Diseñar un modelo de gestión que permita el crecimiento y sostenibilidad en la toma de decisión de las asociaciones de limpieza que pertenecen a la economía popular y solidaria y son proveedores del Estado del cantón Quito”. Conocer el significado e importancia que tiene el modelo de gestión en el desarrollo del estudio, es parte del desarrollo del marco teórico que sustenta la propuesta, por lo que a continuación se realiza un análisis de su significado y de su utilidad al ser aplicado en las organizaciones.

El modelo de gestión es uno de los aspectos clave para llevar de forma correcta un negocio ya que de esto dependerá el éxito de la empresa. Es pertinente aclarar que el modelo de gestión se enfoca en las asociaciones de limpieza que pertenecen a la Economía popular y solidaria que son proveedores del Estado del cantón de Quito. en este caso el Estado es el que impulsa este tipo de emprendimientos a través de los catálogos dinámicos inclusivos, por medio de las compras públicas.

Un modelo de gestión según Serna (1992, 45) es:

Planificar, organizar, dirigir, controlar las acciones de la empresa. Todos los responsables de una empresa, o de un área, cualquiera que sea las características que tenga la organización, siempre deberá realizar estas cuatro actividades, además debe tener en cuenta que los modelos de; arriba abajo, Dirección por objetivos, Planificación de proyectos y presupuesto de base cero son también pasos muy importantes para una buena gestión empresarial.

Los elementos de un modelo de gestión son la planeación que incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos, además requiere la toma de decisiones. Esto significa seleccionar cursos futuros de acción entre varias opciones. También, se encuentra la organización que forma parte de la administración, lo que implica establecer una estructura en la que se exista asignación de funciones a los integrantes de la empresa, con el fin de que se alcancen las metas propuestas.

Además, se considera la herramienta de dirección que consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas propuestas en la planeación, es decir, los aspectos interpersonales de la administración. Y, por último, está el control que facilita el logro de los planes. Si bien, la planeación precede al control, los planes no se cumplen por sí solos, pues el control implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que lo actuado se ajuste a lo planeado.

En el caso específico de las Mipymes en el país, sector al que pertenecen las asociaciones de limpieza sujeto de estudio, el modelo de gestión toma como pilares fundamentales a los clientes y los articula con la gestión del negocio, gestión ambiental y seguridad, gestión de recursos, gestión de ventas y de operaciones.

De acuerdo a la NTE INEN 2 537:2010 muestra con claridad la interacción de varios elementos para lograr el desarrollo permanente de organización. Al tomar en cuenta la gestión del negocio como uno de los requisitos clave que vincula la actuación de la empresa con el dinamismo de la economía nacional, al establecer como prioridad el cumplimiento de obligaciones tributarias y laborales, así como contar con el permiso de funcionamiento otorgado por la autoridad competente. En este ámbito se encuentra la planificación, la coordinación y comunicación y el desarrollo permanente.

Dentro de la gestión de recursos, se vincula con las obligaciones relacionadas con el recurso humano, establece responsabilidades y autoridades para identificar necesidades de capacitación, con la finalidad de contar con personal idóneo que permita a la empresa cumplir con los clientes y necesidades del negocio.

También, abarca la gestión del recurso financiero, que indica la necesidad de contar con un presupuesto anual y un flujo de caja como medio de planificación de recursos que les permita cumplir con sus objetivos.

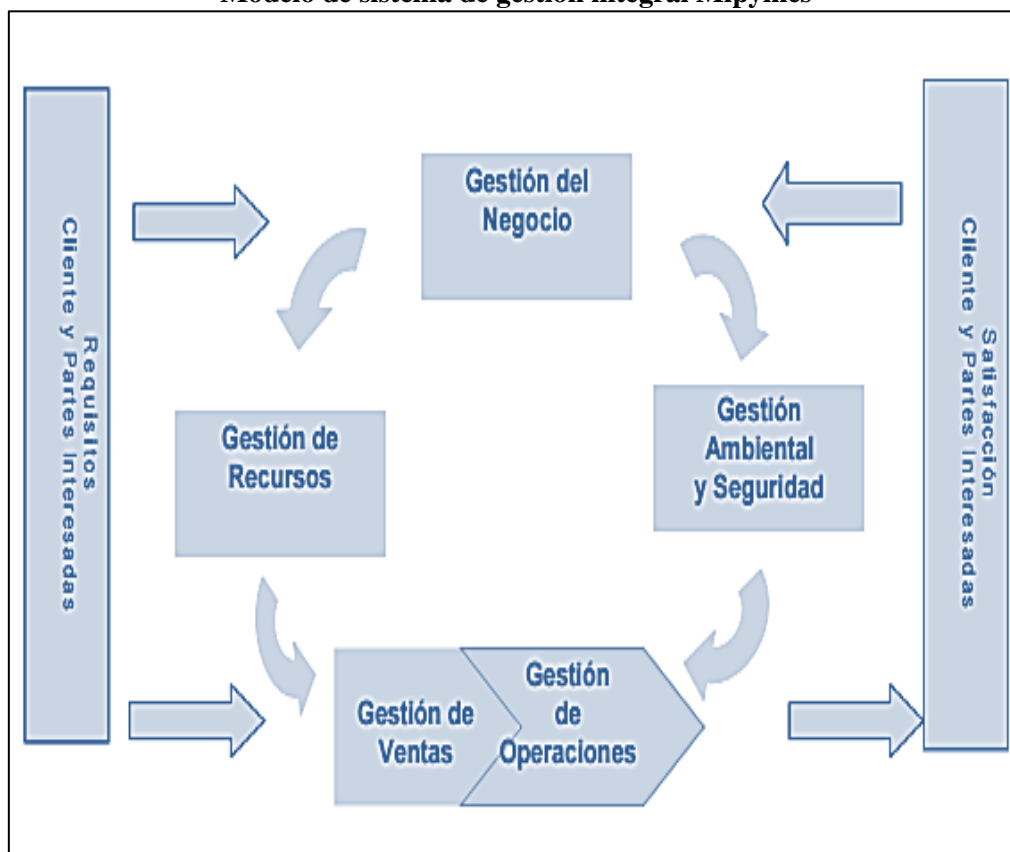
Además, se encuentra la gestión de infraestructura, la que habla de la necesidad de contar con lo requerido para brindar un servicio de calidad y trabajo seguro, respetando al medio ambiente.

La gestión de ventas, incluye el conocimiento del mercado, con el fin de identificar a los clientes, competidores, proveedores y otros agentes que se involucran en el negocio; los requisitos del producto, el que debe cumplir con requisitos legales y reglamentarios; y acuerdos con los clientes, que incluyen características y cantidades de productos y servicios solicitados, así como, condiciones de entrega y pago.

La gestión de operaciones, abarca la planificación de la producción o prestación del servicio, las compras, el control de la producción o prestación de servicio, el control de calidad y la entrega al cliente.

Finalmente, la gestión ambiental y seguridad, establece la necesidad de prevenir la contaminación del ambiente y la prevención de riesgos del trabajo. En el Gráfico 2, se presenta el Modelo de sistema de gestión integral Mipymes.

Gráfico 2
Modelo de sistema de gestión integral Mipymes



Fuente y Elaboración: INEN

Dentro de los principios de gestión y con la finalidad de conducir a la organización en su mejoramiento continuo, se debe tener el enfoque al cliente, liderazgo, enfoque en datos y resultados, eficiencia, desarrollo permanente, conciencia ambiental, ambiente de trabajo seguro.

La utilidad que presenta el modelo de gestión es el incrementar el nivel de formalidad, rendimiento económico, nivel de competitividad promoviendo el conocimiento técnico y mejoramiento continuo. (EC Instituto Ecuatoriano de Normalización 2010, 7-11).

Un buen sistema de gestión permite conocer más a fondo el producto o servicio, llevar una contabilidad de ingresos y gasto permite administrar la información de los proveedores, de los costos y los valores que deben tener los productos de la empresa, entre otras funcionalidades.

La importancia de contar con un modelo de gestión, como el mencionado, se refleja en el logro de los objetivos propuestos, la agilidad en la toma de decisiones gerenciales y la solución oportuna de los problemas, este modelo busca proporcionar información clara y concisa, para microempresas, para que tengan la capacidad de detectar y superar por anticipados momentos de crisis, permitiendo replantear estrategias, políticas y objetivos para poner en marcha tácticas para alcanzar el éxito.

2. Métodos para su desarrollo

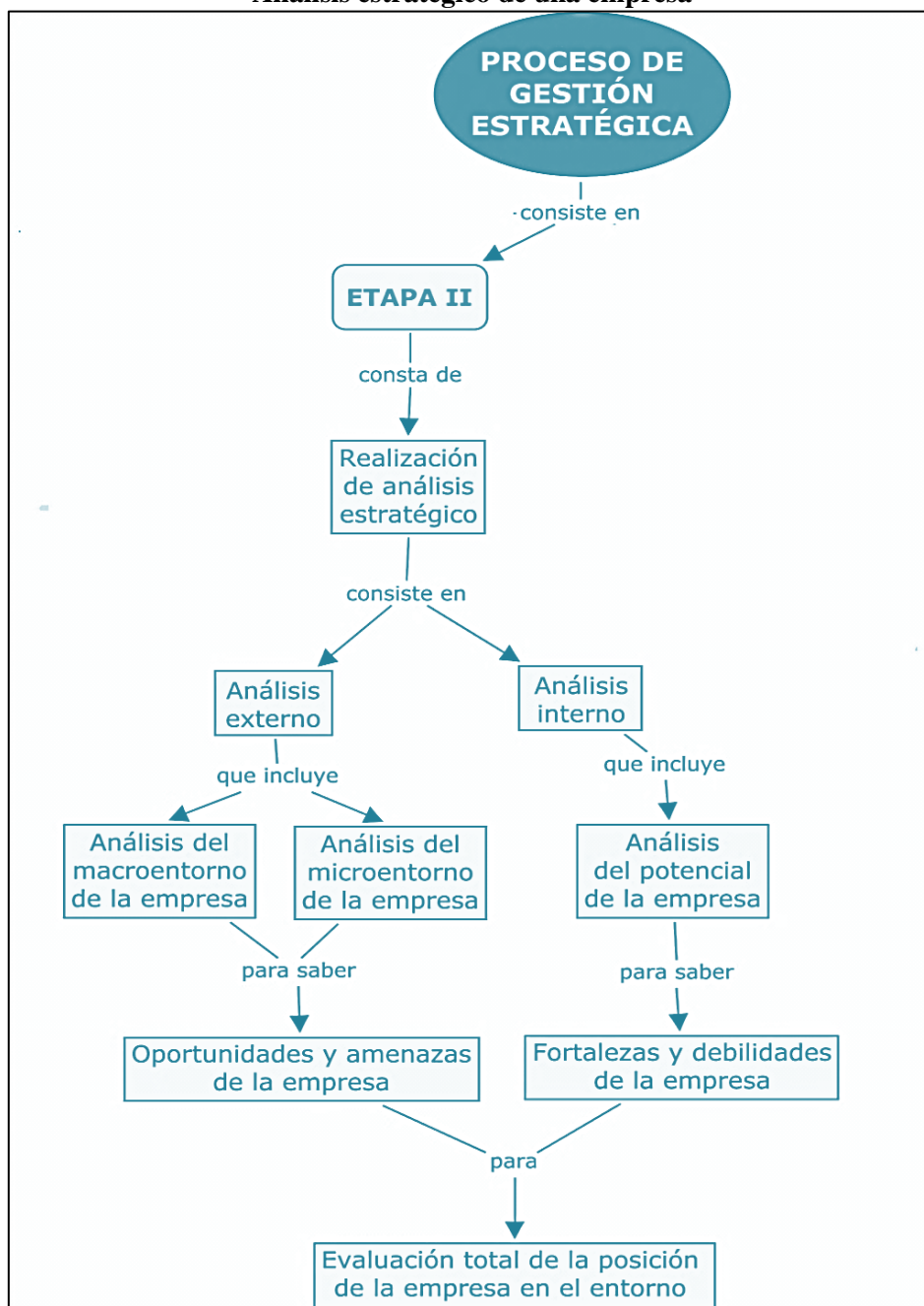
Para definir el modelo de gestión que más conviene a las asociaciones de limpieza, objeto de estudio, se establece como primer punto un análisis estratégico para determinar los factores y las condiciones externas e internas que afectan a estas empresas, por tener relación con el segundo objetivo específico planteado: “Mostrar la utilidad de los modelos de gestión empresarial y desarrollo sostenible a partir de un grupo de interés”, y el cuarto que consiste en “Diseñar un modelo de gestión que permita el crecimiento y sostenibilidad en la toma de decisión de las asociaciones de limpieza que pertenecen a la Economía popular y solidaria y son proveedores del Estado del cantón Quito”.

Según Porter es pertinente considerar el modelo de competitividad empresarial, al analizar el macro entorno, los indicadores macroeconómicos, sociodemográficos, tecnológicos y políticos; y en el micro entorno la amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores (Porter 2017, 31).

También, es pertinente realizar el análisis interno y estrategia empresarial, en este factor, se toman en cuenta diferentes variables que permiten tener una visión clara de la

organización de las asociaciones y definir sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, como se expone en el Gráfico 3.

Gráfico 3
Análisis estratégico de una empresa



Fuente y Elaboración: Jiménez (Jiménez 2006, 125- 118) Modelo de Competitividad Empresarial

En el diseño del modelo de gestión se tomará en cuenta los resultados del análisis del macro y micro entorno, como de la situación actual de las asociaciones, con la finalidad de generar una mejora de gestión integral para la prestación del servicio que brindan estas organizaciones.

2.1. Sostenibilidad en la economía popular y solidaria

Las asociaciones de limpieza, objeto de estudio, pertenecen al sector de la economía popular y solidaria, que tiene una estructura similar a la de las Mipymes, por lo que se enuncian dentro de este apartado. Este tema, se concadena con el cuarto objetivo específico de este estudio que establece: “Diseñar un modelo de gestión que permita el crecimiento y sostenibilidad en la toma de decisión de las asociaciones de limpieza que pertenecen a la economía popular y solidaria y son proveedores del Estado del cantón Quito”.

La sostenibilidad de las Mipymes hace referencia a un complejo proceso mediante el cual las empresas sacan partido de sus recursos satisfaciendo sus necesidades actuales. Al igual que el desarrollo sostenible, se basa en pilares que deben estar en equilibrio, para que una empresa tenga duración en el tiempo: económico, social y medioambiental, es decir, que tenga permanencia en el mercado, requiere, además, de contar con voluntad política que las impulsen, de una gestión administrativa eficiente.

La sostenibilidad de estos emprendimientos dependerá, no sólo ni principalmente de un saldo monetario en su cuenta de ingresos y gastos, sino de reformas de lo público. Esto incluye en especial la reafirmación del rol del Estado como garante de los derechos no sólo en lo normativo sino en cuanto a facilitar el acceso efectivo a las bases materiales para ejercerlos, cualquiera sea la forma de ejercer esa garantía (asistencia directa, financiamiento a entidades con o sin fines de lucro, financiamiento a entidades sociales o comunitarias, regulación de los mercados, generación de una plataforma eficiente de servicios de apoyo a las formas no capitalistas de producción, favorecer el acceso de los trabajadores a los activos de las empresas quebradas, etc. La sostenibilidad de estos emprendimientos dependerá, adicionalmente: (a) de las capacidades y disposiciones de los trabajadores que cooperan a nivel micro, (b) de sus disposiciones a cooperar y coordinarse entre unidades microeconómicas (nivel meso), (c) del contexto socioeconómico y cultural (distribución y organización de recursos, funcionamiento de los mercados, definición de necesidades legítimas), y (d) de la existencia de una política de Estado conducente (Coraggio 2008, 57- 43).

Por ello, es fundamental trabajar sobre la construcción del contexto socioeconómico, cultural y político, así como luchar por la participación popular en la definición de las políticas públicas.

Si bien, existe la voluntad de que las asociaciones de la Economía popular y solidaria aporten y se vinculen en el desarrollo socioeconómico, político y cultural, una de las mayores dificultades que presentan, se traduce en que su administración se basa en la experiencia y empirismo.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) que buscan ser sostenibles tienen un gran desafío por superar: combinar rentabilidad financiera, políticas ambientales e impacto social (Coraggio 2008, 57-40). En el Ecuador existen Mipymes que poco a poco toman conciencia de lo que implica ser sostenibles. Estas trabajan de cerca con sus proveedores, sus consumidores, así como con sus trabajadores y toda la cadena de valor.

En las asociaciones no prevalece el capitalismo, es decir que, no existen propietarios ni gerentes, todos los socios son dueños y trabajadores.

Por lo expuesto, es crucial que las empresas de todos los tamaños comprendan la necesidad de extender la visión de negocio al mediano y largo plazo, incorporando el concepto de sostenibilidad en la estrategia del negocio. Al reconocer que las asociaciones forman parte de las Mipymes y para desarrollarse es preciso que se enfoquen en el desarrollo sostenible, al tomar en cuenta los siguientes factores: “Ahorro de recursos energéticos, aumento en la reputación de la empresa, mayor número de clientes al mejorar la reputación, incremento de la eficiencia, equilibrio del capital humano, físico y ecológico, mortandad corporativa alta” (Molina 2015, párr. 26). El desarrollo sostenible es el equilibrio entre los recursos económicos, sociales y ecológicos, sin perjudicar a ninguno por beneficiar a otro, es decir no agotar los recursos ecológicos para tener mayor nivel monetario. Progresar por medio de la conservación de todos los recursos.

2.2. Base Social

Este tema se alinea con el cuarto objetivo de este estudio, que busca “Diseñar un modelo de gestión que permita el crecimiento y sostenibilidad en la toma de decisión de las asociaciones de limpieza que pertenecen a la economía popular y solidaria y son proveedores del Estado del cantón Quito”, porque estas asociaciones, se acogen a lo que dicta la Ley de Economía Popular y Solidaria.

En su artículo 5 señala que el acto económico solidario es aquel que se efectúa entre los miembros de ciertas organizaciones, dentro del ejercicio de las actividades propias de su objeto social, no constituyen actos de comercio o civiles sino actos solidarios (EC 2011, art. 5).

La economía solidaria busca la incorporación de estilos de gerencia basados en el respeto a las personas, donde el valor principal no es el capital sino la cooperación y la solidaridad (González 2009, 13-4).

Al respecto, los elementos del acto solidario definidos por estudios realizados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (EC Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2015, 91) son los siguientes:

La organización comunitaria, asociación o cooperativa. -Actúan no como intermediarios, sino como administradora de los recursos de capital aportados por sus integrantes para la adquisición, en común, de los bienes o servicios requeridos por ellos.

El asociado o socio. - El socio actúa y se relaciona con su organización, no como cliente, ni como tercero, sino como propietario de esta, porque ella es el medio por el cual sus miembros, en comunidad de acciones e intereses, satisfacen sus necesidades como: dinero, en las cooperativas de ahorro y crédito; productos a ser adquiridos o enajenados en común, en las asociaciones o cooperativas de producción o de comercialización; o la fuente de trabajo en las cooperativas de trabajo asociado.

La retribución económica. - Es el aporte para la recomposición del capital que entrega el socio a cambio del bien o servicio que recibe, para que la organización pueda continuar operando y adquiriendo en común, lo que el socio requiere.

El objeto. - Es la satisfacción de las necesidades comunes a los miembros de la organización de la economía solidaria en el marco de la mutualidad entre ellos existente.

El capital social tiene varias definiciones, no obstante, para efectos de resaltar el rol que asume el socio en una organización, Portilla lo define como:

Las normas y redes de la organización social que permiten la creación y reproducción de relaciones de cooperación, reciprocidad y solidaridad entre grupos sociales y que tienen consecuencias concretas en la obtención y mejora de las condiciones de vida de esos grupos (Portilla 1997, 29-27).

Por su parte Cornejo, define el capital social como “el conjunto de normas de confianza, valores, actitudes y redes entre personas e instituciones en una sociedad, que define el grado de asociatividad entre los diferentes actores sociales y facilita acciones colectivas y de cooperación” (Cornejo 2003, 125).

Tanto Portilla como Cornejo en sus definiciones coinciden en las normas que rigen a un grupo de personas vinculadas por el grado de cooperación, solidaridad y asociatividad que les permita mejorar sus condiciones de vida actual. La contribución del capital social en la actividad productiva tiene una estrecha relación con el término de confianza según la definición proporcionada por Gambetta (2008, 261-215).

Además, el mencionado autor señala que “la confianza es un nivel particular de probabilidad subjetiva que un agente tiene frente a otro(s) en una situación particular, antes que éste o éstos entren en acción y en un contexto en el cual esto afecta su propio comportamiento”(Gambetta 2008, 261- 215). Bajo este contexto en las asociaciones de limpieza de la economía popular y solidaria resulta valioso resaltar que la confianza de

los socios a la organización es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de su actividad económica, es así como “el capital social es el crisol de la confianza, y si bien su origen se encuentra en las raíces culturales de cada sociedad, constituye un elemento importante en la salud económica” (Fukuyama 1996, 33).

Según Pretty y Ward mencionan que “en la medida que un grupo progresa hacia la madurez existe mayor posibilidad real de disponibilidad local de capital de social” (Pretty y Ward 2001, 227- 209). Los citados autores han desarrollado una tipología de la evolución del capital social manifestado en grupos que comprende tres fases siendo éstas las siguientes:

- a. Reacción – dependencia. - Son asociaciones que no evoluciona, no existe la presencia de un capital social significativo, está destinada a desaparecer.
- b. Compresión - independencia. - Los grupos son más propensos a establecer relaciones con otras organizaciones, toman iniciativas más innovadoras para mejorar su calidad de vida.
- c. Conciencia - interdependencia. -Los individuos tienden a ser un poco más conscientes del valor del grupo (el valor del capital social), cuando la gente está bien organizada y sus conocimientos y habilidades son fortalecidos es más probable que se encaminen en un desarrollo sostenible.

Amartya afirma que: "(...) el desarrollo puede concebirse (...) como un proceso de expansión de las libertades reales de las que disfrutaban los individuos"(Amartya 1999, 92-3).

Al respecto este autor también señala que: “siendo un compromiso social para la libertad del individuo dar importancia al objetivo de aumentar la capacidad que diferentes personas poseen (...) y la elección entre diferentes sistemas de organización social debe responder a su aptitud para promover las capacidades humanas” (Amartya 1999, 92-47).

En tal sentido no puede existir un desarrollo económico si no hay desarrollo humano. No hay desarrollo sustentable, endógeno, sostenible, integral o como se le quiera adjetivar, si no está dirigido a la defensa de la dignidad de la persona humana (González 2009, 13-6).

Lo expuesto indica la importancia que tiene el trabajo cooperativo en las asociaciones de limpieza de la ciudad de Quito, si se considera que este contribuye al desarrollo igualitario de cada uno de sus miembros, lo que implica una mejor calidad de vida para ellos y sus familias.

2.3. Gobernabilidad en la Economía popular y solidaria

Para generar un modelo de gestión que apoye al crecimiento de las asociaciones de limpieza de la ciudad de Quito, es preciso conocer el marco normativo sobre el cual basan su trabajo, el que se alinea al cuarto objetivo específico de este estudio, el que establece: “Diseñar un modelo de gestión que permita el crecimiento y sostenibilidad en la toma de decisión de las asociaciones de limpieza que pertenecen a la Economía popular y solidaria y son proveedores del Estado del cantón Quito”. Al respecto, el artículo 283 de la Constitución de la República del Ecuador, señala:

El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir” (EC 2008, art. 283).

Por su parte la Ley Orgánica de la Economía popular y solidaria (LOEPS) en su artículo 1, señala que la economía popular y solidaria es una forma de organización económica en la que sus integrantes desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital (EC 2011, art.1).

Ibídem, el artículo 4 describe los principios a través de los cuales el sector asociativo que es parte de la Economía popular y solidaria se guía, siendo éstos los siguientes:

- a) La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los Individuales;
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable;
- d) La equidad de género;
- e) El respeto a la identidad cultural;
- f) La autogestión;
- g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes (EC 2011, art. 4)

Los principios de la economía popular y solidaria se enfocan en el trabajo asociativo, autogestionado, realizado solidariamente con autonomía propia, sin jerarquías que limiten el desarrollo de sus miembros.

Los emprendimientos que se han venido desarrollando bajo las políticas gubernamentales que le compete a la economía popular y solidaria tienen un rol muy destacado para que exista una redistribución de la riqueza y justicia social, esto va directamente relacionado a mejorar ciertos aspectos como el cambio de patrones culturales de los ecuatorianos para consumir la producción nacional y preferir lo nuestro.

Lo que provocará que exista un comercio justo, solidario y ético, con el fin de que la riqueza se distribuya de forma equitativa y así eliminar la inequidad social.

Las organizaciones que pertenecen a la economía popular y solidaria, poseen características propias que las diferencian de una empresa tradicional, y la forma de evaluar los procesos de producción, servicio, financiamiento y consumo a diferencia de la empresa privada cuya finalidad principal es maximizar sus ganancias y la acumulación del capital, las correspondientes a la economía popular y solidaria se basan en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al ser humano por encima del capital. Así mismo, en concordancia a lo que estipula la Disposición General Segunda de la LOEPS las organizaciones sujetas a esta ley incorporarán en sus informes de gestión, el balance social que acreditará el nivel de cumplimiento de los principios y sus objetivos sociales, en cuanto a la preservación de su identidad, su incidencia en el desarrollo social y comunitario, impacto ambiental, educativo y cultural. En el Gráfico 4, se exponen las características que diferencian a las organizaciones de economía popular y solidaria de las empresas de capital.

Gráfico 4
Características diferenciadoras de la economía popular y solidaria



Fuente y Elaboración: SEPS, Balance Social

A continuación, se describe el instrumento para la gestión de la economía social denominado, Balance Social.

2.4. Balance Social

Conocer sobre este tema, contribuye a cumplir con lo propuesto en el cuarto objetivo específico de este estudio: “Diseñar un modelo de gestión que permita el crecimiento y sostenibilidad en la toma de decisión de las asociaciones de limpieza que pertenecen a la economía popular y solidaria y son proveedores del Estado del cantón Quito”.

El Balance Social es un instrumento utilizado periódicamente para la gestión de la economía social, por lo que atañe al grupo de estudio.

Es un documento público que reúne y sistematiza la información de áreas como la medioambiental, económica y social, que cualifica datos, con el fin de medir la actividad de las entidades, al relacionarlas con los principios y valores previamente establecidos en función de la misión y visión de la organización (EC Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2016, 1).

Es un mecanismo de reafirmación identitaria como parte del sector económico popular y solidario. Además, contribuye a la transparencia a través de la participación activa y democrática de los socios en la gestión de su organización (EC Superintendencia de Economía Popular y Solidaria 2016, 1).

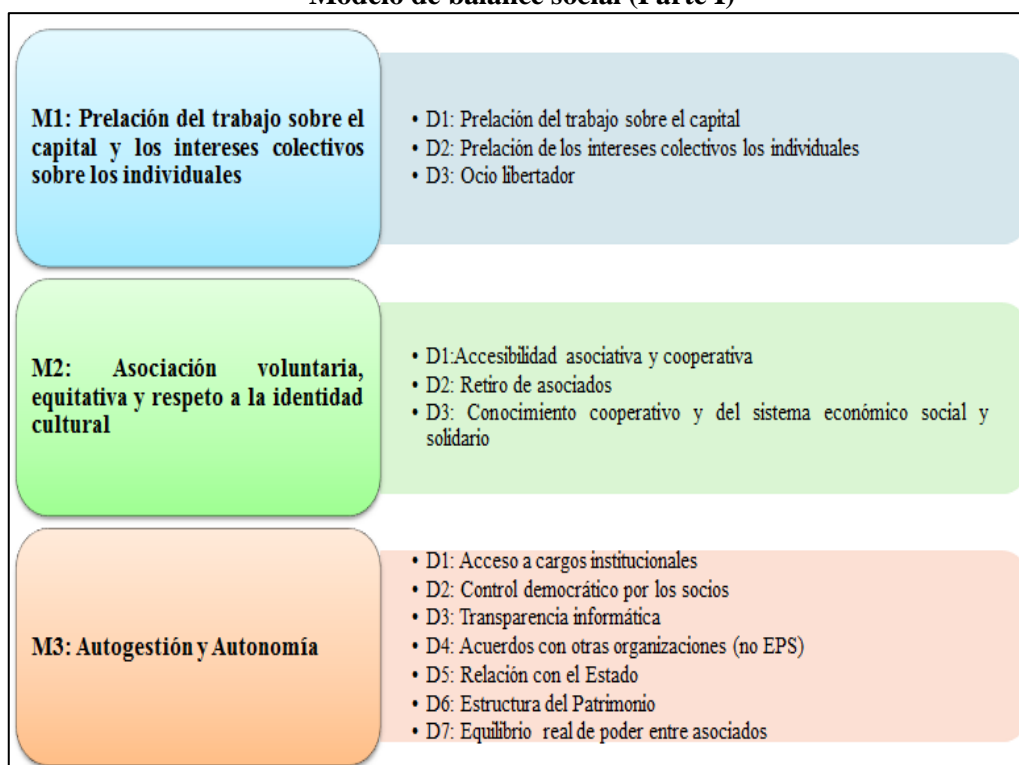
2.5. Modelo del Balance Social Propuesto por la SEPS

Conocer sobre el Modelo de Balance Social propuesto por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, contribuye a cumplir con el cuarto objetivo específico de este estudio, el que busca “Diseñar un modelo de gestión que permita el crecimiento y sostenibilidad en la toma de decisión de las asociaciones de limpieza que pertenecen a la economía popular y solidaria y son proveedores del Estado del cantón Quito”.

Debido a que, en este se establece la relación que debe existir entre el capital y el trabajo, así como los valores sobre los cuales deben fundarse cada una de las áreas funcionales (EC Superintendencia de Economía Popular Solidaria 2016, 7).

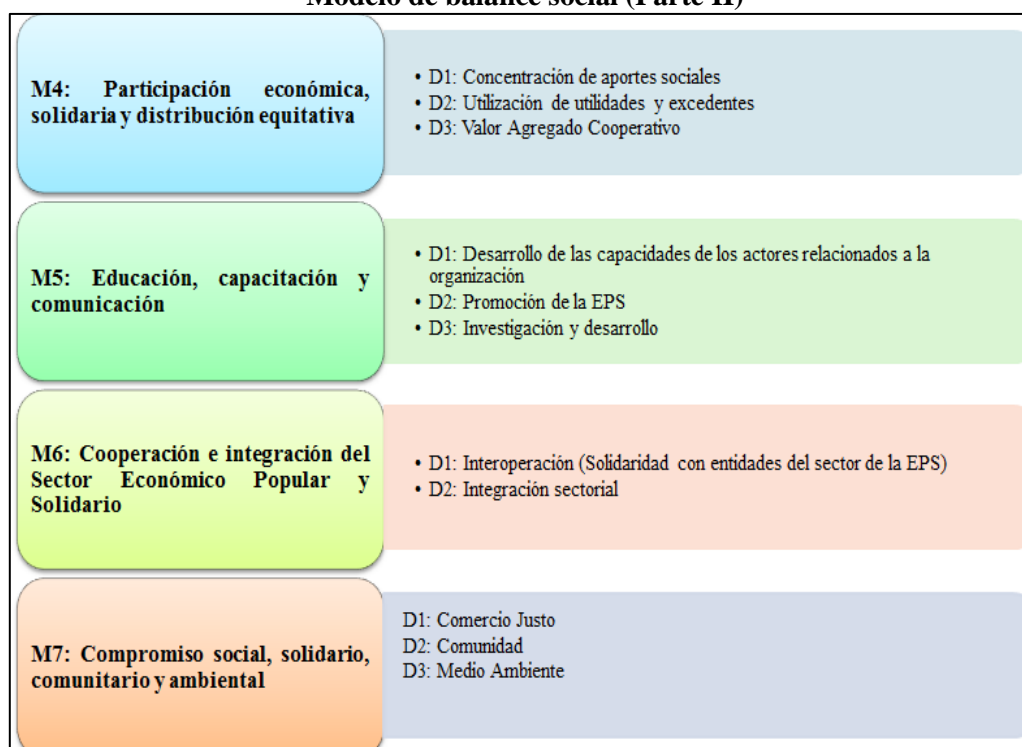
El Modelo del Balance Social se compone de macro dimensiones y dimensiones, como se detallan en el Gráfico 5 y Gráfico 6.

Gráfico 5
Modelo de balance social (Parte I)



Fuente y Elaboración: SEPS, Balance Social

Gráfico 6
Modelo de balance social (Parte II)



Fuente y Elaboración: SEPS, Balance Social

3. Asociaciones de la economía popular y solidaria

Desarrollar este tema contribuye a cumplir con el tercer objetivo específico de este estudio: “Realizar un diagnóstico situacional en la cual se desenvuelven las asociaciones de limpieza de la Economía popular y solidaria, con el propósito de establecer las causas que estarían influyendo en la calidad de las actividades administrativas que realizan”.

Al considerar que, la Economía Popular Solidaria está compuesta por: cooperativas, comunidades, asociaciones y unidades económicas populares. Lo que involucra al caso de estudio, por lo que es necesario conocer como son reconocidas por la ley. Dentro de las organizaciones que forman parte de la Economía popular y solidaria se encuentran: el sector comunitario, el sector asociativo, el sector cooperativo (relacionado con producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito, y servicios) y a las unidades económicas y populares, las cuales se definen a continuación:

- Sector Comunitario. - Es el conjunto de organizaciones, vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidades étnicas, culturales, de género, de cuidado de la naturaleza, urbanas o rurales; o, de comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades que, mediante el trabajo conjunto, tienen por objeto la producción, comercialización, distribución y el consumo de bienes o servicios lícitos y socialmente necesarios, en forma solidaria y auto gestionada (EC 2011, art. 15).
- Sector Asociativo. - Están constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada (EC 2011, art. 18).
- Sector Cooperativo. - Son un conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social (EC 2011, art 21).
- Unidades Económicas Populares. - Son las que se dedican a la economía del cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas y talleres artesanales; que realizan actividades económicas de producción, comercialización de bienes y prestación de servicios

que serán promovidas fomentando la asociación y la solidaridad (EC 2011, art. 73).

Todas estas organizaciones están sometidas a cumplir con los requisitos que contempla el Reglamento de la mencionada Ley. Desde el 2011, se reconoce a través de la Ley de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) a la economía popular y solidaria como una forma de organización económica en la que sus integrantes, ya sea de forma individual o colectiva, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento, consumo de bienes y servicios, mediante relaciones basadas en la solidaridad, cooperación y reciprocidad, centrándose en el ser humano y fin de su actividad (EC 2011, art. 1).

La LOEPS tiene como finalidad reconocer, fomentar y fortalecer la Economía popular y solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado. De igual forma busca potenciar las prácticas de la Economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay (EC 2011, art. 3).

Además, la LOEPS establece un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario. A través de esta ley, se busca instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones a las que acoge y, establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento. Al respecto, se reconoce que la Economía popular y solidaria es fundamental para el desarrollo ecuatoriano, así lo establece de la Constitución al señalar que “el sistema económico es social y solidario puede estar integrado por las formas de organización pública, privada, mixta, popular y solidaria, por lo que requiere que el Estado la supervise de forma integral, para asegurar su adecuado funcionamiento y sus requerimientos” (EC 2008, art. 283).

3.1. Descripción de las asociaciones

Las asociaciones de limpieza, sujeto de estudio, son un tema de importancia en la presente investigación, por lo que es preciso que se describa su funcionamiento y de esta

forma, cumplir con el tercer objetivo de este estudio: “Realizar un diagnóstico situacional en la cual se desenvuelven las asociaciones de limpieza de la Economía popular y solidaria, con el propósito de establecer las causas que estarían influyendo en la calidad de las actividades administrativas que realizan”.

Las asociaciones son propuestas de auto organización mercantil que, a partir de una intervención inicial subsidiada cuentan con capacidad de auto sustentación financiera. “Se caracterizan en el ámbito político porque contribuyen al objetivo de gobernabilidad y a fortalecer la noción de que cada uno de sus miembros es responsable de su situación económica” (Coraggio 2008, 57-42). Al respecto, la Ley de Economía Popular y Solidaria señala que:

Son organizaciones económicas del sector asociativo o simplemente asociaciones, las constituidas, al menos, por cinco personas naturales, productores independientes, de idénticos o complementarios bienes y servicios, establecidas con el objeto de abastecer a sus asociados, de materia prima, insumos, herramientas y equipos; o, comercializar, en forma conjunta, su producción, mejorando su capacidad competitiva e implementando economías de escala, mediante la aplicación de mecanismos de cooperación (EC Ministerio de Inclusión Económica y Social 2016, art. 24).

Las asociaciones participan en actividades de relaciones públicas, publicidad, recopilación de información, publicaciones, educación, entre otros. Se basan en principios de colaboración que promueven la protección de la industria. Se sujetan a estándares comunes, a través de los cuales, sus miembros son calificados como aptos para formar parte de la organización y ser respaldados por esta.

Al respecto, es preciso señalar que las asociaciones surgen a partir de la creación de una sociedad, la que se reconoce como un conjunto de individuos que se relacionan entre sí, de acuerdo a ciertas reglas de organización jurídica y que comparten un mismo fin en un tiempo y espacio específico. “La asociación, entonces es el conjunto de asociados que trabajan en búsqueda de objetivos comunes” (Vidal 2004, loc 78).

3.2. Requisitos para la constitución asociaciones

Conocer cuáles son los requisitos para la constitución de las asociaciones, es un requisito para cumplir con el tercer objetivo específico propuesto en este estudio:

“Realizar un diagnóstico situacional en la cual se desenvuelven las asociaciones de limpieza de la Economía popular y solidaria, con el propósito de establecer las causas que estarían influyendo en la calidad de las actividades administrativas que realizan”.

Las asociaciones en general, lo que incluye a las del caso de estudio, para su formación deben cumplir con los siguientes requisitos:

1. Solicitud de constitución.
2. Reserva de denominación.
3. Acta constitutiva, suscrita por un mínimo de diez asociados fundadores.
4. Lista de fundadores, incluyendo, nombres, apellidos, ocupación, número de cédula, aporte inicial y firma.
5. Estatuto social, en dos ejemplares.
6. Certificado de depósito del aporte del capital social inicial, por el monto fijado por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social, efectuado, preferentemente, en una cooperativa de ahorro y crédito.

3.3. Estructura interna de las organizaciones del sector asociativo

Conocer cómo se estructuran internamente las organizaciones del sector asociativo es fundamental para alcanzar el tercer objetivo específico propuesto: “Realizar un diagnóstico situacional en la cual se desenvuelven las asociaciones de limpieza de la Economía popular y solidaria, con el propósito de establecer las causas que estarían influyendo en la calidad de las actividades administrativas que realizan”.

Las asociaciones de limpieza, al formar parte de la economía popular y solidaria, se reconocen dentro del sector asociativo. El que se conoce como el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria mejorando su capacidad competitiva e implementando economías de escala, mediante la aplicación de mecanismos de cooperación (EC Ministerio de Inclusión Económica y Social 2017, párr. 3). La Ley de Economía Popular y Solidaria indica que:

Las asociaciones productivas o de servicios, adquirirán personalidad jurídica, mediante resolución emitida por el Instituto, luego de verificado el cumplimiento de los requisitos

que constarán en el Reglamento de la presente ley y para ejercer los derechos y cumplir las obligaciones previstas en la misma, se registrarán en el Instituto y se someterán a la supervisión de la Superintendencia (EC Ministerio de Inclusión Económica y Social 2016, art. 25).

La forma de gobierno y administración de las asociaciones constarán en su estatuto social, que preverá la existencia:

- Un órgano de gobierno, como máxima autoridad
- Un órgano directivo
- Un órgano de control interno
- Un administrador, que tendrá la representación legal

Todos estos deberán ser elegidos por mayoría absoluta de sus asociados, en votación secreta y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato. La integración y funcionamiento de los órganos directivos y de control de las organizaciones del sector asociativo, se normará en el Reglamento de la ley de Economía Popular y Solidaria, considerando las características y naturaleza propias de este sector (EC 2011, art. 19).

4. Diversificación de productos

Para cumplir con el cuarto objetivo específico propuesto en este estudio: “Diseñar un modelo de gestión que permita el crecimiento y sostenibilidad en la toma de decisión de las asociaciones de limpieza que pertenecen a la economía popular y solidaria y son proveedores del Estado del cantón Quito”, es preciso conocer la diversificación de productos que ofrecen las asociaciones de la Economía popular y solidaria.

Las asociaciones de limpieza, sujeto de estudio, así como las diferentes organizaciones que forman parte de la economía popular y solidaria ofrecen una diversidad de productos, por lo que es preciso conocer sobre el tema, para generar un modelo de gestión apegado a las capacidades de los asociados que les permita ser competitivas y ampliar su cartera de servicios.

Al respecto, entre los varios conceptos de diversificación, se destacan los establecidos por Ramanujan y Varadarajan quienes definen la diversificación como: “la entrada de una empresa o unidades de negocios hacia nuevas líneas de actividad, a través del desarrollo de procesos de negocios internos o adquisición, lo que ocasiona cambios

en su estructura administrativa, sistemas y otros procesos directivos” (Ramanujam y Varadarajan 1989, 551-525).

Mientras que para Grant, Jammine y Thomas desde una perspectiva estratégica el significado de la diversificación es: “la necesidad por extender las habilidades de la empresa y ajustar la organización hasta comprender un amplio rango de actividades”(Grant, Jammine, y Thomas 1988, 801-333).

Las definiciones de los autores mencionados coinciden que a través de la diversificación sea de productos o servicios, un negocio puede crecer, al incrementar su participación en el mercado. Sin embargo, el crecimiento exige cambios en su estructura administrativa, estrategias y riesgos que deben ser contemplados para establecer un modelo de gestión eficiente que contribuya a alcanzar metas previamente establecidas.

Capítulo tercero

Utilidad de los modelos de gestión empresarial

Los modelos de gestión de las asociaciones de Economía popular y solidaria que han llegado a ser exitosas son un referente para aquellas que apenas inician o tienen el afán de cumplir metas que les permita mejorar su desempeño social y económico. A continuación, se presenta el caso de la asociación Salinerito de Guaranda, organización cuyo modelo de gestión social, integrado a la organización de varias empresas que gestionan en forma coordinada sus recursos y participación en el mercado, hacen de esta organización empresarial un caso de éxito y referente para el estudio.

Salinas de Guaranda, comunidad ubicada a 20 kilómetros de la ciudad de Guaranda, en la provincia de Bolívar, cuenta con una organización denominada Salinerito, creada en el año 2006, por iniciativa del párroco Antonio Polo, posee un modelo de gestión social y empresarial, el cual es un referente del presente trabajo de tesis se presenta a continuación.

1. Utilidad del modelo de gestión caso Salinerito de Guaranda

Salinerito ha venido entendiendo que crecer requiere de una gestión empresarial y de equipo, para lograr el desarrollo sostenible y convertirse en una organización exitosa. “El principio básico del Salinerito es una población sin pobreza, con una orientación marcada hacia la producción y a la comercialización de sus productos tales como leche, quesos y todo tipo de derivados de lácteos” (Salinerito 2017).

Se trata de una organización que, a partir de la experiencia y el aprendizaje ha venido trabajando bajo un modelo de gestión que ha logrado la competitividad de acuerdo con los siguientes factores:

En cuanto a su organización, actualmente, todas estas entidades están agrupadas y regidas bajo la figura jurídica (creada en el 2006) del Grupo Salinas. Para efectos administrativos y productivos, se divide en las siguientes instancias: Funorsal. Como instancia de coordinación de las distintas comunidades de la parroquia de Salinas: Fundación Familia Salesiana, encargada de la evangelización, de educación y de la salud ambiental, Fundación Grupo Juvenil que brinda apoyo a los grupos de jóvenes y

promueve el turismo comunitario y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas (Salinerito 2017).

Su misión es la de fortalecer las finanzas populares y solidarias, a través de la Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito, además, abarca la producción de lácteos, cuenta con un centro artesanal de mujeres Texsal, que se encarga de la confección de artesanías de lana y la promoción laboral de la mujer. Todas estas organizaciones que forman parte del Salinerito, cumplen con el objetivo común de trabajar en armonía en búsqueda de mejorar la calidad de vida de sus asociados.

Es una organización que está formada por varias microempresas, sin embargo, mantiene como pilares fundamentales el cooperativismo y la economía solidaria, reconoce la necesidad de contar con un grupo humano organizado para la producción comunitaria, además, otorga créditos productivos a bajo costo que contribuye al crecimiento individual de sus asociados. Es una organización que refleja la colaboración colectiva y la transparencia, al rendir cuentas a sus miembros de forma permanente (Salinerito 2017).

Su innovación se evidencia a partir de 1978, cuando llegó a Ecuador don José Dubach, como asesor de la Cooperación Técnica Suiza, quien estableció como lema de la organización: "Hacer buen queso es nuestro orgullo". Se trató de un lema que invitaba a cada uno de los miembros del Salinerito a trabajar de la mejor forma y bajo supervisión de un experto que impartió su conocimiento.

Dubach, fue el mentor de la organización, utilizó su ingenio para mejorar los medios de trabajo y cumplir ampliamente con su filosofía de trabajo: "hacer buenas cosas, hacerlas bien, mantener el gusto de la vida, de lo que el campesino, indio y mestizo, sabe hacer y con sano orgullo".

Un reflejo de su accionar en el Salinerito se encuentran las actuales queseras rurales, a las cuales animó para que abrieran sus propios canales de distribución, al establecer su primera tienda en Quito denominada "El Salinerito" y con ello, abrió la puerta para que se constituya el Quesero (Salinerito 2017).

El mercadeo y ventas se traduce en la tarea de exportación que se coordinó durante algún tiempo entre la Misión Salesiana y Funorsal a través del Centro de Acopio, que se encargaba también de la compra de artículos artesanales fuera de Salinas; Salasaca, Baños, Otavalo, etc. Con el progresivo incremento de los envíos y las exigencias siempre mayores de requisitos legales y de las expectativas de los clientes, se vio la necesidad y urgencia de establecer un servicio especializado para la exportación (Salinerito 2017).

La marca y logo, con los que se presentan comercialmente en el mercado describe la alegría del campesino, a través de la figura de un niño que, con su tradicional atuendo, muestra con orgullo sus botas de trabajo sucias de lodo. En esta organización, todos sus miembros cuentan con las mismas oportunidades de progreso, por ello, se reconoce que “El Salinerito es todo el pueblo, pero también que, todo el pueblo es dueño de El Salinerito” (Villagrán 2009, 1).

Su expansión geográfica en la actualidad ha traspasado las fronteras de Guaranda, lugar en donde se producen sus productos lácteos. Se producen y comercializan cerca de 150 productos diferentes para el consumo nacional e internacional. En el Ecuador se puede encontrar la marca 'Salinerito' en las ciudades de Ambato, Cotacachi, Cuenca, Guaranda, Guayaquil, Otavalo, Quito y Santo Domingo de los Tsáchilas. En el exterior se ha llegado a: Italia, Japón, EE. UU., Alemania, Suiza, entre otros (Salinerito 2017).

Actualmente, la gestión financiera y tributaria se está convirtiendo en un factor importante dentro del negocio y su atención se ha volcado hacia la implementación de estrategias para mejorar las competencias de su talento humano, en concordancia con las necesidades de crecimiento (Salinerito 2017)

A continuación, se presentan los factores clave de éxito del caso Salinas de Guaranda, los cuales han sido identificados en diferentes estudios como lecciones de aprendizaje que servirán para el diseño del modelo de gestión para las asociaciones de limpieza.

- Principios de economía solidaria. Se rigen bajo principios de economía solidaria adaptando herramientas propias de la administración tradicional como planificación estratégica, talento humano, logística, producción, comercialización y ventas, contabilidad y finanzas, procesos y calidad, tecnología e infraestructura, con aquellas de origen social como comunicación y toma de decisiones, finanzas y cohesión, cultura y formación comunitaria. Las herramientas de tipo sociales son consideradas “gobernante” mientras que las herramientas tradicionales son consideradas de “apoyo” (Cuestas, Castillo, y Almendariz 2013 126 -119).
- Reparto de utilidades. No se realiza un reparto individual de utilidades entre los socios. Se compensa con mayores pagos a trabajadores, productores y proveedores bajo un criterio de dignidad y equidad y si aún existieran excedentes estos se destinan al fortalecimiento de las organizaciones y al financiamiento de proyectos educativos, capacitación y salud (Cuestas, Castillo, y Almendariz 2013, 126 -119).

- Producción semi industrial. Su enfoque está en el desarrollo integral de las personas y su relación con la comunidad, mas no en la industrialización total (Cuestas, Castillo, y Almendariz 2013, 126 -120).
- Diversificación. La comunidad de Salinas de Guaranda pasó de la agricultura tradicional y la extracción de la sal, a ser actora de una nueva economía en los Andes ecuatorianos, con la diversificación de nuevos productos que dieron paso a la creación de queseras, una hilandería, una pequeña empresa de tejidos, secadora de hongos, el desarrollo del turismo comunitario, entre otras (Borja y Polo 2016, 1).
- Sostenibilidad a largo plazo. El proceso de organización comunitaria en salinas de Guaranda lleva más de 30 años de haberse iniciado, durante todo este tiempo se ha logrado no solo erradicar la pobreza, sino también la recuperación orgánica de grandes porciones de terreno (Borja y Polo 2016, 1).
- Producción comunitaria. Las industrias de Salinas trabajan con insumos de la propia región: leche de vaca y cabra para la producción de lácteos; lana de ovejas, llamas y alpacas para obtención de hilo y confección de tejidos; miel de abejas para la elaboración de turrone, conservación de bosques de pino para la recolección de hongos silvestres, entre otros (Borja y Polo 2016, 1).
- Organización comunitaria. Los aspectos que contribuyeron al desarrollo de una organización comunitaria son la cultura, la actitud emprendedora de su gente, liderazgo, responsabilidad hacia el trabajo, la asociatividad y la economía solidaria, lo que ha permitido la creación de fuentes de empleo que generan ingresos para alcanzar un mejor nivel de vida de su población (Barragán y Ayaviri 2017, 80 -75).
- Desarrollo local. El emprendimiento rural se ha convertido en uno de los factores claves para el desarrollo local y la agroindustria del sector (Barragán y Ayaviri 2017, 80-76).
- Actitud emprendedora. Es una de las características propias de la gente de Salinas de Guaranda que viene de un proceso de transformación de más de cuatro décadas (Barragán y Ayaviri 2017, 80 -77).
- Liderazgo. Con el liderazgo y visión del Padre Polo se cumplieron las siguientes etapas, la primera implicó cubrir las necesidades básicas de los habitantes. Luego vino la diversificación del trabajo y la organización. La tercera fase fue la

generación de empleo y la cuarta y actual etapa es la de la economía solidaria (Prado 2015, 1).

2. Grupo de interés

Para el desarrollo de este trabajo se aplicó un enfoque cualitativo mediante el cual se analizaron las diferentes cualidades que intervienen en el problema planteado. La metodología que se utilizó fue la investigación descriptiva, la que en este caso permitió caracterizar el objeto de estudio, a través de la aplicación de encuestas, a los representantes de las asociaciones de limpieza, además, permitió definir los factores de éxito del grupo estudiado y del caso El Salinerito para realizar una comparación que permita establecer los lineamientos del modelo de gestión propuesto (Hernández, Fernández y Baptista 2010, loc. 19).

La unidad de observación correspondió a las asociaciones de Economía popular y solidaria, con el fin de contar con datos que conlleven a la elaboración del modelo de gestión.

Parte de la información que se requirió observar fue la relacionada con la participación que tienen los emprendimientos de economía popular y solidaria en las compras públicas. Al considerar que:

La Constitución de la República señala que: “las compras públicas cumplirán con criterios de eficiencia, transparencia, calidad, responsabilidad ambiental y social. Se priorizarán los productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la economía popular y solidaria, y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas” (EC 2008, art. 288).

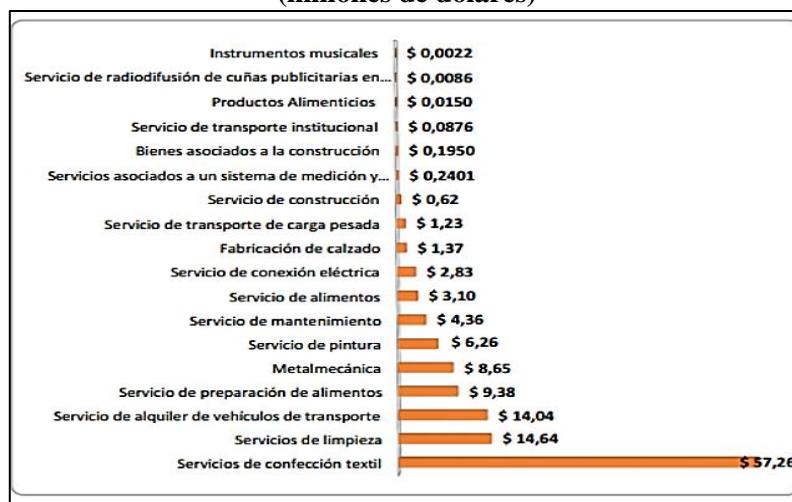
El Servicio Nacional de Contratación Pública – SERCOP estableció como uno de los ejes de acción de la compra pública la “Inclusión Económica y Solidaria”, permitiendo con ello impulsar la participación de los actores de la economía popular y solidaria dentro de la contratación pública.

Para lo cual, se han generado alrededor de 21 catálogos inclusivos y más de 197 productos específicos en las siguientes áreas: confección textil, cafetería, limpieza, pintura, servicio de transporte en las modalidades de carga liviana y mixta, servicio de transporte de carga pesada, metalmecánica, conexión de cocinas a inducción, fabricación de calzado, impresión braille, servicio de preparación de alimentos, servicio de mantenimiento, instrumentos musicales, servicios de construcción, servicios asociados a

un sistema de medición y control, productos alimenticios , servicios de transporte, bienes de la construcción, adquisición de animales, centro de llamadas y cuñas publicitarias.

En el Gráfico 7, que se muestra a continuación, extraído del boletín Estadístico publicado por el SERCOP, se evidencia los montos adjudicados a diciembre de 2016 de los catálogos dinámicos inclusivos.

Gráfico 7
Monto adjudicado por catálogo dinámico inclusivo a diciembre de 2016
(millones de dólares)



Fuente y Elaboración: Base de datos SERCOP

Análisis. Se puede evidenciar que los catálogos más significativos con el mayor monto adjudicado se encuentran el de Servicios de confección textil con un valor de 57,26 millones USD, seguido por el servicio de limpieza con 14,64 millones USD y el servicio de alquiler de vehículos de transporte con 14,04 millones USD. En Tabla 1 y Tabla 2, se detallan los datos más relevantes en relación con el catálogo dinámico del servicio de limpieza, por ser considerado uno de los más significativos y que forma parte del caso de estudio:

Tabla 1
Montos adjudicados por tipo de catálogo en servicio de limpieza 2015-2016 (31 de diciembre)

TIPO DE CATÁLOGO	2015	2016
	USD	USD
Servicio de limpieza	6.938.937,48	2'784.083,52
Servicio de limpieza de oficinas	-	11'854.087,03
Total general	6.938.937,48	14'638.170,55

Fuente y Elaboración: Base de datos SERCOP

Análisis. Los montos que han sido adjudicados para el servicio de limpieza han tenido un incremento positivo.

En el año 2015 el total adjudicado fue de 6'938.937,48 USD, mientras que para el año 2016 fue de 14'638.170,55 USD, lo que indica un crecimiento en favor de la economía de este grupo de la economía popular y solidaria.

Tabla 2
Número de órdenes de compra 2015-2016

TIPO DE CATÁLOGO	2015	2016
	Número	Número
Servicio de limpieza	1.814	279
Servicio de limpieza de oficinas	-	2.612
TOTAL	1.814	2.891

Fuente y Elaboración: Base de datos SERCOP

Análisis. El número de órdenes de compra que se han generado para el servicio de limpieza en el año 2015 fue de 1.814, mientras que para el año 2016 alcanzaron las 2.891. Esto indica que, ha existido mayor inclusión de proveedores y productos que se incorporan al servicio de limpieza para atender la demanda del Estado.

Dentro del catálogo del Servicio de Limpieza, existen dos grupos generales con los siguientes productos:

- Servicio de Limpieza de Oficinas, catalogado según proceso CDI-SERCOP-001-2015.
 - Limpieza de interiores y exteriores tipo I
 - Limpieza de interiores y exteriores tipo II
 - Limpieza de interiores y exteriores tipo III
 - Servicio integral de limpieza en edificaciones con alta afluencia de usuarios
 - Servicio integral de limpieza en edificaciones con alta afluencia de usuarios –Galápagos
 - Servicio de limpieza de inmuebles (interiores y exteriores)
 - Servicio de limpieza, desinfección y manejo de desechos para unidades de salud, incluido material.
- Servicio de Limpieza General, catalogado según proceso CDI-SERCOP-006-201
 - Servicio de limpieza de unidades educativas

- Limpieza de interiores y exteriores tipo III
- Servicio integral de limpieza en edificaciones con alta afluencia de usuarios
- Servicio integral de limpieza en edificaciones con alta afluencia de usuarios – Galápagos
- Servicio de limpieza de inmuebles (interiores y exteriores)
- Servicio de limpieza, desinfección y manejo de desechos para unidades de salud, incluido material.

Según las bases de datos proporcionados por la entidad rectora en el ámbito de la contratación Pública SERCOP, se han identificado alrededor de 10.123 proveedores catalogados tanto como personas naturales, jurídicas y asociaciones a nivel nacional de los cuales 364 corresponden a asociaciones de limpieza registradas en el país, de éstos 259 corresponden al Servicio de Limpieza de Oficinas y 105 al Servicio de Limpieza General. (Ver Anexo 1)

Se ha tomado como referencia para el desarrollo del tema planteado al servicio de limpieza en el producto “limpieza de oficinas” al ser uno de los productos catalogados más recurrentes por las entidades del Estado, cuyo proceso de catalogación fue en el año 2015 y además la mayoría de las personas que conforman este catálogo son de condiciones socioeconómicas bajas, las cuales merecen contar con instrumentos que les permita fortalecer la actividad económica que desarrollan.

De los datos recopilados para el objeto de estudio se desprenden que 43 asociaciones pertenecen al cantón Quito que brindan el servicio de limpieza de oficinas y además luego de la verificación realizada se encuentran constituidas y reconocidas como tal en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Ver Anexo 2)

El estudio está enfocado en ser desarrollado con asociaciones que están domiciliadas en el cantón Quito por las razones que se detalla a continuación:

- Quito es el cantón que agrupa el mayor número de asociaciones catalogadas para brindar el servicio de “limpieza de oficinas”.
- En la ciudad de Quito se concentran el mayor número de entidad públicas
- Mejores oportunidades para acceder a la información
- La entidad rectora en el ámbito de las compras públicas, su oficina matriz está localizada en Quito.

3. Metodología aplicada para la muestra de estudio

Se recopiló información de diversas fuentes, con el fin de obtener la muestra objeto de estudio para el diagnóstico del problema. Esta información se refleja en la “Matriz Multicriterio” (Ver Anexo 3), la misma que define criterios de análisis para seleccionar a las asociaciones. A continuación, se describen los campos que componen la Matriz Multicriterio.

- RUC proveedor. - Registro Único de Contribuyentes (RUC) es la identificación que obtiene un proveedor para desarrollar formalmente su actividad económica.
- Razón social proveedor. - Es el nombre oficial y legal que aparece en la documentación que permitió constituir a la persona natural o jurídica.
- Provincia. -Se refiere a la circunscripción territorial en la cual esta domiciliado el proveedor, para nuestro estudio se consideró a la Provincia de Pichincha.
- Cantón. -Se refiere a la circunscripción territorial en la cual el proveedor esta domiciliado, para el estudio se consideró al cantón Quito.
- Número de resolución SEPS. – Se refiere al número de resolución asignada a cada asociación que valida su constitución legal abalizada por la Superintendencia de Economía popular y solidaria.
- Fecha de resolución. - Corresponde a la fecha en que fue emitida la Resolución por parte de la Superintendencia de Economía popular y solidaria.
- Habilitación RUP. - Se refiere a un estado mediante el cual se verifica que un proveedor cumple con las condiciones legales para proveer al Estado.
- Fecha de habilitación RUP. –Es la fecha en la cual el SERCOP valida la información del proveedor y a partir de la cual puede ofertar sus bienes o servicios al Estado.
- Naturaleza jurídica. – Es la figura legal que tiene un proveedor
- Tamaño. - Es la clasificación que se le otorga a una persona jurídica según el Código Orgánico de Comercio y Producción.
- Número de trabajadores permanentes. – Trabajadores que se encuentran afiliadas al IESS y que trabajan de forma permanente en la empresa.
- Número de socios. – Número de personas que formaron inicialmente la asociación
- Fecha de catalogación. - Es la fecha en la cual un proveedor del Estado forma parte de los catálogos dinámicos inclusivos.

- Capacidad productiva inicial. - Es la disponibilidad sea en metros, unidades, prendas, entre otros que posee el proveedor cuando ingresa a formar parte del catálogo dinámico inclusivo.
- Capacidad productiva actual. - Es la disponibilidad sea en metros, unidades, prendas, entre otros con la que cuenta el proveedor a la fecha.
- Tipo de producto. – Es la categoría en la cual un proveedor registra su bien o servicio a ofertar.
- Número de orden de compra. - Se refiere a la cantidad de veces que el Estado ha comprado a un proveedor catalogado.
- Monto adjudicado. - Es la cantidad en dólares que un proveedor catalogado ha generado como resultado del número de órdenes de compras realizadas por las entidades del Estado.

3.1. Matriz Multicriterio

En los datos recopilados de la Matriz Multicriterio, se identificaron a 43 asociaciones proveedoras de servicios de limpieza de oficinas del Estado en la ciudad de Quito, entre las cuales, existen aquellas que han logrado tener resultados al prestar sus servicios con montos adjudicados representativos que responden a la generación de órdenes de compra y a la utilización de su capacidad productiva, y otras que aún no han accedido a órdenes de compra, evidenciándose incluso que no están habilitadas para proveer sus servicios.

A partir de lo cual, se les solicitó vía telefónica su participación en el estudio, obteniendo respuesta favorable de seis asociaciones, tres exitosas y tres no exitosas. Las que se enlistan a continuación, fueron aquellas con las cuales se realizó el diagnóstico respectivo.

3.2. Asociaciones con resultados

- Asociación de Servicios de Limpieza y Mantenimiento Manos Luchadoras ASOMANLU
- Asociación De Servicios De Limpieza Éxito Limpio "ASOSELIMEXI"
- Asociación De Servicios De Limpieza San José de Quito "ASERLIMSAJO"

3.3. Asociaciones sin resultados

- Asociación de Servicios de Limpieza Alianza Solidaria "ASOSERLIMALISOL"
- Asociación De Servicios De Limpieza Overdouz "ASLOVER"
- Asociación De Servicios De Limpieza Limber "ASOLIMBER"

Capítulo cuarto

Diagnóstico situacional

En este capítulo se presenta el diagnóstico situacional de las asociaciones de limpieza, sujetas de estudio, el que abarca el análisis del macro entorno comprendido por los factores económicos, sociodemográficos, tecnológicos y políticos que pueden afectar el desarrollo de estas organizaciones; así como, el micro entorno, compuesto por la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre la competencia.

También, se incluye el análisis interno, el que comprende la evaluación del desempeño social y económico por medio del análisis de los resultados de la encuesta aplicada a la muestra participante y los resultados del *focus group*. De lo cual, se desprende la cadena de valor actual de las asociaciones objeto de estudio, los elementos y factores de éxito sobre los que se sustenta la propuesta.

1. Macro del entorno

A continuación, se expone un análisis del entorno externo que involucra factores económicos, sociodemográficos, tecnológicos y culturales que pueden afectar el desarrollo de las asociaciones participantes en el estudio.

1.1. Factores económicos

Según el Banco Central del Ecuador, entre septiembre del año 2016 y 2017 se ha presentado una inflación del -0.03%, es decir, que ha mantenido un comportamiento estable con tendencia a la baja. De igual forma, se refiere al Producto Interno Bruto, el que en el año 2016 presentó un decrecimiento del -1.5%. El índice de salario presentó un incremento que contribuyó a la disminución de la inflación (EC Banco Central del Ecuador 2017).

El índice de empleo expuesto por el INEC indica que a septiembre del año 2017 el 20.5% de la población está subempleada y el 4,5% desempleada; la pobreza monetaria

se ubica en el 23,1% y la tasa de pobreza multidimensional en el 35,1% de la población total. El 70,1% de la población a nivel nacional está en edad de trabajar, el 68,9% corresponde a la económicamente activa y de este grupo el 95,6% se encuentra empleada (EC Instituto Nacional de Estadística y Censos 2017, num. 7).

El comercio es la principal actividad que genera plazas de trabajo, al tener una participación en la composición del empleo adecuado del 16%.

El cantón Quito, en donde operan las asociaciones de limpieza, objeto de estudio, tiene una importancia económica en el contexto nacional en la formación de valor agregado, al generar el 22,11% del PIB nacional, lo que demuestra que tiene una concentración importante de actividades productivas que contribuyen al su desarrollo y al del país (EC Banco Central del Ecuador 2017).

En el ámbito laboral, el cantón Quito presenta una tasa de empleo adecuado urbano de 66,44% y de desempleo de 7,84%. Se destacan como principales ramas de actividad el comercio, la manufactura y la construcción (EC Instituto Nacional de Estadística y Censos 2017).

Un dato que llama la atención, es que en el año 2016 se presentó un crecimiento vertiginoso de la venta al por menor de comercios no especializados, dentro de los cuales se destaca la venta de comidas, bebidas y tabacos (EC Instituto Nacional de Estadística y Censos 2017).

1.2. Factores sociodemográficos

En el Ecuador existen 16'221.610 habitantes, de los cuales 2'576.287 viven en la provincia de Pichincha, divididos en 1'320.576 mujeres y 1'255.711 hombres (EC Instituto Nacional de Estadística y Censos 2017, párr. 1). La edad promedio de la población de esta provincia se encuentra en edad joven hasta los 29 años el 82% de personas se consideran mestizas; el 40,1% está casada; el 48,7% no está afiliada a la seguridad social y el 87,2% utiliza el teléfono celular como su principal tecnología, el 48,2%, es empleado privado, el analfabetismo alcanza al 3,6% de toda la población y existe un promedio de años de escolaridad de 11,4% y el 37% arrienda la vivienda en la que vive (EC Instituto Nacional de Estadística y Censos 2010, num. 2).

En el caso específico del cantón Quito, cuenta con 2'644.145 habitantes, siendo la segunda ciudad más poblada del país, después de Guayaquil. En el sector urbano del

cantón existen 1'911.966 personas, de las cuales el 51,7% son mujeres y el 48,3% hombres.

La población de la ciudad está compuesta por el 45,3% de quiteños y el 54,7% por foráneos. Uno de cada 10 personas que viven en Quito, cuenta con un teléfono celular activado, de ellos, el 66,9% tiene un Smartphone. El uso del internet alcanza al 72,6% de la población quiteña, sobresaliendo los jóvenes entre 15 y 24 años de edad.

1.3. Factor tecnológico

El Ecuador en los últimos años presenta un crecimiento positivo en relación con la inversión para el mejoramiento de la capacidad científica y tecnológica. Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) en el año 2013 existió un evidente crecimiento que alcanzó el 1,5% del Producto Interno Bruto (PIB), de inversión reservada a ciencia y tecnología lo que ha permitido a las empresas contar con mejores mecanismos de gestión que les permita ser más competitivas.

El cantón Quito es uno de los lugares del país en los que más se explota la tecnología. Así en el año 2017 se creó la Aldea Digital, la que tiene como principal objetivo “buscar las maneras de aprovechar las tecnologías para reducir las inequidades existentes” (Sandoval 2017, párr. 6), con el único fin de impulsar el desarrollo tecnológico en la ciudad y el país, para que cada día más persona tengan acceso a la tecnología.

1.4. Factor político

A partir de la política de Estado planteada por el gobierno desde el año 2007, se ha dado mayor importancia al ámbito social, con el fin de impulsar los emprendimientos de Mipymes, al tener como base el principio de la economía popular y solidaria (Vásquez 2012, num. 24).

Así se registra el apoyo a este tipo de economía, a través de los catálogos electrónicos e inclusivos que priorizan la oferta de bienes y servicios que producen las micro y pequeñas empresas del Ecuador, al considerarse a las compras públicas como el “motor de la economía nacional que dinamizan los sectores productivos a través de las preferencias otorgadas a los emprendedores locales” (EC Servicio Nacional de Contratación Pública 2016, párr. 2).

Al respecto, es preciso señalar que es precisamente en el cantón en Quito en donde se concentran el mayor número de organizaciones de economía popular y solidaria que mantiene contratos con el Estado, porque es la ciudad en donde se asienta el mayor porcentaje de instituciones públicas.

Las asociaciones están amparadas por la ley, en el art. 288 de la Constitución de la República se indica que en las adquisiciones del Estado “se priorizarán los productos y servicios nacionales, en particular los provenientes de la economía popular y solidaria...” (EC 2008, art. 288). Lo que se ratifica en el artículo 25.2 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, en la que se establece la preferencia a oferentes de bienes o servicios en orden de importancia, en primer lugar, a los actores de la Economía popular y solidaria. Para lo cual, el artículo 46 de la misma ley indica que para contratar se deberá consultar el catálogo electrónico para establecer los procesos de adquisición de bienes o servicios (EC 2018, art. 25.2 y art. 46).

De acuerdo a lo expuesto en la normativa, existe obligatoriedad por parte del Estado de contratar a asociaciones como las del caso de estudio, lo que les da una ventaja competitiva en el mercado.

No obstante, para que las asociaciones sean consideradas como oferentes, deberán cumplir algunos requisitos, dentro de los que se incluyen copias de la afiliación al IESS de los involucrados de los tres últimos meses, aspecto que afecta la economía de las asociaciones porque los contratos pueden durar menos de un año, lo que las obliga a realizar constantes notificaciones de ingresos y salidas al IESS, aspecto, que afecta la estabilidad laboral de los socios.

2. Micro entorno

A continuación, se exponen los principales factores que intervienen en el micro entorno de las asociaciones analizadas de acuerdo con lo estipulado por Michael Porter denominado como las cinco fuerzas que identifican la capacidad competitiva de las empresas al contrastarlas con la exploración realizada al macro entorno (Porter 2017, 621-31). El código de Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) correspondiente a actividades de limpieza es: N8181236105

2.1. La amenaza de nuevos competidores (Barreras de entrada)

La amenaza de nuevos competidores es de alto impacto, porque el servicio que ofrecen las asociaciones de limpieza puede fructificar en el mercado de forma rápida y fácil, si se considera que no se requiere de mayor inversión para emprender con este tipo de servicios. En el caso de estudio, se identificó que la mayoría de asociaciones se forman porque encuentran una oportunidad laboral en el mercado de la limpieza de oficinas, sin embargo, existe una marcada diferencia entre aquellas asociaciones que mantienen contratos activos con el Estado y aquellas que no. Las segundas están en desventaja porque no cuentan con estrategias de marketing, así como, recursos e insumos para cumplir con sus servicios, no tienen mecanismos que les permita conocer la satisfacción del cliente.

2.2. El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores también tiene un alto impacto, si se considera que las asociaciones no requieren de un gran número de materiales y herramientas de trabajo que les permita mejorar las condiciones de compra. La única forma en la que podrían mejorar esta condición es fusionándose con otras asociaciones para mejorar el poder de negociación con los proveedores y así reducir los costos de los recursos e insumos que requieren para su trabajo, mejorando la rentabilidad.

2.3. El poder de negociación de los clientes

La concentración de clientes se encuentra en las empresas públicas, por lo que se limita la capacidad de oferta de las asociaciones identificadas. No existen contratos indefinidos porque la plataforma del SERCOP asigna la asociación que convenga para la contratación, de acuerdo con el número de metros cuadrados que requiera el servicio de limpieza. Por lo que no existe posibilidades que el cliente directo conozca previamente la lista de asociaciones ofertantes. Lo que indica que existe un alto impacto en este ámbito. Es una debilidad que mantienen las asociaciones porque no cuentan con una cartera de clientes diversificada que les acceda a otros segmentos del mercado, limitando su competitividad y sostenibilidad.

2.4. La amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta, porque el incremento de tecnología reduce la cantidad de socios para que realicen el trabajo de limpieza, disminuyendo la capacidad de oferta de servicio, si se considera que existe una capacidad operativa definida por el SERCOP que relaciona el número de socios por el número de metros cuadrados que se requieren limpiar en cada una de las instituciones estatales. Lo que indica la necesidad que existe de que las asociaciones desarrollen nuevos servicios e identifiquen nuevos segmentos de mercado para los servicios que actualmente ofrecen.

2.5. La rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es alta, puesto que existe una competencia desleal y desmedida entre las asociaciones existentes, porque algunas para abarcar más contratos, subcontratan a personal, lo que hace que las asociaciones que están iniciando o son más pequeñas se queden fuera, lo que limita su participación en el mercado, sobre todo si se considera que su principal cliente es el Estado. Existe una oferta de servicio de limpieza excesiva para la demanda existente por parte del Estado. Las condiciones de las asociaciones se agravan porque no cuentan con estabilidad en los contratos, su incapacidad para manejar las plataformas virtuales que maneja el Estado para contratar limita su participación y por ende su capacidad competitiva.

En resumen, el desarrollo de las asociaciones, sujeto de estudio, depende de diferentes factores, entre ellos, la evolución del PIB, en el que se muestra un decrecimiento de la economía ecuatoriana en el periodo de estudio, lo que representa una amenaza; el crecimiento demográfico de la ciudad de Quito por su parte es una oportunidad; el desarrollo tecnológico debería ser una oportunidad, sin embargo, la inexperiencia de los actores involucrados los limita; el factor político representa una oportunidad, porque existe por normativa la obligatoriedad de que el Estado dé preferencia a este grupo de la economía popular y solidaria en la adjudicación de contratos, lo que les provee ventaja competitiva.

En el análisis del micro entorno, se encontró que tienen bajo poder de negociación con los proveedores, bajo poder de negociación con los clientes, una amenaza alta de nuevos competidores, productos sustitutos y rivalidad entre competidores, lo que pone a las asociaciones de limpieza en desventaja competitiva.

3. Análisis interno

A continuación, se presenta el análisis interno realizado a las asociaciones participantes en el estudio dividido en dos categorías: desempeño social y desempeño económico. Al que se llegó después de la aplicación de una encuesta y de la técnica del *focus group* (ver anexo 4 y 5).

Al entenderse que dentro del desempeño social se incluyen las siguientes dimensiones: “a. Focalización sobre los pobres; b. Adaptación de productos y servicios; c. Mejora del capital social y político de los clientes; y d. Responsabilidad social de la organización de finanzas populares” (EC Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias 2015, 126-44) es decir, que reconoce el bien común, sobrepone al ser humano sobre el capital, busca incorporar nuevos socios.

El desempeño económico está relacionado con la utilidad económica de una empresa (Lopes y Moneva 2013, 167-137). En las economías populares y solidarias, se vincula con el estado económico de los miembros y partes interesadas de la asociación.

Es importante aclarar que, los resultados de la encuesta como del *focus group* contribuyeron a diagnosticar la situacional en la cual se desenvuelven las asociaciones de limpieza de la Economía popular y solidaria, con el propósito de establecer las causas que estarían influyendo en la calidad de las actividades administrativas que realizan y de esta forma contar con los datos necesarios que sustenten la propuesta.

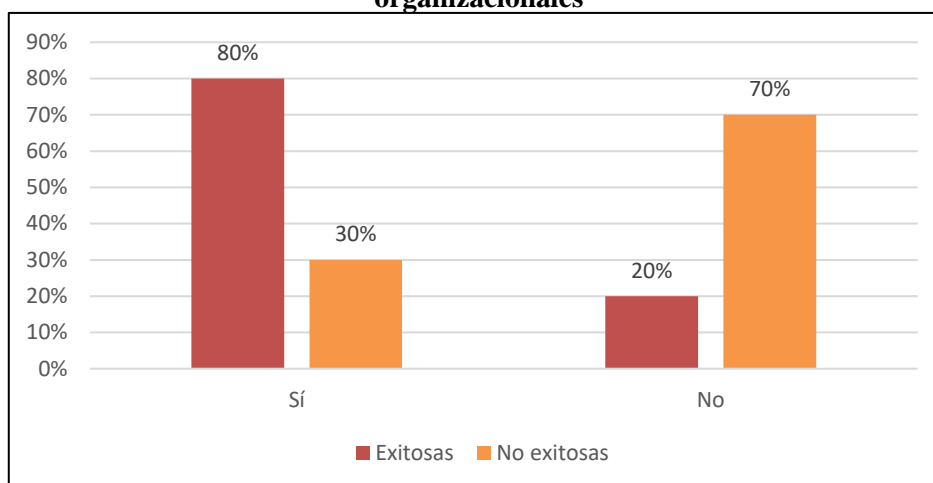
En el caso de la encuesta, esta estuvo formada por preguntas cerradas y abiertas. Las primeras se analizaron con el apoyo de gráficos estadísticos; no así en aquellas preguntas de respuesta abierta, las que por ser de tipo cualitativo presentan un resumen de lo expuesto por los encuestados.

3.1. Evaluación del desempeño social por medio del análisis de la encuesta

La evaluación del desempeño social consideró las preguntas 1, 2, 3, 5, 6, 7, 10, 11, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 29, 30, 32 y 33 de la encuesta aplicada a los participantes en el estudio. A continuación, se presenta los resultados de las preguntas antes mencionadas:

Pregunta 1. ¿La asociación tiene establecidos la misión, visión y objetivos que desea alcanzar?

Gráfico 8
Asociaciones que tienen establecido: misión, visión y objetivos organizacionales

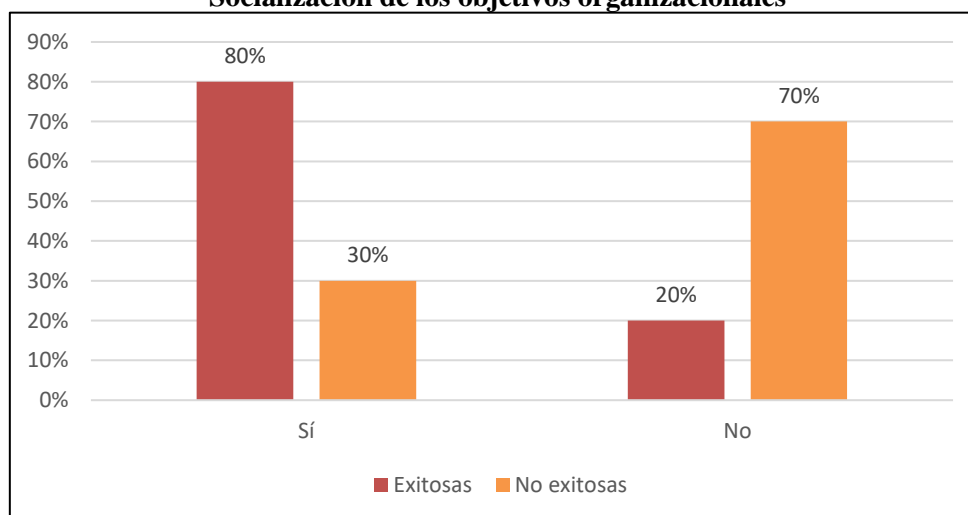


Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
 Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 8, la mayoría de las asociaciones exitosas representadas por el 80% tienen establecidas la misión, visión y objetivos que desean alcanzar. A diferencia de las asociaciones no exitosas, en las que apenas el 30% cuenta con estos lineamientos que les permite planificar las actividades a seguir y trabajar bajo metas comunes previamente establecidas.

Pregunta 2. ¿Los objetivos de la asociación se socializan con los asociados?

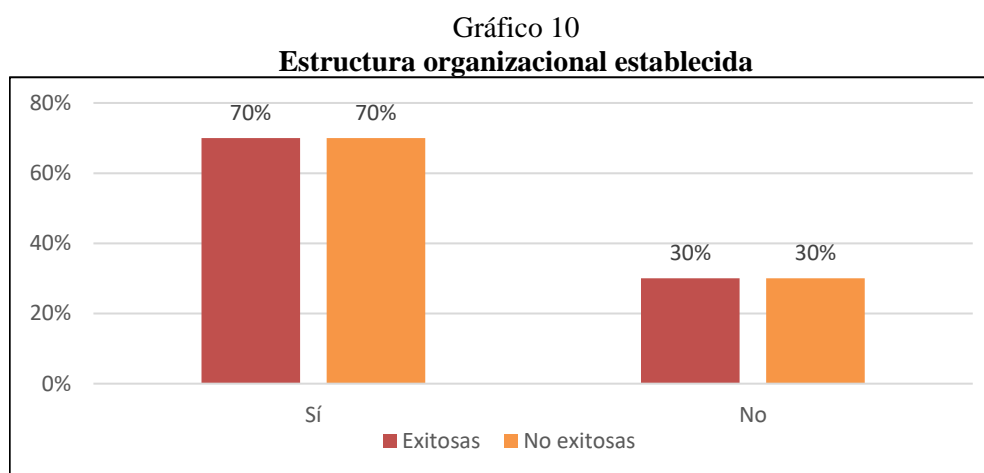
Gráfico 9
Socialización de los objetivos organizacionales



Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
 Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 9, la mayoría de las asociaciones exitosas equivalentes al 80%; sí socializa con sus asociados los objetivos organizacionales. A diferencia de las asociaciones no exitosas, de las cuales el 30% cumple con este cometido.

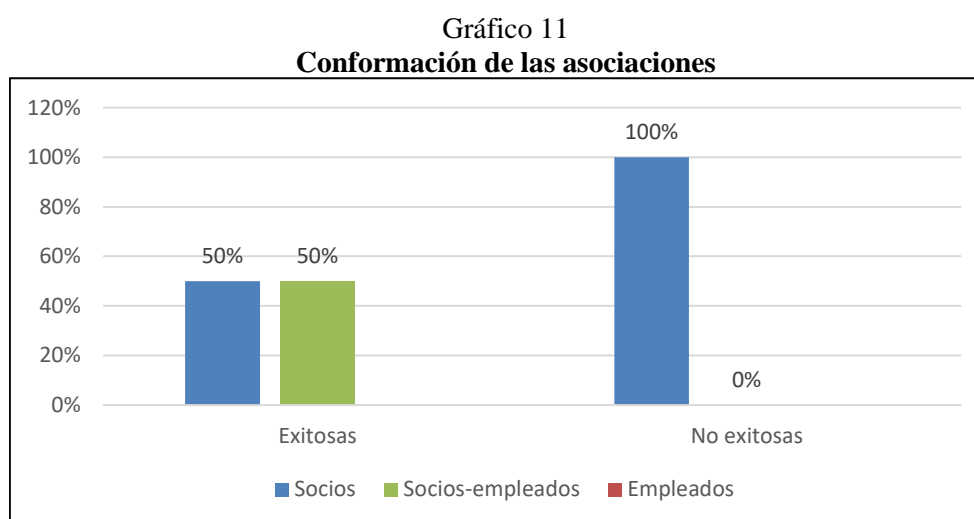
Pregunta 3. ¿La asociación tiene establecida la estructura organizacional?



Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 10, la mayoría de las asociaciones exitosas y no exitosas sí cuentan con una estructura organizacional establecida que les permite conocer la disposición jerárquica existente en la asociación y los requerimientos de talento humano para cumplir con los objetivos propuestos.

Pregunta 5. ¿La asociación está conformada por: socios, empleados, socios y empleados?

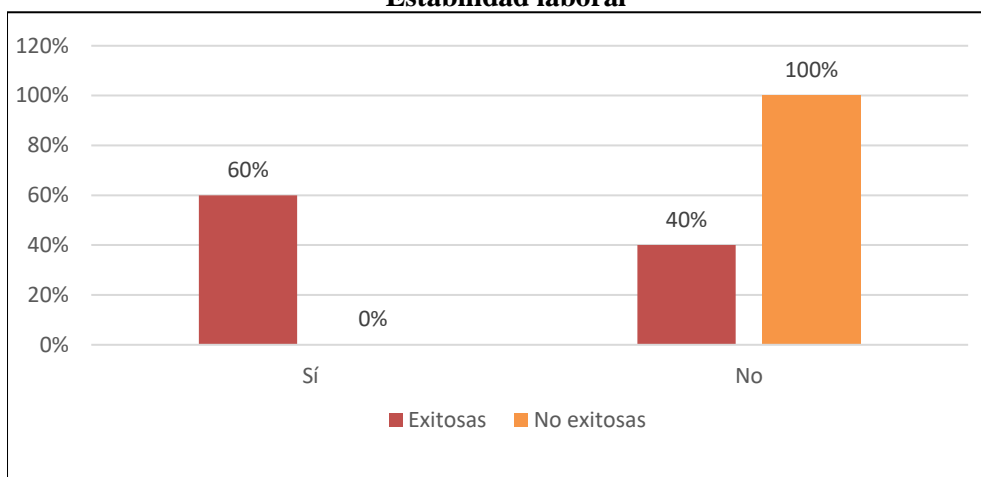


Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 11, el 50% de las asociaciones están conformadas por socios y el 50% por socios y empleados. Las organizaciones no exitosas se conforman únicamente por socios.

Pregunta 6. ¿La asociación brinda a sus socios y/o empleados estabilidad laboral?

Gráfico 12
Estabilidad laboral

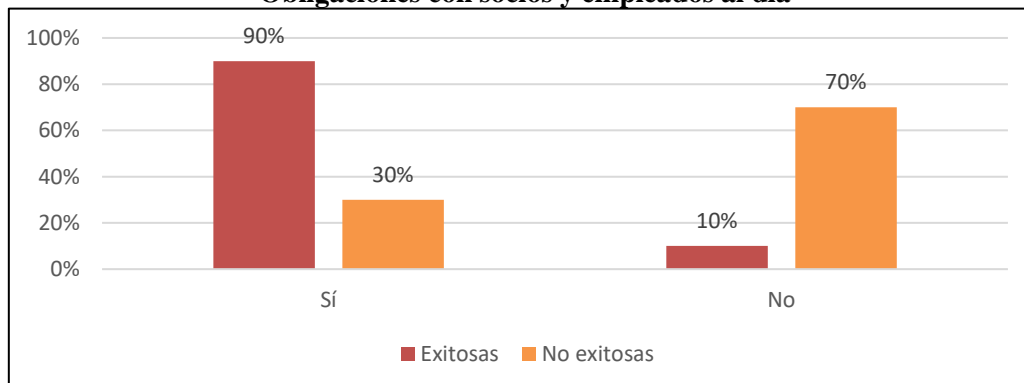


Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 12, la mayoría de las asociaciones exitosas representadas por el 60%; sí brindan a sus trabajadores y/o socios estabilidad laboral. A diferencia de las asociaciones no exitosas que representan el 40% de este grupo.

Pregunta 7. ¿La asociación está al día en sus obligaciones con socios y empleados?

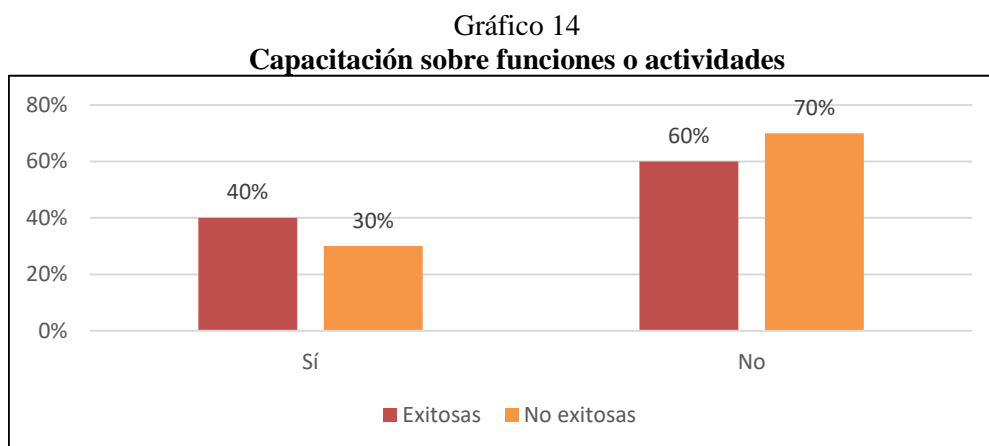
Gráfico 13
Obligaciones con socios y empleados al día



Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 13, la mayoría de las asociaciones exitosas equivalentes al 90%; sí están al día con sus obligaciones con socios y empleados. A diferencia de las asociaciones no exitosas, de las cuales el 30% no tiene obligaciones pendientes por cumplir.

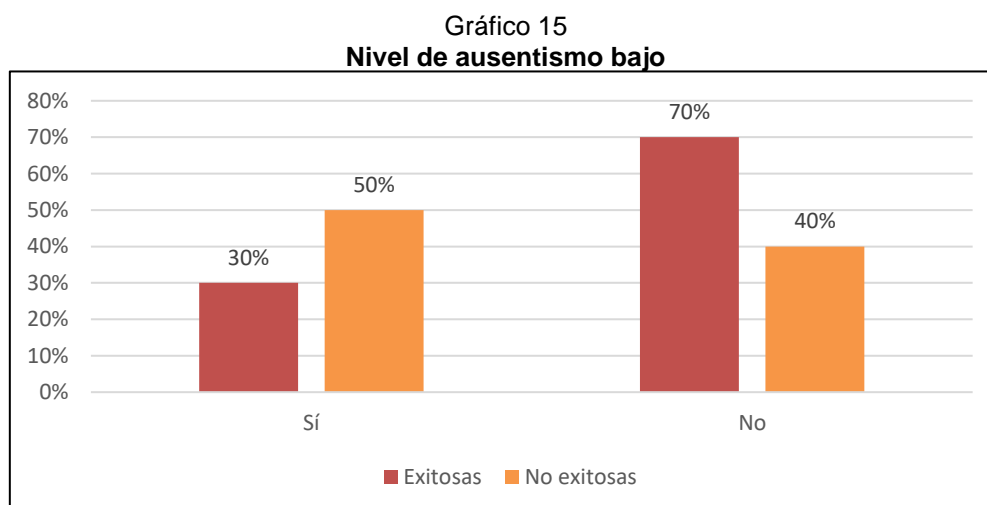
Pregunta 10. ¿Los socios y/o empleados cuentan con capacitación sobre sus funciones o actividades?



Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 14, muestra que la capacitación sobre funciones o actividades es una de las principales falencias que tienen las asociaciones en general.

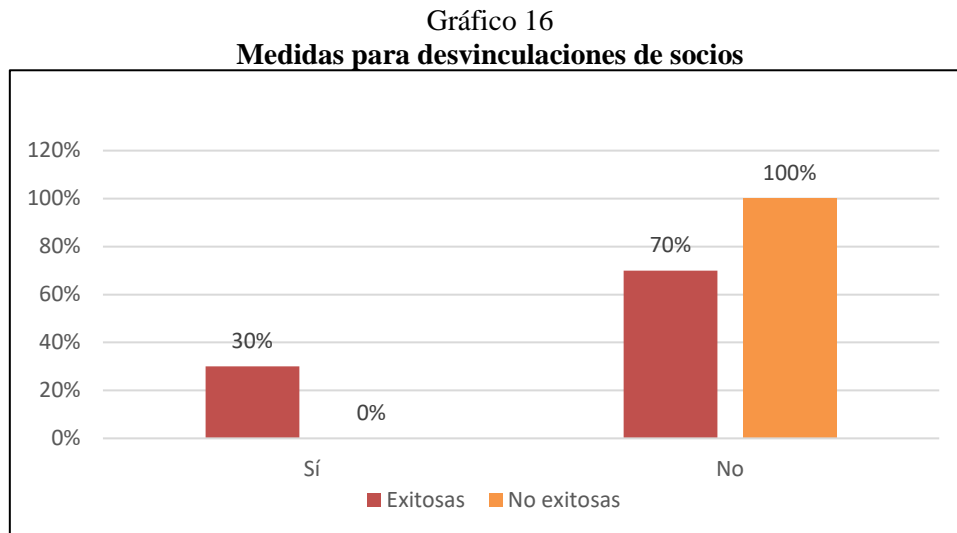
Pregunta 11. ¿El nivel de ausentismo y rotación de socios y empleados se mantiene en niveles bajos?



Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 15, el nivel de ausentismo de socios y empleados se mantiene más bajo en las asociaciones exitosas en relación de las no exitosas.

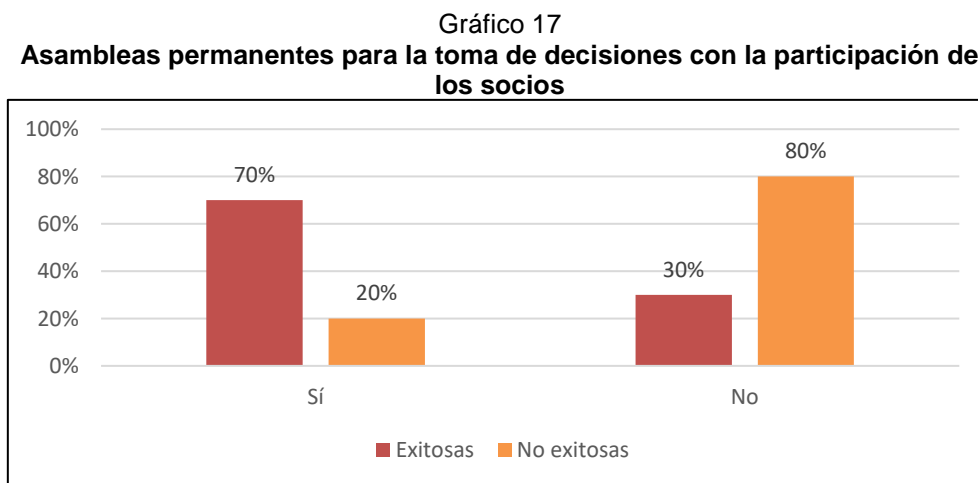
Pregunta 17. ¿La asociación emplea alguna medida para evitar la desvinculación de sus socios?



Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 16, muestra que no existen medidas establecidas que indiquen la forma de desvinculación de socios en la mayoría de las asociaciones.

Pregunta 18. ¿La asociación para la toma de decisiones realiza asambleas permanentes con todos los socios?

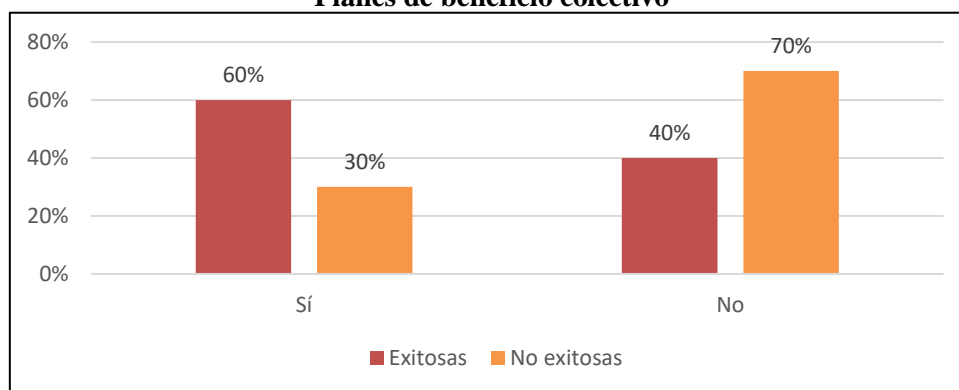


Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 17, muestra que la mayoría de las asociaciones exitosas representadas por el 70%; sí realizan asambleas permanentes que les permite tomar decisiones con la participación de todos los socios. A diferencia de las asociaciones no exitosas, de las cuales un 20% realiza este tipo de reuniones.

Pregunta 19. ¿La asociación cuenta con planes de beneficio colectivo para sus asociados?

Gráfico 18
Planes de beneficio colectivo

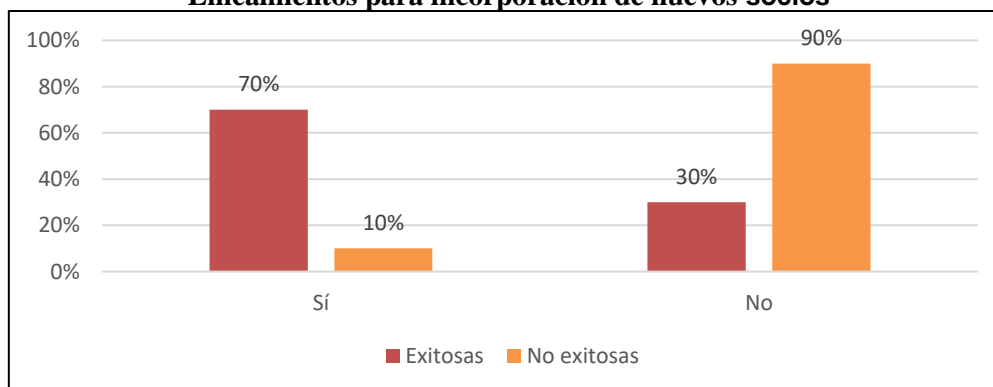


Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 18, la mayoría de las asociaciones exitosas sí cuentan con planes de beneficio colectivo para sus asociados; al contrario de las asociaciones no exitosas, de las cuales el 30% realizan este tipo de gestión.

Pregunta 20. ¿La asociación cuenta con lineamientos que indiquen la forma de incorporar nuevos asociados?

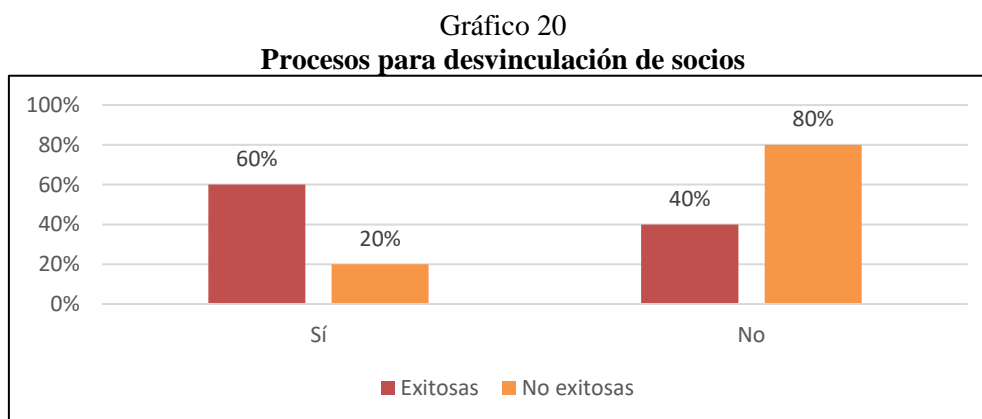
Gráfico 19
Lineamientos para incorporación de nuevos socios



Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 19, la mayoría de las asociaciones exitosas, equivalentes al 70%, sí cuentan con lineamientos que indican la forma de incorporación de nuevos socios. A diferencia de las asociaciones no exitosas, de las cuales solo el 10% cuenta con estos.

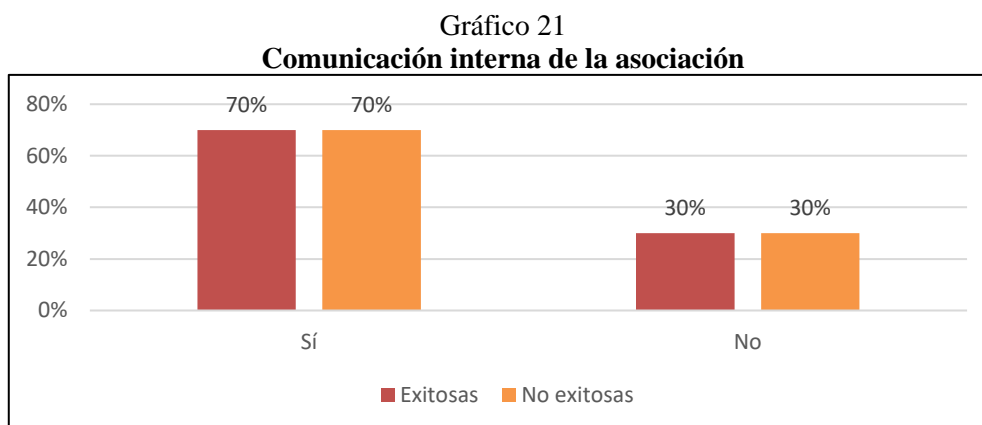
Pregunta 21. ¿La asociación cuenta con políticas claras que establezcan los procesos para la desvinculación de socios?



Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 20, la mayoría de las asociaciones exitosas, representadas por el 60%, sí cuentan con políticas claras que establezcan los procesos de desvinculación de socios, a diferencia de las asociaciones no exitosas, de las cuales únicamente el 20% cuenta con este tipo de procesos.

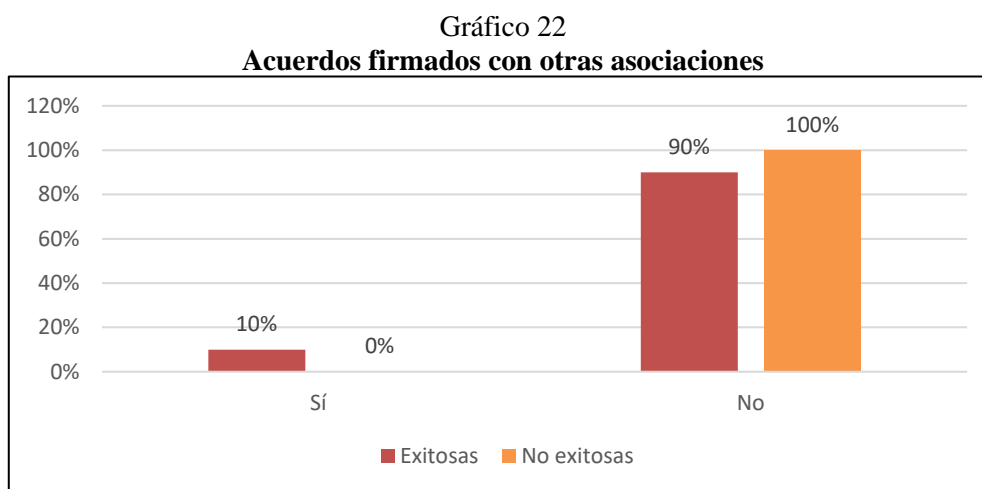
Pregunta 22. ¿Existen canales de diálogo que permiten mantener comunicados a los asociados de lo que sucede con la asociación?



Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 21, la mayoría de las asociaciones exitosas y no exitosas sí cuentan con canales de diálogo que permiten mantener comunicados a los asociados de lo que sucede internamente con la asociación.

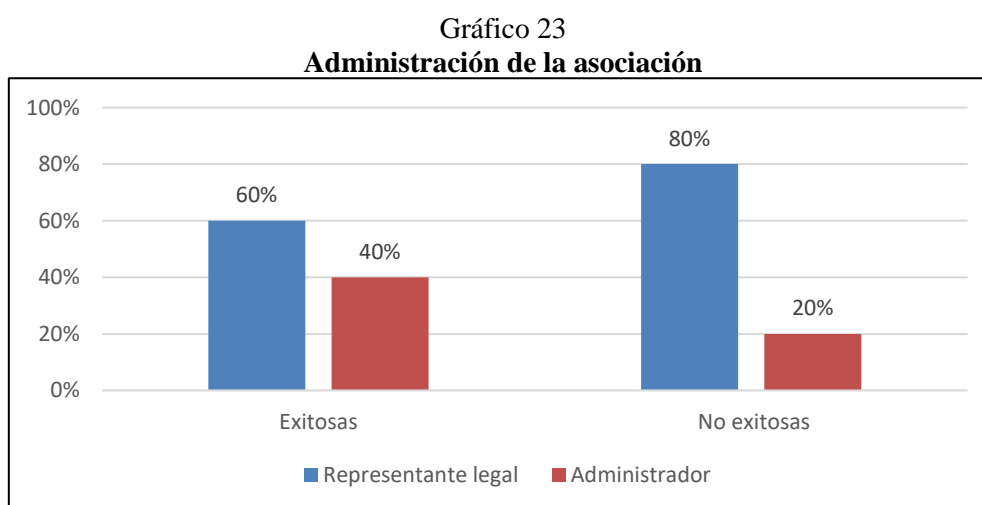
Pregunta 24. ¿La asociación cuenta con acuerdos firmados con otras asociaciones de apoyo mutuo, colaboración y comercio?



Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 22, las asociaciones en general no cuentan con acuerdos firmados con otras asociaciones de apoyo mutuo, colaboración y comercio.

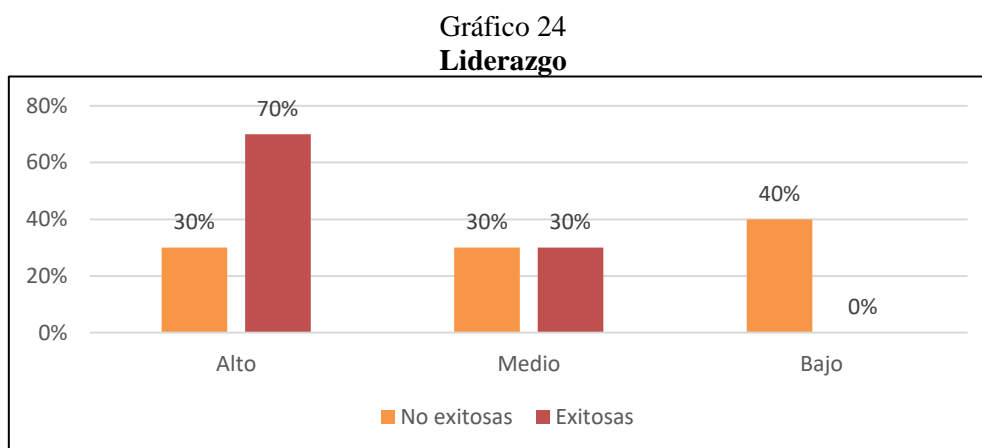
Pregunta 25. ¿La administración de la asociación está a cargo específicamente de un administrador o representante legal de la organización?



Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 23, la mayoría de las asociaciones exitosas se caracterizan porque cuentan con un administrador; en el caso de las asociaciones no exitosas la administración está a cargo del representante legal.

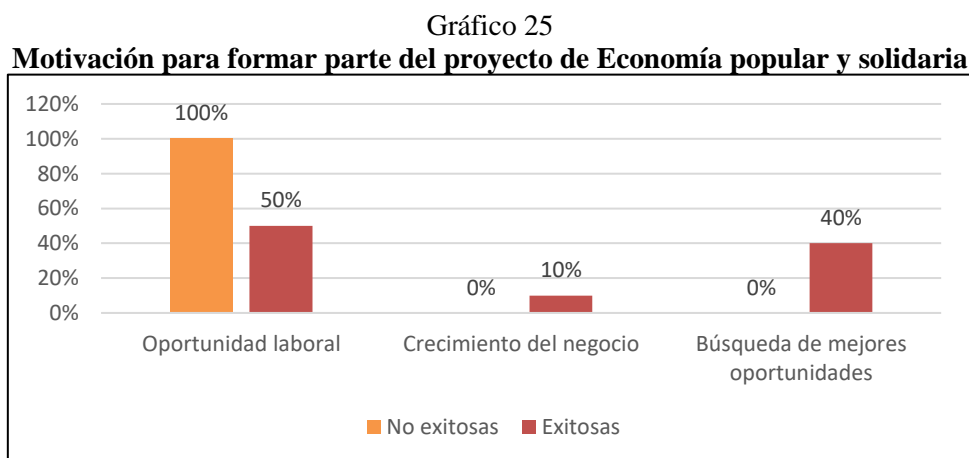
Pregunta 29. ¿Califique el liderazgo que se mantiene en el interior de su asociación?



Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 24, la mayoría de los representantes de las asociaciones exitosas, equivalentes al 70%, califican como alto al liderazgo que existe en el interior de sus organizaciones. A diferencia del 30% de representantes de las asociaciones no exitosas que otorgan esta calificación.

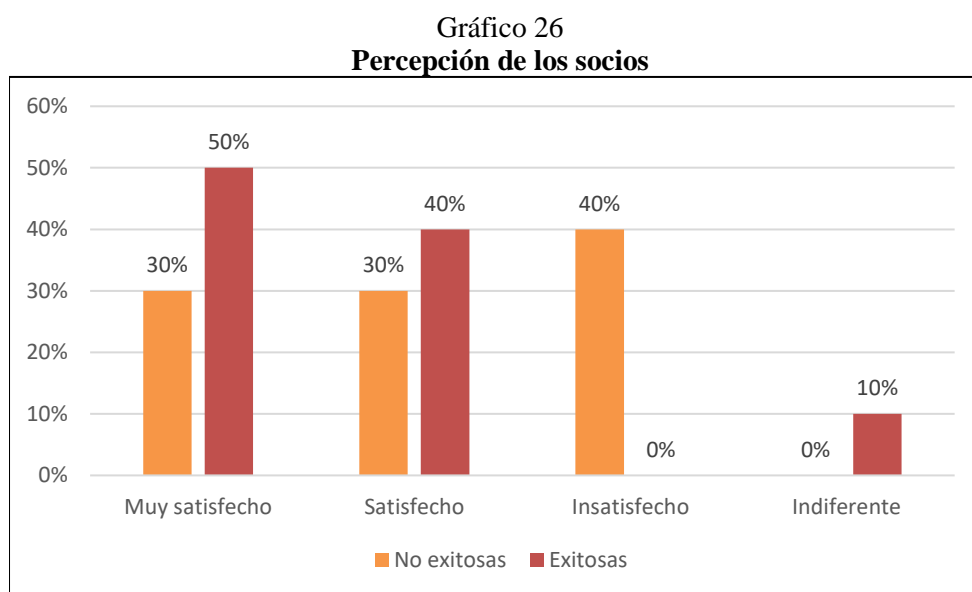
Pregunta 32. Señale la principal motivación para formar parte del proyecto de Economía popular y solidaria



Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. La principal motivación que existe para formar parte del proyecto de Economía popular y solidaria que se expresa en el Gráfico 25, corresponde a la oportunidad laboral, sobre todo para los representantes de las asociaciones exitosas. Los representantes de las asociaciones no exitosas destacan esta motivación, sin embargo, también destacan la búsqueda de mejores oportunidades.

Pregunta 33. ¿Dentro de la asociación usted percibe que todos los socios son considerados en igualdad de condiciones?



Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

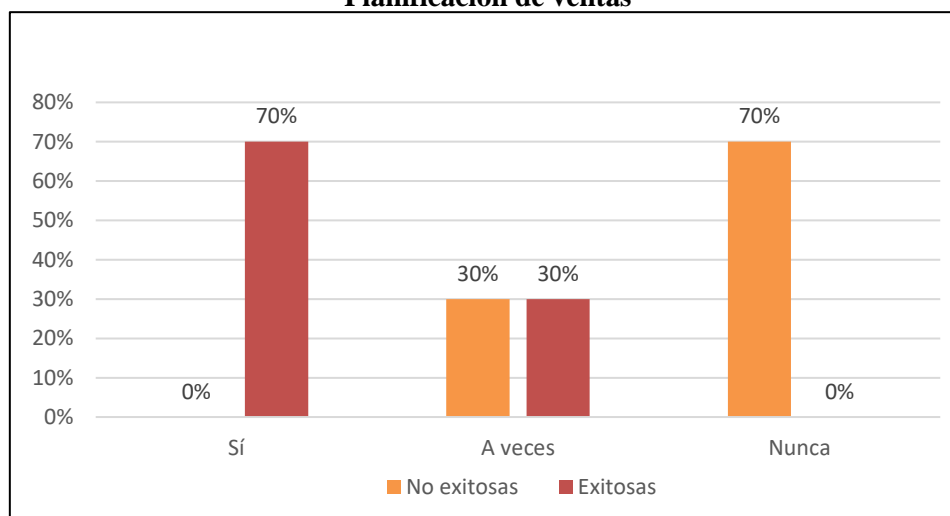
Análisis. De acuerdo al Gráfico 26, la percepción que tienen los socios de igualdad de condiciones dentro de la asociación resulta heterogénea en los dos tipos de asociaciones, no obstante, se evidencia satisfacción por parte de los socios de asociaciones exitosas y en menor grado por quienes conforman las asociaciones no exitosas.

3.2. Evaluación del desempeño económico por medio del análisis de la encuesta

La evaluación del desempeño económico consideró las preguntas 4, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 23, 26, 27, 28 y 31 de la encuesta aplicada a los participantes en el estudio, como se presenta a continuación.

Pregunta 4. ¿La asociación planifica sus ventas?

Gráfico 27
Planificación de ventas

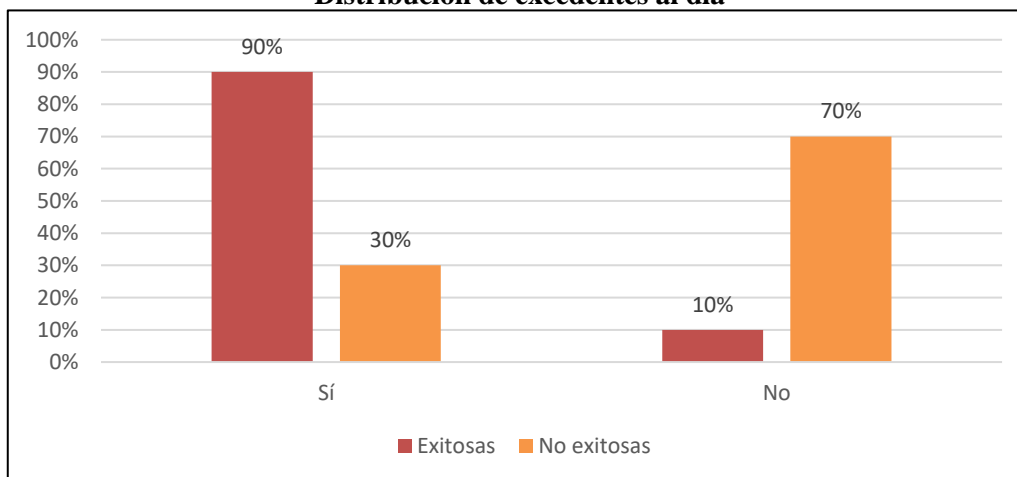


Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 27, la mayoría de las asociaciones exitosas, representadas por el 70% sí planifica sus ventas, lo contrario de las no exitosas.

Pregunta 8. ¿La asociación está al día en la distribución de excedentes a sus socios?

Gráfico 28
Distribución de excedentes al día

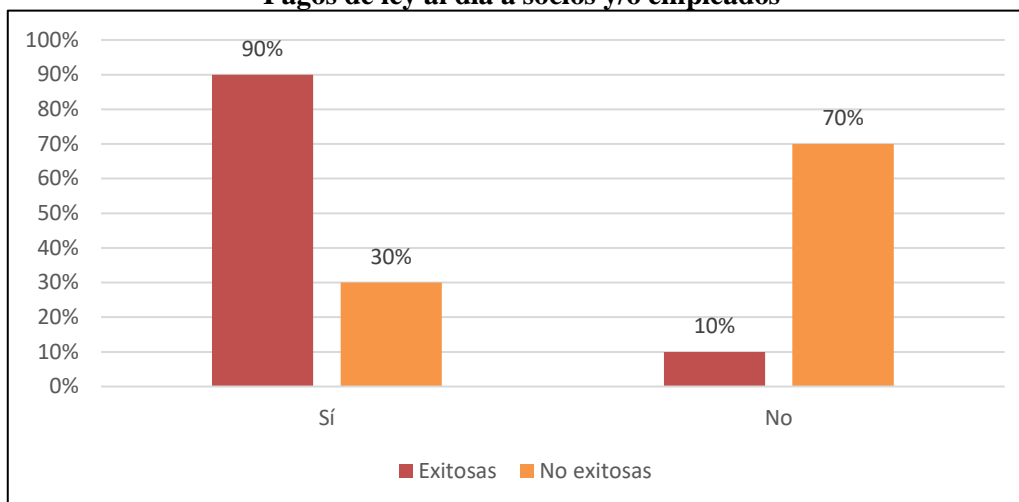


Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 28, la mayoría de las asociaciones exitosas, equivalentes al 90% sí está al día con la distribución de los excedentes entre sus socios, lo que no sucede con las no exitosas, de las cuales únicamente el 30% está en esta condición.

Pregunta 9. ¿La asociación está al día en los pagos de ley a sus socios y/o empleados?

Gráfico 29
Pagos de ley al día a socios y/o empleados

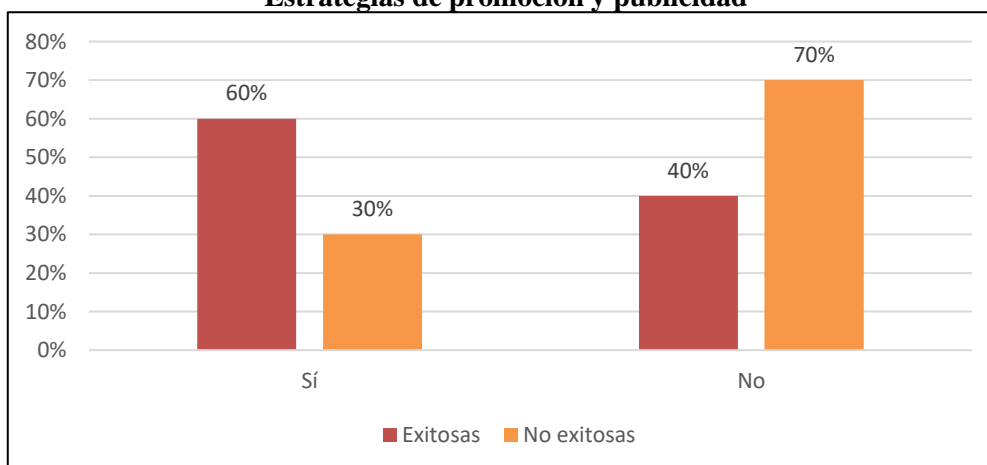


Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 29, la mayoría de las asociaciones exitosas, representadas por el 90% está al día con los pagos de ley a sus socios y/o empleados, lo que no sucede con las no exitosas, de las cuales el 30% no tiene obligaciones pendientes con sus socios y personal.

Pregunta 12. ¿La asociación cuenta con estrategias de promoción y publicidad para darse a conocer?

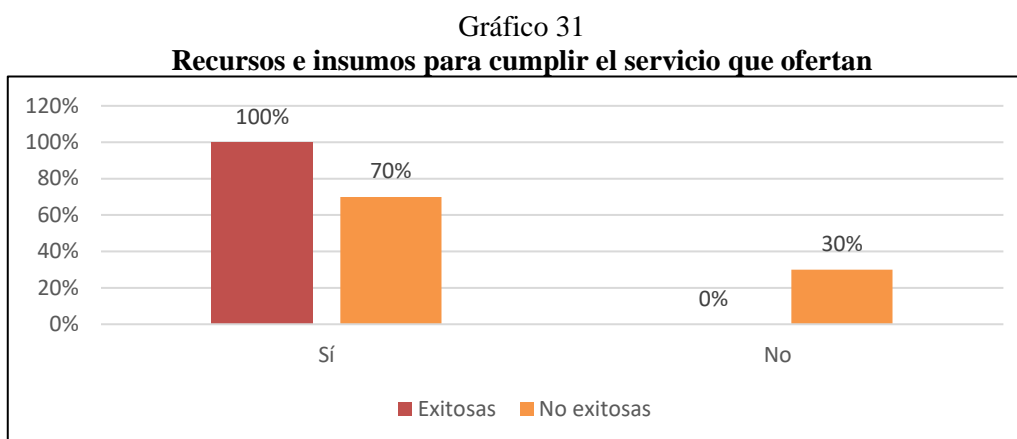
Gráfico 30
Estrategias de promoción y publicidad



Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 30, la mayoría de las asociaciones exitosas, equivalentes al 60% sí cuentan con estrategias de promoción y publicidad. A diferencia de las no exitosas, de las cuales el 30% promociona sus servicios.

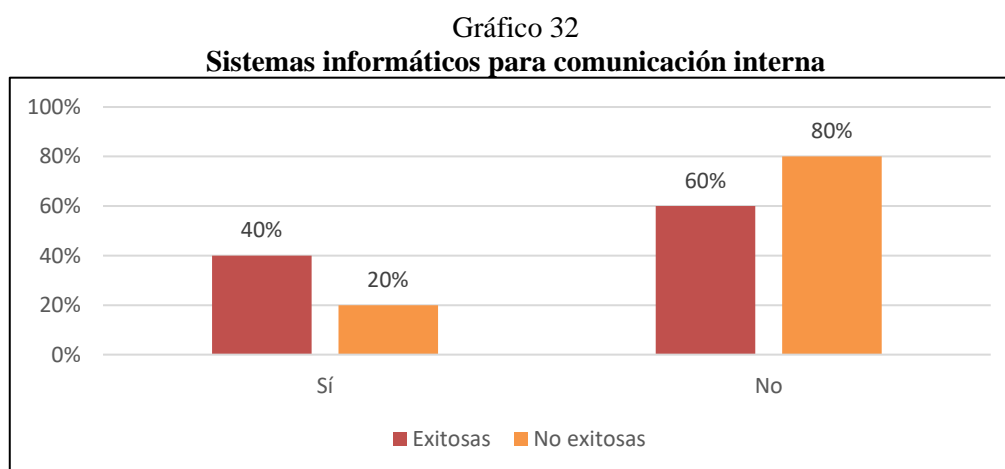
Pregunta 13. ¿La asociación cuenta con todos los recursos e insumos requeridos para cumplir con el servicio que ofertan?



Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 31, las asociaciones exitosas llevan ventaja a las no exitosas, todas cuentan con todos los recursos e insumos para cumplir con el servicio que brindan. La mayoría de no exitosas cumple con este requisito esencial para su funcionamiento, no obstante, el 30% tiene falencias en este sentido.

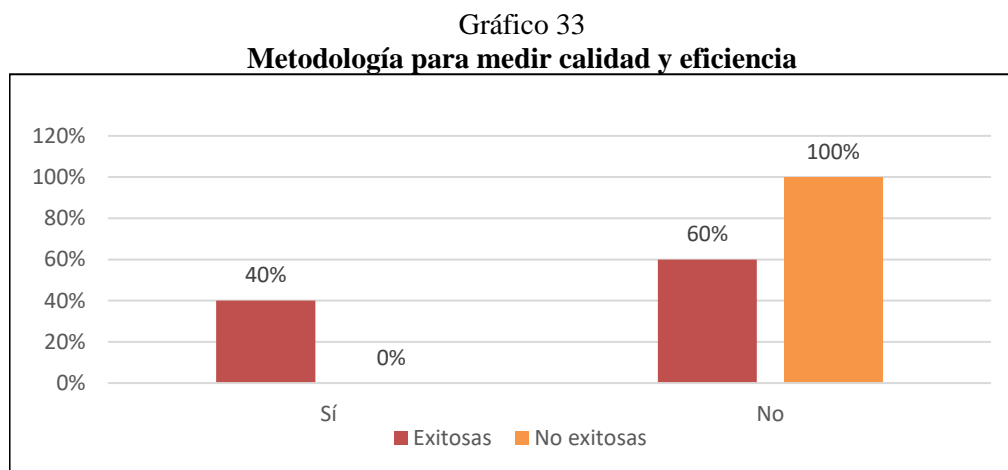
Pregunta 14. ¿La asociación cuenta con sistemas informáticos para administrar la información interna?



Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 32, la mayoría de las asociaciones no cuentan con sistemas informáticos para administrar la información interna.

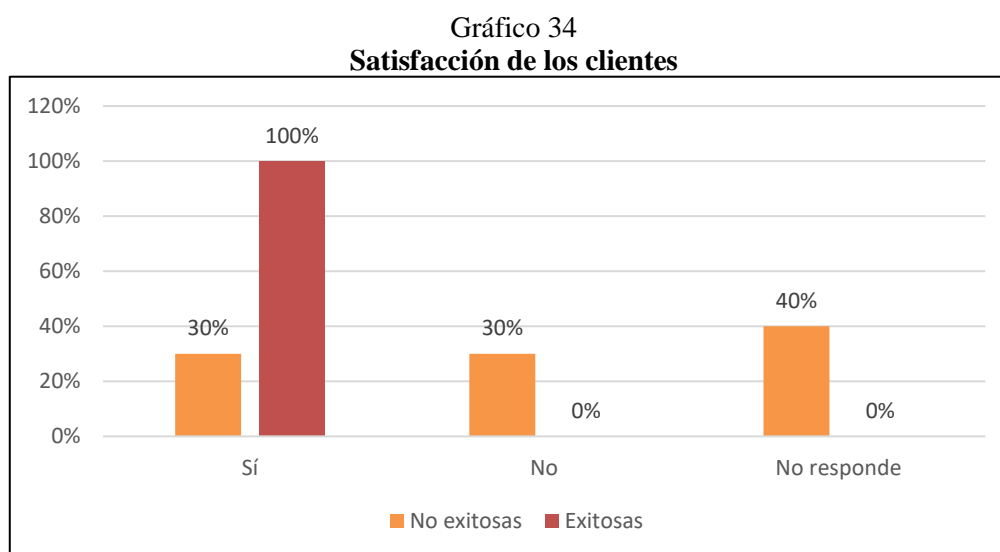
Pregunta 15. ¿La asociación cuenta con una metodología para medir la calidad de su servicio y su eficiencia?



Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 33, la mayoría de las asociaciones exitosas y la totalidad de las no exitosas no cuentan con una metodología que les permita medir la calidad del servicio que brindan y su eficiencia.

Pregunta 16. A su criterio ¿las empresas a las que sirve la asociación están satisfechas con el servicio que ofertan la asociación y por qué?



Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 34, la percepción de los encuestados de las asociaciones exitosas indica que las empresas a las que sirven están satisfechas con su servicio. Lo contrario de los encuestados de las no exitosas, de los cuales el 30% afirma lo mismo.

Pregunta 23. ¿Cuál o cuáles son los mecanismos que emplea la asociación con respecto a los excedentes que se generan como consecuencia del servicio que brindan?

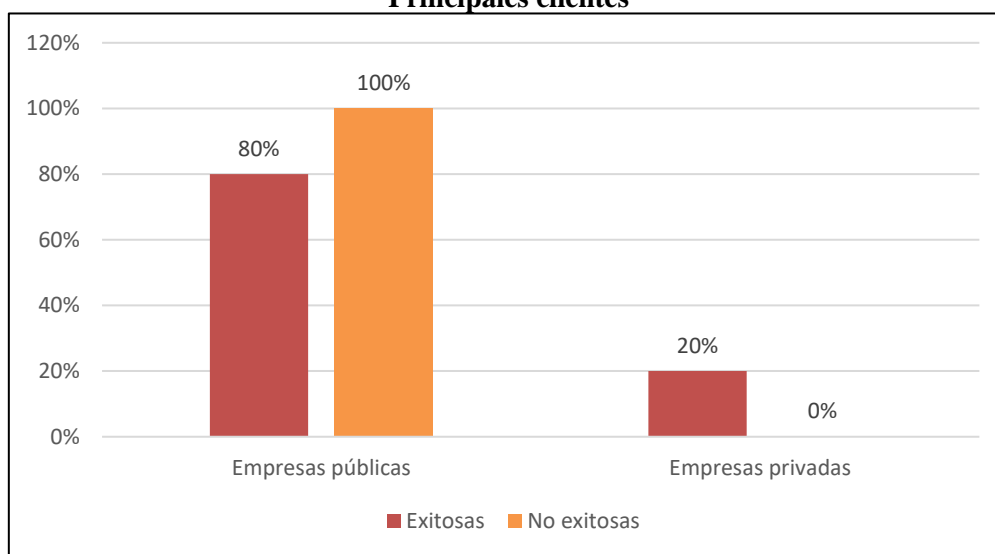
Análisis. Las respuestas a esta pregunta muestran que no existen mecanismos establecidos por las asociaciones para definir qué hacer con los excedentes que se generan como consecuencia del servicio que brindan. La mayoría de encuestados señalaron que los utilizan para invertir en equipos e insumos que se requieren para la realización de su trabajo.

Pregunta 26. A su criterio ¿diversificar la oferta de servicios contribuirá a que la asociación se mantenga activa?

Análisis. Todos los encuestados indican que la diversificación de la oferta de servicios sí les contribuiría a que la asociación se mantenga activa. A su criterio esto permitiría aumentar las plazas de trabajo y satisfacer a los clientes.

Pregunta 27. A su criterio ¿cuáles son sus principales clientes?

Gráfico 35
Principales clientes



Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

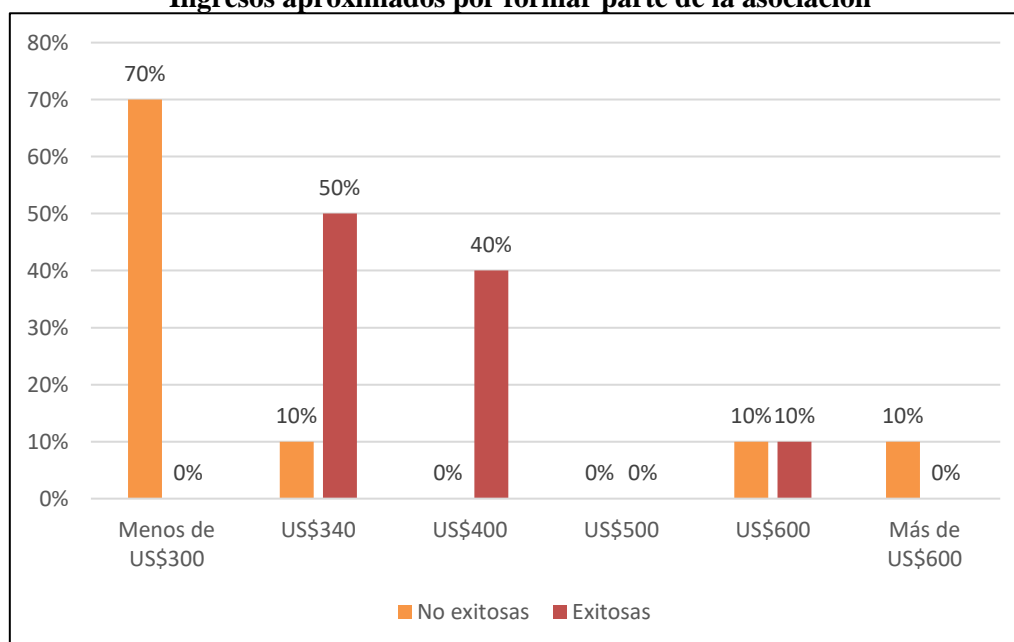
Análisis. De acuerdo al Gráfico 35, los encuestados de asociaciones no exitosas y la mayoría de exitosas afirman que sus principales clientes están en el sector público, lo que indica que no amplían su cartera de clientes y están a la expectativa de ser contratados por la capacidad productiva del servicio que ofertan.

Pregunta 28. Mencione los principales problemas que limitan las ventas del servicio que brinda su asociación.

Análisis. Los encuestados afirman que las principales dificultades que tienen para progresar es la competencia desmedida y desleal que existe, lo que limita las oportunidades de contratar con el Estado, su principal cliente.

Pregunta 31. Sus ingresos personales obtenidos sin considerar excedentes al realizar sus labores dentro del sistema económico popular y solidario se aproxima a: menos de 300 USD, 340 USD, 400 USD, 500 USD, 600 USD, más de 600 USD.

Gráfico 36
Ingresos aproximados por formar parte de la asociación



Fuente: Encuestas aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

Análisis. De acuerdo al Gráfico 36, la mayoría de encuestados de las asociaciones exitosas tienen ingresos personales mensuales que se encuentran entre los 340 USD y 400 USD. La mayoría de los encuestados de las asociaciones no exitosas ganan menos de 300 USD al mes.

3.3. Resultados del *focus group*

Se utilizó la técnica de *focus group*, que consistió en dinámicas de grupo efectuadas por 20 personas con características homogéneas, dirigidas por la investigadora.

La sesión se desarrolló sobre la base de preguntas previamente elaboradas. Los participantes fueron representantes legales, presidentes y socios de las asociaciones participantes en el estudio, para lo cual, se realizó la invitación unipersonal a los representantes legales.

Una vez reunidas las personas asistentes (representantes legales y socios de las asociaciones) se les expuso el objetivo de la reunión y se procedió a realizar dos grupos, a los cuales se les pidió que nombraran un líder, se les entregó un listado de preguntas que tuvieron que discutir, buscar consensos y exponer sus respuestas a todos los participantes, en base al intercambio de experiencias.

Este método de recolección de información, contribuyó con información relevante que permitió establecer cuáles serían los factores de éxito que deberían tener las asociaciones para mejorar su gestión y lograr la sustentabilidad.

A continuación, los resultados obtenidos.

Grupo uno:

Pregunta 1. ¿La asociación cuenta con los fundamentos organizacionales necesarios para alinear el trabajo de todos los asociados hacia metas comunes?

Análisis. Se pudo identificar que existen asociaciones que sí cuentan con la estructura organizacional y las funciones definidas de cada uno de sus miembros; no obstante, existe falta de conocimiento por parte de los socios, lo que indica falencia en la socialización de los fundamentos organizacionales.

Pregunta 2. ¿Los asociados se mantienen comunicados entre sí constantemente para apoyar con ideas que contribuyan al mejoramiento del servicio que brinda la asociación?

Análisis. Se pudo identificar que existen asociaciones que mantienen reuniones por lo menos una vez al año y de esta forma los socios están informados del funcionamiento de la asociación; sin embargo, hay asociaciones que no mantienen informados a sus socios de lo que sucede con la gestión de la organización.

Pregunta 3. ¿La asociación se preocupa por capacitar a sus socios?

Análisis. Este es un punto crítico en todas las asociaciones ya que no cuentan con capacitaciones para sus socios, por los altos costos que representan y la falta de recursos económicos.

Se dio el ejemplo de una empresa especialista en limpieza que cobra por capacitar a por lo menos 30 personas por 800 USD. La capacitación se basa en la experiencia de los socios más antiguos.

Pregunta 4. ¿La asociación se preocupa por que los socios estén satisfechos de su trabajo?

Análisis. La principal motivación que tienen los socios es la económica. Se conoce que existen asociaciones que cumplen con los haberes y beneficios de ley a los que tienen derecho sus colaboradores, no obstante, las asociaciones que no tienen éxito no están al día con sus obligaciones, cancelan a sus socios y/o trabajadores sus sueldos cada tres meses.

Pregunta 5. ¿La asociación realiza la dotación de recursos necesarios para el desarrollo adecuado de su trabajo?

Análisis. Las asociaciones cuentan con una adecuada dotación de recursos, lo que incluye uniformes e insumos para cada una de las tareas de limpieza que realizan.

No obstante, se encuentra que el SERCOP, entidad que cataloga estos emprendimientos no proporciona una tabla de los insumos que se debe entregar a la entidad contratante según el metraje contratado, lo que ocasiona que la entidad asuma que los insumos que debe entregar la asociación sean ilimitados, afectando con esto los costos de la asociación porque no existe un adecuado control.

Pregunta 6. ¿La asociación cuenta con un sistema de planificación de los procesos que se involucran en los servicios que oferta?

Análisis. Las asociaciones no cuentan con un sistema de planificación de los procesos, todo se lleva de forma empírica, es decir que todo se apunta en un cuaderno, por ejemplo, registran cuanto material se ha comprado y cuanto se está entregando, así como la cantidad que se debe adquirir para contar con el abastecimiento por lo menos un mes.

Grupo dos:

Pregunta 1. ¿La asociación cuenta con una planificación estratégica?

Análisis. Las asociaciones no tienen definida una planificación estratégica, su funcionamiento lo desarrollan en base a las experiencias adquiridas y bajo la reglamentación de la Superintendencia de la Economía popular y solidaria o en función a los estatutos internos de cada asociación.

Pregunta 2. ¿La asociación cómo mide la satisfacción de sus clientes?

Análisis. Las asociaciones brindan el servicio al sector público, en virtud de ello la medición de la satisfacción del cliente está dada en la decisión de las entidades contratantes de renovar los contratos con las asociaciones que mejor brinden el servicio. Asociación a que brinde su servicio.

La mayor parte de las asociaciones solicitan a las entidades del Estado se les extienda un certificado por el servicio prestado, que indique específicamente si están conformes con el servicio recibido, con la expectativa de que se les vuelva a contratar.

Pregunta 3. ¿Cómo se distribuyen los excedentes que se generan en la asociación?

Análisis. Muchas de las asociaciones no figuran ante las entidades de control, en este caso específicamente el SRI, porque no les interesa generar egresos por concepto de impuestos.

Los excedentes los distribuyen mediante bonos a todos los socios que forman parte de la asociación o recapitalizan para una próxima inversión.

Pregunta 4. ¿La asociación estaría en capacidad de ampliar su oferta de servicio actual?

Análisis. Las asociaciones sí estarían en capacidad de ampliar su oferta de servicio actual, tomando en cuenta los planteamientos de trabajo de las entidades contratantes y su capacidad de servicio.

Por ejemplo, una asociación está catalogada en el servicio de limpieza de oficinas, pero que la entidad contratante tiene más áreas verdes que oficinas y terminan haciendo los servicios de jardinería sin un costo adicional, cuando podrían incluir este y otros servicios, como mensajería dentro de su oferta con precios establecidos.

Pregunta 5. ¿Cuáles serían los servicios adicionales que la asociación podría ofrecer?

Análisis. Las asociaciones podrían ampliar sus servicios y ofrecer “servicios generales” muy específicos, por ejemplo, pintura y restitución de mínimas fallas en paredes, arreglos eléctricos y de fontanería, mensajería, jardinería, carpintería.

Pregunta 6. A su criterio ¿contar con un modelo de gestión empresarial beneficiaría a la asociación y contribuiría a que ésta crezca y sea competitiva?

Análisis. Efectivamente, contar con una modelo de gestión empresarial ya establecido, regularizado y controlado por las entidades que rigen a las asociaciones de la Economía popular y solidaria, sería mucho más fácil; porque si bien es cierto hasta la conformación de la asociación las entidades de control les apoyan, pero una vez concluido eso ya depende de cada asociación buscar su competitividad y desarrollo como tal.

Cada asociación debería contar con un modelo de gestión empresarial, porque les permitiría mejorar la calidad de servicio que brindan con ayuda de capacitación de las entidades públicas y la experiencia de socios ya capacitados.

Pregunta 7. ¿La asociación cómo desarrolla el Modelo de Desempeño Social para crear incorporaciones de nuevos socios o trabajadores?

Análisis. Hay muchas asociaciones que son inclusivas y otras que desplazan o excluyen a otros sectores, por ejemplo, un grupo de asociaciones contratan a personas de la segunda edad (personas que pasan los 40 años) porque no hay fuentes de trabajo que acoja a estas personas y al ser parte de las asociaciones se sienten productivos.

Cada asociación tiene un modelo de incorporación de nuevos socios, en base a sus necesidades y exigencias, con el afán de incluir a más socios rigiéndose a los parámetros establecidos por las entidades públicas, tomando en cuenta que cada persona tiene diferentes capacidades.

En resumen, la percepción de los participantes señala que existen factores de éxito y que limitan la participación de las asociaciones en el mercado, como se expone a continuación:

- Factores de éxito de las asociaciones
 - Contar con una estructura organizacional en donde se definan las funciones de cada socio.

- Formar líderes para llevar adelante a la asociación.
 - Incentivar al personal para trabajar en función de objetivos comunes.
 - Contar con personal capacitado en el servicio que se ofrece.
 - Fortalecer el compañerismo y equidad entre todos los socios.
 - Obtener órdenes de compras con la empresa pública que permita cubrir las necesidades de todos los socios.
 - Lograr que en el catálogo dinámico inclusivo que es administrado por el SERCOP se visualice el nombre de la asociación, para darse a conocer y así facilitar la contratación con las entidades del Estado.
 - Formar parte de las asociaciones pioneras en catalogarse en el servicio de limpieza.
 - Diversificar los servicios que ofrecen.
- Factores que limitan la participación de las asociaciones
- Excesiva oferta del servicio de limpieza para la demanda del Estado existente.
 - Falta de competitividad.
 - Competencia desleal.
 - Falta de capacitación a los líderes de las asociaciones y quienes llevan la parte administrativa de la asociación.
 - Desconocimiento de las herramientas que utiliza el sector privado.
 - Desconocimiento de herramientas administrativas, financieras, marketing y tecnológicas.
 - Falta de desarrollo organizacional.
 - Falta de liquidez de la asociación.
 - Revisión para actualización de los precios del servicio (en función que ya desde hace dos años no se han revisado el precio y los costos de insumos y sueldos siguen incrementando).
 - Verificación del metraje una vez contratado el servicio.
 - Falta de una tabla de insumos a entregar en función del metraje contratado, porque las entidades contratantes exigen el abastecimiento permanente de insumos y no hay un control de esto, lo que ocasiona el desfase en la asociación.
 - Condicionamiento del trabajo por parte de los administradores de las órdenes de compra de las entidades contratantes.

- Exceso de trámites burocráticos con el Estado.
- Falta de manual de funciones.
- Falta de control por las entidades competentes en la conformación de las asociaciones.
- Estabilidad en los contratos que permitan a la asociación recuperar su inversión inicial.
- Falta de motivación por la forma de selección aleatoria que realizan los contratantes por no contar con un catálogo dinámico en el que se visualice el nombre de los ofertantes de servicio de limpieza catalogados en el SERCOP.

Los participantes ante estas conclusiones sugieren que para ser exitosos debería existir una distribución equitativa del trabajo para las asociaciones catalogadas en el servicio de limpieza, de tal forma que todas tengan la posibilidad de generar órdenes de compra.

Además, se requeriría que exista una reestructuración de las entidades de control, con la finalidad que se ejerzan controles más eficientes.

Se presentó la interrogante a todos los participantes ¿por qué a unas asociaciones se les aumenta la capacidad productiva y a otras no?

Ante lo cual respondieron que se sienten perseguidos y acosados por los administradores de las órdenes de compra de las entidades contratantes.

Adicionalmente, por el temor de perder su orden de compra acceden a varias peticiones que no estipula la ficha técnica del servicio contratado.

También, se les preguntó ¿cuál es la diferencia entre socio y trabajador desde su perspectiva?

A lo que respondieron que socio es la persona que forma parte de una asociación para brindar un determinado servicio y que esto no le da el derecho de incumplir con el horario de trabajo establecido.

Definieron a trabajador como la persona que debe cumplir con las ocho horas de trabajo diario.

4. Cadena de valor actual

A continuación, se presenta la cadena de valor que actualmente presentan las asociaciones.

Gráfico 37

Cadena de valor actual de las asociaciones de limpieza de la economía popular y solidaria

Actividades de apoyo	Estructura de la organización	Concentración de funciones en una sola persona.		
	Recursos Humanos	Trabajo en base al empirismo. Capacitación por parte de personal más experimentado.		
	Desarrollo	Limitada cartera de clientes. (únicamente el Estado) Limitada cartera de servicios. (únicamente limpieza de oficinas)		
	Sostenibilidad	Rentabilidad derivada de contratos con el Estado.		
		Adquisiciones de acuerdo a necesidades	Procesos de contratación a través de trámites burocráticos.	
		Logística de entrada	Operaciones	
		Actividades primarias		

Fuente: Encuestas y focus group aplicadas a los representantes de las asociaciones
Elaboración propia

5. Elementos y factores de éxito para el sustento del modelo de gestión propuesto

Para definir los elementos y factores de éxito del modelo de gestión que se presentará en el capítulo 5 de este estudio, se utilizó una matriz de decisión que congrega los factores de éxito del modelo de gestión del Salinerito de Guaranda y aquellos que se establecieron en los resultados de las encuestas y el *focus group*, sistematizados en las páginas que anteceden, con la finalidad de compararlas y determinar cuáles se repiten en cada uno de los casos analizados.

A partir de lo cual se definen los pilares de la cadena de valor sobre la que se sustenta el modelo de gestión.

Tabla 3
Matriz de decisión

Factores de éxito	Salinerito	Asociaciones
Principios de economía solidaria adaptadas a herramientas administrativas comunes.	x	
Contar con personal capacitado	x	x
Contar con una estructura organizacional.	x	x
Actitud emprendedora	x	x

Liderazgo	x	x
Fortalecer el compañerismo y equidad entre todos los socios.	x	x
Diversificación	x	x
Producción comunitaria.	x	No aplica
Lograr que en el catálogo dinámico inclusivo que es administrado por el SERCOP se visualice el nombre de la asociación.	No aplica	x
Transformación de materia prima del propio sector.	x	No aplica
Formar parte de las asociaciones pioneras en catalogarse.	No aplica	x
No existe reparto de utilidades. Hay compensación equitativa y financiamiento de proyectos sociales.	x	
Incentivar al personal para trabajar en función de objetivos comunes.	x	x
Producción semi industrial enfocada al desarrollo integral de los asociados.	x	
Obtener órdenes de compras con la empresa pública que permita cubrir las necesidades de todos los socios.	No aplica	x
Sostenibilidad a largo plazo.	x	x
Organización comunitaria. Dirigida a mejorar la calidad de vida de todos los involucrados.	x	x
Desarrollo local. Agroindustria del sector.	x	No aplica

Fuente: Factores de éxito caso Salinerito de Guaranda y factores de éxito de las asociaciones
Elaboración propia

Tabla 4

Pilares de la cadena de valor para el modelo de gestión propuesto
Factores considerados en el modelo de gestión propuesto

Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con una estructura organizacional. • Actitud emprendedora. • Fortalecer el compañerismo y equidad entre todos los socios.
Diversificación de la producción	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación.
Equilibrio entre la rentabilidad y la responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar al personal para trabajar en función de objetivos comunes. • Organización comunitaria. Dirigida a mejorar la calidad de vida de todos los involucrados. • Sostenibilidad a largo plazo.
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con personal capacitado

Fuente y elaboración propia

Los cuatro ámbitos sobre los que se basará el modelo de gestión propuesto involucran los factores de éxito, del modelo referido como de las asociaciones analizadas. Así se determinaron cuatro pilares que engloban los factores, estos son:

1. Liderazgo, con el fin de crear líderes que les permita llevar de mejor forma las organizaciones de las asociaciones de limpieza.
2. Diversificación de la producción, que en el caso de las asociaciones de limpieza estaría dado por la oferta de servicios complementarios como: pintura y restitución de mínimas fallas en paredes, arreglos eléctricos y de fontanería, mensajería, jardinería, carpintería.
3. Equilibrio entre la rentabilidad y la responsabilidad social de los asociados (hombres y mujeres) de las asociaciones de limpieza con el de que exista equidad y compromiso al trabajar en función de alcanzar objetivos comunes y alcanzar la sostenibilidad a largo plazo.
4. Capacitación, que en el caso de las asociaciones de limpieza les permita aprovechar los recursos y mejorar el servicio que ofrecen.

Capítulo quinto

Propuesta

En este capítulo, se propone un modelo de gestión empresarial que genere pautas para las asociaciones de limpieza de la economía popular y solidaria, con el fin de impulsar su desarrollo social y económico convirtiéndolas en organizaciones más competitivas y sostenibles en el tiempo. En base a lo dispuesto por la Ley Orgánica de Economía popular y solidaria.

Al existir la predisposición de los socios de las asociaciones que participaron en el estudio previo de contar con un modelo de gestión que les ayude en los ámbitos relacionados con el liderazgo, la diversificación, el equilibrio entre la rentabilidad y la responsabilidad social, y la capacitación, con el propósito de mejorar sus procesos productivos y trabajar en función de objetivos comunes.

Los beneficiarios directos de esta investigación son los socios de las asociaciones de limpieza de la Economía popular y solidaria que son proveedores del Estado del cantón Quito y los indirectos, todas las entidades del Estado en las cuales otorgan sus servicios.

Finalmente, esta propuesta tiene un impacto social positivo debido a que contribuirá con las asociaciones involucradas a mejorar su competitividad, productividad, para crecer y así mejorar su desarrollo social. Además, tiene un impacto positivo en el ámbito económico porque proveerá de los lineamientos necesarios para que estas asociaciones tengan mayores posibilidades de crecimiento al diversificar su oferta y cartera de clientes, lo que redundará en beneficios para todos los asociados, quienes tendrán la oportunidad de mejorar su condición de vida.

1. Estrategia de valor

La estrategia de valor para determinar el modelo de gestión se inició con el estudio de campo, a través del cual se conoció cuáles son los factores considerados de éxito para el desempeño eficiente de las asociaciones de limpieza de la Economía popular y solidaria que son proveedoras del Estado del Cantón Quito.

A partir de lo cual, se encontró que las asociaciones para obtener mayor ventaja competitiva requieren contar con una gestión eficiente en los ámbitos de liderazgo, diversificación, equilibrio entre la rentabilidad y la responsabilidad social, y capacitación.

Con el fin de centrar la atención en las actividades fundamentales que llevan a cabo las asociaciones en cuanto a su negocio, se presenta la cadena de valor, que agrupa y describe todas las actividades dirigidas a reforzar aquellas áreas que comprenden factores de éxito. Para el efecto, se agrupan actividades primarias y de apoyo a las asociaciones.

Gráfico 38

Cadena de valor sugerido para el modelo de gestión de las asociaciones de limpieza de la Economía popular y solidaria

Actividades de apoyo	Estructura de la organización	Liderazgo: Contar con una estructura organizacional y fundamentos. Conocimientos básicos de administración, finanzas y planificación. Establecer estrategias de liquidez.			
	Recursos Humanos	Capacitación: Reclutamiento y desarrollo de los asociados y trabajadores para asegurar un servicio de calidad y satisfacer necesidades de los clientes. Planes de incentivos para que todos los involucrados trabajen en función de metas comunes.			
	Desarrollo	Diversificación: Investigación de mercados para la oferta de nuevos servicios. Desarrollo de nuevos servicios para nuevos segmentos de mercado. Plan de marketing.			
	Sostenibilidad	Equilibrio entre la rentabilidad y la responsabilidad social: Inversión en el fortalecimiento de las organizaciones con parte de los excedentes y reparto equitativo del saldo de excedentes que quede.			
		Almacenamiento de productos. Integración y vinculación con proveedores.	Procesos de contratación de servicios.	Promoción de servicios por diferentes canales: marketing tradicional y digital.	Establecer relaciones post-venta para identificar la satisfacción de los clientes.
		Logística de entrada	Operaciones	Marketing	Servicio
		Actividades primarias			

Fuente y elaboración propia

Como se observa en el Gráfico 38, la cadena de valor diseñada para las asociaciones de limpieza de la Economía popular y solidaria que brindan sus servicios al Estado del cantón Quito, en base a las estrategias establecidas como factores de éxito consideran los procesos de logística de entrada, operaciones, marketing y servicio, apoyándose en la infraestructura de la organización, recursos humanos, desarrollo y sostenibilidad, vinculados con el liderazgo, capacitación, diversificación, y equilibrio entre la rentabilidad y responsabilidad social. Considerándose a los clientes como los pilares determinantes en el proceso y resultados de entrada y salida de la cadena de valor.

1.1. Liderazgo

Una organización con éxito comparte los objetivos que desean alcanzar y compromete a todos los involucrados a trabajar en función de alcanzarlos, por lo cual, es indispensable que las asociaciones cuenten con líderes capacitados.

El liderazgo se refleja en las actuaciones de los gobiernos y/o administradores de las asociaciones, quienes deben fundamentarse en datos y tienen bajo su responsabilidad llevar la contabilidad, establecer presupuestos y planificar todas las acciones que se lleven a cabo en las asociaciones con la finalidad de cumplir los objetivos.

Los líderes deben ser visionarios, responsables, tener capacidad para establecer metas y objetivos, estar comprometidos, ser buenos comunicadores, entusiastas y tolerantes. Es decir, que representan la guía a seguir, buscan el beneficio común, dinamizan potenciales, son capaces de planear, programar en función del establecimiento de metas para dirigir esfuerzos, saben aprovechar lo mejor de cada uno de los individuos que forman el grupo, defienden sus convicciones y comprometen a los demás a apoyar para cumplir con lo anhelado, son hábiles para comunicarse con los demás, tienen una buena actitud y reconocen que nadie es perfecto.

Estas características son las que deben tener los gobiernos y/o administradores de las asociaciones para estimular a los asociados a trabajar de forma cooperativa y equitativa en búsqueda de alcanzar con los objetivos establecidos.

En el área administrativa, los líderes deben contar con herramientas que les facilite su trabajo y les permita informar a los asociados los ingresos y egresos que han tenido las organizaciones y el saldo que disponen. Para lo cual, es pertinente que se lleven registros diarios de ingresos y egresos en un formato como el que se presenta a continuación:

Tabla 4
Ejemplo de formato de libro diario

Nombre de la Asociación de Limpieza					
Periodo fiscal:					
Fecha:					
Año		Detalle	Debe	Haber	Saldo
Mes	Día				

Fuente y elaboración propia

También, es pertinente que se lleven inventarios de todos los equipos y herramientas que se utilizan en los servicios que se brindan, para lo cual, se puede utilizar una hoja de kárdex, la cual tiene la finalidad de dar a conocer a los interesados el consumo de los insumos, la demanda que se genera por día, el momento en que se requiere hacer nuevos pedidos a los proveedores, la cantidad que se necesita para cubrir con la demanda de servicios. En definitiva, el análisis histórico del inventario mejora la gestión. Para el efecto, se puede usar un formato igual al que se presenta a continuación:

Tabla 5
Ejemplo de formato de hoja de kárdex

Kárdex para control de inventarios											
Producto:											
Unidad de medida:											
Fecha	Detalle	Entradas (compras)			Salidas (entregas)				Saldo		
		Cantidad	Precio unitario	Total	Cantidad	Precio unitario	Total	Nombre del receptor	Cantidad	Precio unitario	Total

Fuente y elaboración propia

Además del área contable, la planificación de las asociaciones está a cargo de los líderes (gobierno y/o administradores) de las organizaciones. La cual debe establecer y documentar los lineamientos que deben seguir para cumplir con los objetivos establecidos, en base a los requerimientos de los clientes y en función de sus propias condiciones e infraestructura. Está dirigida a impulsar el desarrollo de las asociaciones, la satisfacción del cliente y la prevención de riesgos del trabajo.

Es pertinente que las asociaciones establezcan y documenten las acciones que ejecuten para cumplir con los objetivos establecidos. Además, la estrategia que sigan debe ser evaluada para mejorarla o reforzada cada año. En toda buena administración que cuenta con liderazgo, debe existir una adecuada coordinación de actividades y una comunicación adecuada que permita a cada uno de los asociados saber qué es lo que se desea alcanzar en un tiempo establecido, cómo lograrlo y la importancia que tiene su apoyo para cumplir con los objetivos propuestos.

Además, los líderes de las asociaciones deben estimular el trabajo en equipo, al establecer responsabilidades, contar con un sistema de información que permita mantener una comunicación de doble vía, a través del cual todos los asociados tengan la capacidad

de exponer sus ideas y conozcan lo que está sucediendo con la organización, lo que contribuirá a tener transparencia en todos los procesos.

Finalmente, es preciso que los líderes de las asociaciones (gobierno y/o administradores) den seguimiento al cumplimiento de los objetivos y evalúen los resultados cada tres meses, con el fin de identificar: cuáles son los resultados económicos que han tenido las asociaciones, cuál es el estado del cumplimiento del presupuesto, cuan eficientes han sido los procesos operativos y cómo se ha desarrollado la seguridad laboral y el cuidado del medio ambiente.

1.1.1. Plan de acción para el ámbito liderazgo

Tabla 6

Plan de acción para el ámbito de liderazgo

Objetivo	Actividades	Recursos	Responsables
Contar con una estructura organizacional y fundamentos	Capacitar a los administradores en temas de fundamentos organizacionales y estructura organizacional. Temas a tratar: La economía popular y solidaria. El trabajo cooperativo en función de cumplir metas comunes. El liderazgo en la asociatividad. Responsabilidad social vs. Rentabilidad. Características de los emprendedores exitosos. Seguridad pública vs. Seguridad privada.	Financiamiento para contratar especialistas o establecer alianzas estratégicas con escuelas universitarias de administración para que los estudiantes del último año colaboren y aporten con sus conocimientos. Espacio físico para efectuar las capacitaciones. Computador e Infocus para diseñar y reproducir las presentaciones del contenido de las capacitaciones.	Gobierno y/o administradores Expertos en temas administrativos.
	Definir la visión, misión, objetivos y valores de la asociación.		
	Estructurar el organigrama funcional de la asociación.	Artículos de papelería: hojas,	

	<p>Establecer responsabilidades y obligaciones de cada uno de los puestos existentes en el organigrama.</p> <p>Determinar la responsabilidad del gobierno y/o administradores en el manejo de fondos.</p>	<p>esferos, lápices, entre otros.</p>	
<p>Desarrollar conocimientos básicos de administración, finanzas y planificación.</p>	<p>Socializar con todos los asociados los fundamentos organizacionales y el organigrama funcional.</p> <p>Capacitar a todos los asociados (porque alguno en algún momento puede formar parte del gobierno y/o administradores) en temas de administración básica.</p> <p>Temas: La importancia de llevar registros de ingresos y egresos. Tributación. Cómo planear estratégicamente para alcanzar objetivos a largo plazo. Medios de financiamiento. Sostenibilidad.</p>		
<p>Establecer estrategias de liquidez</p>	<p>Capacitar a los administradores en temas de administración de recursos económicos.</p> <p>Promover el control financiero a través del uso de herramientas que permitan controlar cómo y cuándo hay que cobrar a los</p>		

	clientes y pagar a los proveedores.		
	Establecer mecanismos de negociación con proveedores y acreedores para mejorar los plazos de pago.		
	Buscar medios de financiamiento dirigidos al impulso de las economías populares y solidarias.		
	Controlar gastos fijos y evitar gastos innecesarios.		
	Establecer políticas de contratación de acuerdo al tipo de contratante. En el caso de que se contrate con el Estado necesariamente se deberá mantener contratados debidamente asegurados al IESS, en caso de que los contratos sean con entes privados, se puede utilizar la contratación por servicios prestados, con pagos por presentación de notas de venta del RISE.		

Fuente y elaboración propia

Recomendaciones para llevar un óptimo control de fondos:

1. Establecer una política que señale en qué se puede gastar.
2. Definir qué documentos se consideran comprobantes de gastos.
3. Utilizar un sistema de control (libro diario) en el que se registren todos los montos de ingresos y egresos, así como la justificación de cada uno.

4. Asignar la responsabilidad de la administración a una persona con valores (honestidad y confianza).
5. Realizar cortes periódicos para comprobar los saldos con la documentación de respaldo.
6. Contar con una caja chica que permita tener un fondo para emergencias o gastos pequeños.
7. Cada seis meses presentar informes económicos a los asociados para que conozcan la situación económica de la organización.
8. Establecer políticas claras en cuanto al manejo de los fondos. Lo recomendable es que la asociación cuente con una cuenta corriente con titularidad subordinada en la que se acuerde con el banco que dos o tres miembros del gobierno firmen de forma individual en los cheques, al entender que existe confianza entre ellos. Esto permitirá que, en caso de que alguno de los titulares se retire de la asociación, los fondos podrán ser utilizados sin problema por el o los otros titulares. Sin embargo, en caso de que esto suceda se deberá notificar inmediatamente al banco y realizar el trámite correspondiente para eliminar la titularidad del miembro saliente y reemplazarla por otro miembro del gobierno.

1.2. Capacitación

La capacitación se encuentra inmersa en la gestión de recursos humanos, para lo cual debe existir un claro establecimiento de responsabilidades de todos los que conforman la asociación. También es preciso que se estipulen claramente los requisitos mínimos para cubrir cada puesto dentro de la organización, en función de educación, capacitación, experiencia y habilidades.

Es pertinente que las asociaciones cuenten con personas idóneas para cumplir con los servicios que ofrecen y así satisfacer los requerimientos de los clientes. La parte directiva deberá contar con registros de cada uno de los asociados, destacando sus principales competencias. Se deben identificar a aquellos que mayor experiencia tienen en las diferentes áreas para que sean quienes apoyen las acciones de los nuevos asociados, al establecer mecanismos de capacitación continua que permita el desarrollo personal y laboral de los asociados.

El indicador que se utiliza para conocer la capacitación de los trabajadores, se establece por el porcentaje de asociados que han recibido capacitación, en relación al número total de asociados. Para lo cual, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Capacitación} = \frac{\text{Número de asociados capacitados}}{\text{Total de asociados}}$$

1.2.1. Plan de acción para el ámbito capacitación

Tabla 7

Plan de acción para el ámbito capacitación

Objetivo	Actividades	Recursos	Responsables
Reclutar y desarrollar a los asociados y trabajadores para asegurar un servicio de calidad y satisfacer necesidades de los clientes.	Realizar capacitaciones en temas: Atención al cliente. Manejo de residuos. Manejo eficiente de recursos e insumos.	Financiamiento para contratar especialistas o establecer alianzas estratégicas con escuelas universitarias de administración (talento humano), ambiental, para que los estudiantes del último año colaboren y aporten con sus conocimientos. Espacio físico para realizar las capacitaciones. Computador e infocus para diseñar y presentar el contenido de las capacitaciones. Artículos de papelería: hojas, esferos, lápices, entre otros.	Gobierno y/o administradores Expertos en temas administrativos.
Incentivar a todos los asociados para que trabajen en	Suministrar charlas motivacionales dirigidas a mejorar el	Financiamiento para contratar especialistas o	

función de metas comunes.	<p>compañerismo, el trabajo en equipo, la empatía y la solidaridad.</p> <p>Premiar a los asociados que han asistido a todas las reuniones convocadas en el último año, con una carta de felicitación y reconocimiento en acto público.</p>	<p>establecer alianzas estratégicas con escuelas universitarias de psicología organizacional para que los estudiantes del último año colaboren y aporten con sus conocimientos.</p> <p>Espacio físico para realizar las capacitaciones y la premiación a los asociados.</p> <p>Computador e infocus para diseñar y presentar el contenido de las capacitaciones.</p> <p>Artículos de papelería: hojas, esferos, lápices, entre otros.</p>	
---------------------------	--	---	--

Fuente y elaboración propia

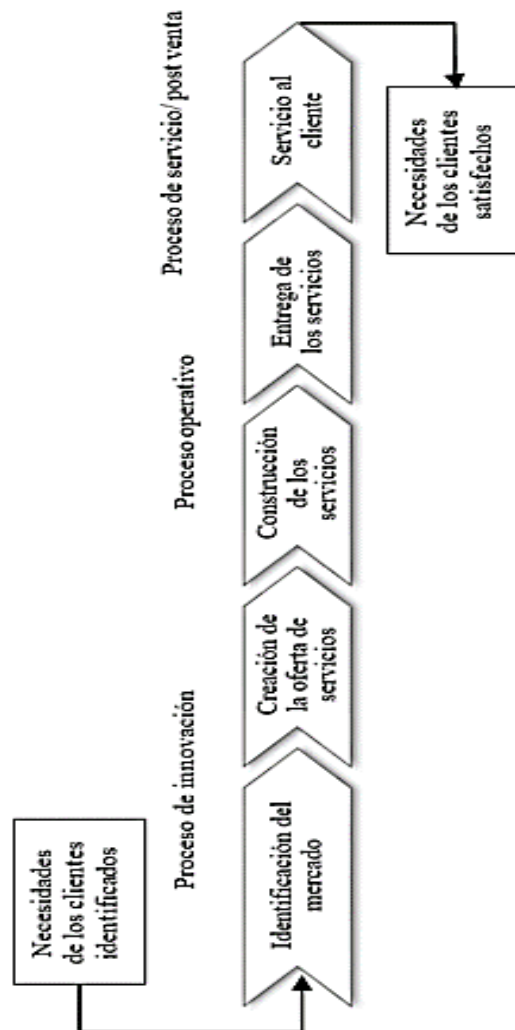
1.3. Diversificación

Dentro de los servicios que podrían ofrecer se encuentran aquellos en los que sus integrantes son competentes, los que incluyen: pintura y restitución de mínimas fallas en paredes, arreglos eléctricos y de fontanería, mensajería, jardinería, carpintería para trabajos de reparación que así lo requieran.

La diversificación requiere que las asociaciones identifiquen las necesidades del cliente, con la finalidad de crear la oferta de nuevos servicios, los construyan y los entreguen. A paso seguido, deben ofrecer un servicio de post venta para verificar si las necesidades de los clientes han sido satisfechas, como se muestra en el Gráfico 39.

Gráfico 39

Procesos para la diversificación de la oferta de servicios



Fuente: (Páez 2013, párr. 8). *Planificación Estratégica (IV): la cadena de valor*
Elaboración propia

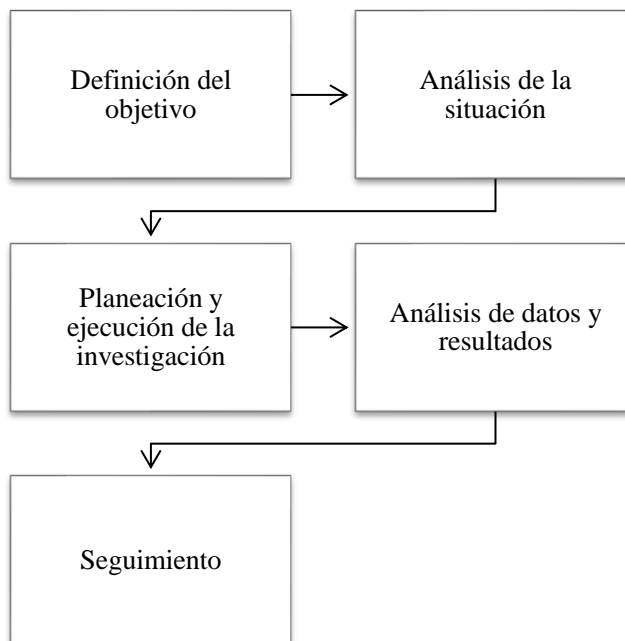
Es indispensable que se conozca del mercado objetivo al que está enfocada la oferta de nuevos servicios, con el fin de operar eficientemente. El gobierno y/o administradores de las asociaciones deben preocuparse de realizar una encuesta entre sus clientes para conocer qué tipo de servicios adicionales podrían ofrecerles, con el fin de contar con información adecuada que les permita diseñar la oferta de los nuevos servicios, lo que les permitirá incrementar sus ingresos.

La investigación de mercados proporciona los datos requeridos para determinar cuáles son realmente las necesidades que tiene su público objetivo y qué precios estaría dispuesto a pagar por ellos, con la finalidad de que las asociaciones sepan qué hacer para

satisfacer esas necesidades. A continuación, se presenta una síntesis de los pasos que se deben hacer en un estudio de mercado.

Gráfico 40

Secuencia de una investigación de mercados



Fuente: (Stanton, Etzel, y Walker 2007, 774-185). *Fundamentos de marketing*
Elaboración propia

El gobierno y/o administradores de las asociaciones obtienen más información cuando realizan todo el proceso de la investigación de mercados. A continuación, se describen los procesos expuestos en el Gráfico 40.

1. Definición del objetivo. Consiste en definir un problema o definir si este existe, para dar a conocer a la organización algo que ignora.
2. Análisis de la situación. Se trata de conseguir información sobre el negocio y su contexto, a través de una investigación documental que permita establecer hipótesis y probarlas.
3. Planeación y ejecución de la investigación. Parte de la recopilación de información interna y externa de la asociación, con el fin de tomar decisiones, a paso seguido se obtiene más información por medio de la observación o aplicación de encuestas.
4. Análisis de datos y resultados. Consiste en la tabulación de los datos obtenidos por medio de sistemas que permitan su interpretación para descubrir tendencias estadísticas.

5. Seguimiento. Es la fase final, en la cual se entra la información obtenida para la toma de decisiones.

El gobierno y/o administradores de las asociaciones pueden seguir este proceso para obtener información que colabore en el diseño de nuevos servicios, porque sabrán qué tipo de acciones deben tomar para ofertar nuevos servicios, crearlos y entregarlos.

Así como la mejor forma de promocionarlos, para lo cual deberán utilizar los canales que deberán utilizar, de acuerdo a los datos que obtengan en las encuestas y su presupuesto, pueden usarse canales online (facebook, páginas web) y offline (pancartas, folletería). No obstante, se debe considerar que es preciso atraer la atención de los potenciales clientes hacia el nuevo servicio que se ofrece, por lo tanto, es preciso que se logre diferenciarlos de los demás de la competencia, para ello se requiere proyectar una imagen de cada una de las asociaciones que las haga sobresalir dentro de las otras.

Por ser asociaciones que tienen contratos para el Estado, en el área de ventas deben sujetarse a las condiciones establecidas por la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y la codificación de resoluciones emitida por el Sercop.

Sin embargo, para monitorear y controlar que se alcancen los objetivos establecidos, es fundamental que se establezcan indicadores que permitan conocer la satisfacción de los clientes, al establecer el porcentaje de quejas recibidas; también, se incorpora el indicador reclamos atendidos, para medir la atención que se otorga a los clientes en la post venta para dar un seguimiento adecuado a la venta de servicios realizados.

Las fórmulas que se aplican para el efecto son:

$$Reclamos = \frac{\text{Número de reclamos recibidos}}{\text{Total de servicios realizados}}$$

$$Reclamos\ atendidos = \frac{\text{Número de reclamos atendidos}}{\text{Total de reclamos recibidos}}$$

Los resultados de las fórmulas indicadas permiten a los gobiernos y/o administradores de las asociaciones contar con la información requerida sobre la satisfacción de los clientes para tomar decisiones oportunas para mejorar el servicio.

Para el efecto, se presenta un formato de formulario de reclamos o sugerencias, con el fin de darles el seguimiento requerido y establecer mecanismos de mejora.

Tabla 8

Ejemplo de formato de formulario de reclamos o sugerencias del cliente

INFORMACIÓN DEL CLIENTE Y CONTACTO	
Nombre del cliente:	Teléfono del cliente:
Dirección del cliente:	Cargo del cliente:
Nombre del contacto:	Tipo de servicio:
Fecha:	
INFORMACIÓN DEL RECLAMO	
Fecha del reclamo:	Registrado por:
Detalle del reclamo o sugerencia:	
Primera acción correctiva:	
Presunta causa:	
Personas que aplican la acción correctiva:	
Acciones a tomarse en cuenta para evitar que se repita el problema:	

Fuente y elaboración propia

1.3.1. Plan de acción para el ámbito diversificación

Tabla 9

Plan de acción para el ámbito diversificación




Objetivo	Actividades	Recursos	Responsables
Realizar una investigación de mercado que permita identificar nuevos clientes para la oferta de nuevos servicios.	Buscar asesoría en este tema para realizar el estudio de mercado.	Financiamiento para contratar especialistas o establecer alianzas estratégicas con escuelas universitarias de administración para que los estudiantes del último año colaboren y aporten	Gobierno y/o administradores
	Definir el objetivo del estudio de mercado: ¿Qué producto se desea ofertar? ¿En dónde? ¿A quién? ¿A qué precio?		

	¿Cuál es la mejor forma de promocionar?	con sus conocimientos.	
	Analizar la situación del entorno: Proveedores, competidores.		
	Planear y ejecutar la investigación, para lo cual se requerirá saber en dónde se aplicarán, a quién y quienes y cuándo aplicarán las encuestas.	Formato de encuestas. Copias de las encuestas. Asociados que estén dispuestos a aplicar las encuestas.	
	Analizar los resultados para determinar qué servicios serán los de mayor acogida, a quienes se podrán ofrecer, en dónde, cuánto se deberá cobrar y de qué forma se deberán promocionar.	Computador, Programa estadístico Excel. Programa Word.	
	Definir los servicios que se ofertarán, el precio y la forma de publicitarlos.	Financiamiento para desarrollo de nuevos servicios. (materiales e insumos que se requieran para la oferta de los nuevos servicios)	Gobierno y/o administradores Expertos. Asociados.
	Desarrollar una campaña de marketing digital por que genera costos mínimos. Esto es publicitarse a través de redes sociales (Facebook, twitter, instagram)	Financiamiento para desarrollar el plan de marketing y la publicidad.	

Fuente y elaboración propia

A continuación, se presenta un ejemplo del plan mercadeo en redes sociales que se podría ajustar a las necesidades de cada asociación.

Tabla 11
Plan de mercadeo en redes sociales

	Contenido	Consideraciones	Responsables	Periodo	Indicadores de gestión y resultados
	Se creará una cuenta en esta plataforma, se harán actualizaciones semanales. El contenido de la página será: el 75% de publicaciones propias promocionando los servicios que se ofertan. El 25% será contenido de terceros que incluyan temas de interés, Se mantendrá constante interacción con el público objetivo respondiendo a sus requerimientos.	El estilo que se mantenga corresponderá a los fundamentos organizacionales de cada asociación. La interacción con los clientes será sobre temas de interés mutuo.	Gobierno y/o administradores	6 meses	Número de <i>likes</i> y comentarios Número de seguidores
	Se harán publicaciones semanales publicitando los servicios. El 75% del contenido será propio con fotos de los servicios que se ofertan. El 25% del contenido será de terceros que contengan temas de interés.	Todas las publicaciones deberán estar de la mano de la imagen visual de las asociaciones y de los servicios que ofertan. Se darán respuestas oportunas a los potenciales clientes.	Gobierno y/o administradores	6 meses	Número de clics en los enlaces creados Número de seguidores
	Se harán dos publicaciones mensuales de los servicios que se ofrecen. Se publicarán temas de interés en donde se destaquen los servicios que se ofrecen.	Se deberán responder los mensajes relacionados con los servicios que se ofertan y destacar sus beneficios. Invitar a que sean visitados por los asociados para que conozcan más ampliamente los servicios que se ofrecen.	Gobierno y/o administradores	6 meses	Número de usuarios que han dado clic en "me gusta" o han compartido una publicación Número de usuarios interactuando en la página

Fuente y elaboración propia

1.4. Equilibrio entre la rentabilidad y responsabilidad social

El equilibrio entre la rentabilidad y responsabilidad social se enmarca en la distribución de excedentes, para lo cual se da prioridad al fortalecimiento de las asociaciones y después de hacer las inversiones necesarias en las mejoras que se requieran, repartir equitativamente entre los asociados los excedentes que queden, traducidos en proyectos de beneficio común que abarquen educación y salud.

Será prioridad de las asociaciones generar más oportunidades laborales al contar con mecanismos de incorporación de nuevos socios o contratación de personal que facilite la adaptación entre responsabilidad y asociado/trabajador, establecer la forma en que se utilizarán los excedentes anuales, además, se deberá promover un ambiente adecuado de trabajo que motive a los asociados a trabajar en función de metas comunes. Establecer mecanismos de seguridad, dentro de los cuales se determine si es conveniente para las asociaciones escoger entre la seguridad social o privada, considerando que los contratos que tienen con el Estado no son más de un año, lo que provoca que los afiliados al IESS tengan que ingresar y salir cada vez que se inicia o acaba un contrato; por lo que, una buena opción podría ser que los asociados se aseguren voluntariamente o asuman el pago de la afiliación.

En el caso de que se contrate con entes privados, el tipo de contratación podría ser por trabajos prestados, para lo cual, cada asociado deberá presentar comprobantes del RISE para realizar los cobros correspondientes; no obstante, la decisión queda a cargo de los asociados en asamblea general. En cuanto a la seguridad laboral, es preciso que se socialice entre los involucrados los riesgos de trabajo al que están expuestos para que tomen las medidas correspondientes que permitan mitigarlos.

Para lograr que se cumplan estas acciones, es preciso que se identifiquen los ámbitos en los que se pueden aplicar, así como las herramientas que servirán para monitorear y controlar la efectividad de lo propuesto.

Se establece el indicador denominado satisfacción del asociado/trabajador para conocer el porcentaje de asociados que están satisfechos del clima laboral en el que se desenvuelven, para lo cual se tomarán como referencia los resultados de una encuesta de satisfacción aplicada a los asociados/trabajadores que incluya ámbitos como: seguridad del trabajo, satisfacción de horarios de trabajo, percepción de posibilidad de crecimiento, condiciones del lugar de trabajo, capacitación recibida, nivel de confianza para expresarse, trabajo en equipo.

La fórmula del indicador es:

$$\text{Satisfacción del asociado} = \frac{\text{Número de asociados totalmente satisfechos}}{\text{Total de asociados}}$$

Al aplicar los indicadores las fórmulas de los indicadores, las asociaciones contarán con información adecuada que les permitirá establecer acciones para mejorar la gestión de las organizaciones y por ende desarrollarse en lo social como lo económico.

1.4.1. Plan de acción para el ámbito equilibrio entre la rentabilidad y la responsabilidad social

Tabla 102

Plan de acción para el ámbito equilibrio entre la rentabilidad y la responsabilidad social

Objetivo	Actividades	Recursos	Responsables
Invertir en el fortalecimiento de la organización con parte de los excedentes.	Desarrollar las capacitaciones propuestas en el plan de ese ámbito porque la mejor forma de fortalecer a las organizaciones es el conocimiento.	Excedentes	Gobierno y/o administradores
Repartir equitativamente el saldo de los excedentes.	Replicar el factor de éxito del Salinerito, en el cual, los excedentes no se distribuyen entre los asociados de forma monetaria, sino que se transforman en obras que benefician a todos los involucrados, esto podría ser: financiamiento de proyectos educativos y salud.		

Fuente y elaboración propia

2. Actividades primarias

Las actividades primarias establecidas en la cadena de valor forman parte del modelo de gestión, como se muestra a continuación:

- El almacenamiento de productos, así como la integración y vinculación con proveedores es una tarea de los gobiernos de la asociación y/o administradores, bajo aprobación de todos los asociados, este proceso está relacionado con el manejo de inventarios. Todos los insumos que se requieran para realizar el trabajo diario permanecerán en un sitio destinado para el efecto y será custodiado. Este puesto puede ser encargado a uno de los asociados. Quien reciba este encargo deberá rendir cuentas a los gobiernos y/o administradores de forma periódica, quienes a su vez tendrán que presentar los informes correspondientes a la comunidad que forma la asociación. Todos los involucrados tienen la obligación de usar adecuadamente los equipos y materiales de trabajo, esto permitirá ahorrar en estos recursos, lo que se traducirá en aumento de excedentes.
- La integración y vinculación con los proveedores está dada por las necesidades de abastecimiento que existan, de acuerdo a los saldos existentes en bodega de los insumos y materiales de trabajo. Será el encargado del almacenamiento quien dispondrá cada cuánto tiempo realiza un pedido de reposición de productos, bajo la supervisión del gobierno y/o administrador, quienes estarán a cargo de realizar los pagos respectivos.
- Los procesos de contratación con el Estado estarán a cargo del gobierno y/o administradores, sin embargo, todos los asociados deben conocer cómo se realiza el trámite porque en cualquier momento pueden formar parte de la administración. En caso de que se diversifique la cartera de clientes el proceso a seguir sería:
 1. El cliente solicita el servicio.
 2. El administrador presenta un presupuesto al cliente.
 3. En caso de que el cliente lo acepte. Confirma el requerimiento.
 4. Se realiza el servicio.
 5. El cliente firma la conformidad de la orden de servicio.
 6. El operario entrega al administrador la orden de servicio original para que sea facturada.
 7. El administrador cobra al cliente.
- La promoción los servicios por diferentes canales, forma parte del estudio de mercado que se establece en la diversificación de servicios. Esta es una responsabilidad de todos los asociados, sin embargo, es el gobierno y/o administrador quienes deben escoger una vez que cuenten con la información

necesaria qué canales de promoción son más efectivos para dar a conocer sus servicios.

- El establecimiento de relaciones post venta para identificar la satisfacción de los clientes, es tarea de todos y cada uno de los asociados que trabaja directamente en las tareas de limpieza. Ellos deben estar pendientes de solventar cualquier necesidad que dentro de su campo de acción se presente con la finalidad de solventarlo a tiempo. En este proceso se aplica el indicador establecido para el área de diversificación. Todos los reclamos que se presenten deben ser notificados al gobierno y/o administrador para que se dé el debido seguimiento.

3. Administración de la propuesta

El modelo de gestión propuesto será entregado a cada una de las asociaciones para que sean sus líderes y socios quienes lo implementen y verifiquen su impacto de acuerdo con la evaluación que realicen una vez que lo apliquen.

Son precisamente los líderes o gobierno de las asociaciones quienes tienen bajo su cargo poner en práctica cada una de las estrategias de gestión establecidas, así como la potestad de evaluar el modelo de gestión propuesto y de acuerdo con sus intereses sociales y económicos reforzarlo o mejorarlo en función del bienestar de todos los asociados.

Capítulo sexto

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Con relación al objetivo general “proponer un modelo de gestión empresarial que sea aplicable a las asociaciones de limpieza que pertenecen a la Economía popular y solidaria que son proveedores del Estado del cantón Quito, como un aporte que les permita ser sostenibles a largo plazo”. Para el efecto, una vez realizada la investigación de campo, se identificó que los pilares fundamentales sobre los que se basa la cadena de valor de las asociaciones incluyen la concentración de funciones en una sola persona, el trabajo se realiza de forma empírica y la capacitación que reciben los nuevos socios o trabajadores proviene de otros socios más experimentados; además, tienen una limitada cartera de servicios y de clientes, su sostenibilidad depende de la rentabilidad derivada de contratos con el Estado, las adquisiciones se realizan de acuerdo a las necesidades y los procesos de contratación se realizan a través de trámites burocráticos.

A partir de estos resultados, el modelo de gestión propuesto provee lineamientos de gestión de liderazgo, que incluyen contar con una estructura organizacional y fundamentos, tener conocimientos básicos de administración, finanzas y planificación; y establecer estrategias de liquidez; en el ámbito de capacitación, establecer estrategias de reclutamiento y desarrollo de los asociados para asegurar una oferta centrada en la calidad, contar con planes de incentivos para que todos trabajen en función de metas comunes.

En el ámbito de diversificación, realizar una investigación de mercado que contribuya a la oferta de nuevos servicios, desarrollar nuevos servicios para nuevos segmentos de mercado y definir un plan de marketing; en el ámbito equilibrio entre la rentabilidad y la responsabilidad social, invertir en el fortalecimiento de las asociaciones.

Con relación al primer objetivo específico, “desarrollar un marco teórico que permita orientar hacia la propuesta de un modelo de gestión empresarial y la sostenibilidad de las empresas, para establecer su aplicabilidad en las asociaciones de limpieza de la Economía popular y solidaria”, la investigación permitió concluir que un

modelo de gestión empresarial permite a las asociaciones tener una organización económica eficiente.

En el caso de las asociaciones, contribuye a que los asociados y en particular su gobierno y/o administradores cuenten con lineamientos básicos para guiarse en la práctica y asegurarse que cumplen con los objetivos que persiguen, en función de ser más eficientes.

Con relación al segundo objetivo específico “mostrar la utilidad de los modelos de gestión empresarial y desarrollo sostenible a partir de un grupo de interés”, la investigación permite concluir que los factores de éxito del Salinerito de Guaranda compartidos por las asociaciones de limpieza, objeto de este estudio, incluyen conocer principios de economía popular y solidaria, contar con personal capacitado, contar con una estructura organizacional, contar con líderes capacitados que tengan actitudes emprendedoras y fortalezcan el compañerismo y la equidad entre todos los socios, la diversificación de la oferta, distribuir los excedentes de forma equitativa al invertirlos en salud y educación para todos los involucrados, establecer estrategias que contribuyan a la sostenibilidad de las organizaciones.

Con relación al tercer objetivo específico “realizar un diagnóstico situacional en la cual se desenvuelven las asociaciones de limpieza de la Economía popular y solidaria, con el propósito de establecer las causas que estarían influyendo en la calidad de las actividades administrativas que realizan”, la investigación permitió concluir que estas asociaciones presentan ingresos mensuales bajos; falta de: capacitación, información, comunicación interna, motivación; deficiencias administrativas, cartera de servicios y clientes limitada.

Además, son amenazados por la competencia agresiva y desleal, un limitado mercado, trámites burocráticos excesivos e incertidumbre en la renovación de contratos. Sin embargo, de que ofrecen un servicio de calidad.

Con respecto al cuarto objetivo específico “diseñar un modelo de gestión que permita el crecimiento y sostenibilidad en la toma de decisión de las asociaciones de limpieza que pertenecen a la Economía popular y solidaria y son proveedores del Estado del cantón Quito”, la investigación permitió concluir que este debe basarse en los factores de éxito identificados, alineados a mejorar los resultados del negocio, mejorar la calidad del servicio que ofrecen y la satisfacción de sus clientes. Para lo cual, se provee de planes de acción que establecen objetivos, actividades, recursos y responsables.

2. Recomendaciones

Para que las asociaciones de limpieza que pertenecen a la Economía popular y solidaria y son proveedores del Estado del cantón Quito sean sostenibles a largo plazo deben desarrollar y aplicar el modelo de gestión propuesto.

Las asociaciones que aplican modelos de gestión basados en los factores de éxito, cuentan con lineamientos que les permite ser más competitivas, mejorar su negocio y ser más perdurables en el tiempo.

Es pertinente que los gobiernos y/o administradores de las asociaciones que pertenecen a la pertenecen a la Economía Popular desarrollen capacidades de liderazgo que les permita direccionar de mejor forma las organizaciones a su cargo, en función del trabajo cooperativo y el bien común.

El modelo de gestión propuesto es un referente que puede ser aplicado a otras asociaciones que pertenecen a la Economía popular y solidaria, para mejorar su competitividad y lograr su sustentabilidad.

Lista de referencias

- Amartya K., Sen. 1999. *La Libertad Individual Como Compromiso Social*. 1ra Edición Instituto Fronesis 1994. Quito-Ecuador: Abya-Yala. http://www.fesecuador.org/fileadmin/user_upload/pdf/371%20LIBIND1998_0328.pdf.
- Barragán, Milton C, y Victor D Ayaviri. 2017. «Innovación y Emprendimiento, y su relación con el Desarrollo Local del Pueblo de Salinas de Guaranda, Provincia Bolívar, Ecuador». *Información tecnológica* 28 (6): 71-80. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642017000600009>.
- Bastardo E., Francisco A. 2010. «Diseño de Un Modelo de Gestión Para La Administración y Control de Los Proyectos En Desarrollo de La Empresa IMPSA Caribe, C.A.» Tesis de Maestría, Puerto Ordaz: Universidad Nacional Experimental Politécnica «Antonio José de Sucre». <https://www.academia.edu/6223325/Modelo-gestion-administracion-y-control-proyectos-impesa-caribe-ca>.
- Benavides Velasco, Carlos A., y Cristina Quintana García. 2003. *Gestión del conocimiento y calidad total*. Primera Edición. Vol. 1. 1 vols. Ediciones Díaz de Santo. <http://www.editdiazdesantos.com/libros/benavides-velasco-carlos-a-gestion-del-conocimiento-y-calidad-total-L03005520701.html>.
- Borja, Pablo, y Antonio Polo. 2016. «La experiencia de desarrollo de Salinas de Guaranda, Ecuador». *Leisa Revista de Agroecología*, 2016. <http://leisa-al.org/web/index.php/statistics/volumen-21-numero-2/2043-la-experiencia-de-desarrollo-de-salinas-de-guaranda-ecuador>.
- Coraggio, Jose Luis. 2008. «La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria». *Revista Otra Economía* 2 (3): 41-57. <https://doi.org/10.4013/1105>.
- Cornejo, Celia. 2003. "Capital Social y Competitividad". En Capital Social clave para una agenda integral de desarrollo, editado por Fidel Jaramillo y María Teresa Szauer, 229. Caracas, editorial Corporación Andina de Fomento. <http://caf.msinfo.info/bases/biblo/texto/caf-152.pdf>.
- Cuestas-Caza, Javier, Sara Castillo, y Vanessa Almendariz. 2013. «Análisis de las Herramientas de Gestión que Utilizan las Unidades Productivas Comunitarias en la Parroquia Salinas de la Provincia de Bolívar». *EPN Journal* 32 (julio): 118-126. https://www.researchgate.net/publication/280731625_Analisis_de_las_Herramientas_de_Gestion_que_Utilizan_las_Unidades_Productivas_Comunitarias_en_la_Parroquia_Salinas_de_la_Provincia_de_Bolivar
- Dirube Mañueco, José LuisP. 2004. *Un Modelo de gestión por competencias: lecciones aprendidas*. Edición EPISE S.A. Barcelona: Grupo Planeta (GBS).
- EC. 2008. *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial 449, 20 de octubre.
- . 2011. *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Registro Oficial 444, 10 de mayo
- . 2018. *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Registro Oficial Suplemento 395, de 04 de agosto de 2008, modificado el 21 de agosto. <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/10/LOSNCPL-ultima.pdf>.
- EC, Banco Central del Ecuador. 2017. «Indicadores Económicos». Institucional. 2017. <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754-indicadores-econ%C3%B3micos>.

- EC, Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias. 2015. *Economía y Finanzas Populares y Solidarias para el buen vivir en Ecuador*. Segunda Edición. Quito-Ecuador.
https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/Libro_CONAFIPS.pdf.
- EC, Instituto Ecuatoriano de Normalización. 2010. «NTE INEN 2537: Sistema de gestión integral para la micro, pequeña y mediana empresa. Requisitos». 2010.
<http://archive.org/details/ec.nte.2537.2010>.
- EC, Instituto Nacional de Estadística y Censos. 2010. «Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador. Fascículo provincial Pichincha». <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>.
- . 2017a. «Indicadores básicos». 2017.
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>.
- . 2017b. «Reporte de Economía Laboral». http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/Informe_Economia_laboral-sep17.pdf.
- . 2017c. «Tras las cifras de Quito». Instituto Nacional de Estadística y Censos. 5 de diciembre de 2017. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>.
- EC, Ministerio de Inclusión Económica y Social. 2016. «Ley de la Economía Popular y Solidaria». https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/ley_economia_popular_solidaria.pdf.
- . 2017. «Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria fortalecen sus emprendimientos en Orellana». Institucional. 2017. Accedido 6 de marzo de 2018. <https://www.inclusion.gob.ec/organizaciones-de-la-economia-popular-y-solidaria-fortalecen-sus-emprendimientos-en-orellana/>.
- EC, Servicio Nacional de Contratación Pública. 2016. «2016: el año de apoyo a la Economía Popular y Solidaria en Ecuador – Servicio Nacional de Contratación Pública». 2016. <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/2016-el-ano-de-apoyo-a-la-economia-popular-y-solidaria-en-ecuador/>.
- EC Servicio Nacional de Contratación Pública. 2017. «Boletín de la Contratación Pública Ecuatoriana a abril 2017». Quito-Ecuador: Servicio Nacional de Contratación Pública. https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2017/05/BOLETIN_ABRIL_2017.pdf.
- EC, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. 2015. «Estudios sobre Economía Popular y Solidaria». Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. <http://www.seps.gob.ec/interna-npe?1401>.
- . 2016a. «Balance social cooperativo». http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Presentacio%CC%81n%20balance%20social%20cooperativo_a.pdf/e2b49430-9a5d-43a9-a8c4-d909171c45b2.
- . 2016b. «Manual de la Encuesta del Balance Social». http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Manual-Formulario%20Balance%20Social_a.pdf/05f32b31-d82a-4b9f-b4e4-30149265ff2d.
- Fukuyama, F. 1996. "Trust. *Tha social virtues and the creation of prosperity*". En *Capital Social: clave para una agenda integral de desarrollo*, editado por Fidel Jaramillo y María Teresa Szauer, 229. Caracas, editorial Corporación Andina de Fomento. <http://caf.msinfo.info/bases/biblo/texto/caf-152.pdf>

- Gambetta, Diego. 2008. *Trust Making and Breaking Cooperative Relations*. Massachusetts: Basil Blackwell Ltd. https://www.nuffield.ox.ac.uk/users/gambetta/Trust_making%20and%20breaking%20cooperative%20relations.pdf.
- González Cruz, Francisco. 2009. «Desarrollo humano sustentable local». *Polis. Revista Latinoamericana*, n.º 22 (abril): 13. <http://journals.openedition.org/polis/2598>
- Grant, Robert M., Azar P. Jammie, y Howard Thomas. 1988. «Diversity, Diversification and Profitability among British Manufacturing Companies, 1972-84». *The Academy of Management Journal* 31 (diciembre): 771-801. <https://doi.org/10.2307/256338>.
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, y Pilar Baptista Lucio. 2010. *Metodología de la investigación*. 5ta. Edición. México: McGraw-Hill. https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigacion%205ta%20Edicion.pdf.
- Hurtado Cuartas, Dario. 2008. *Principios de Administración*. Primera. Medellín: ITM. https://books.google.com.ec/books?id=1Fp55-1oXv8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.
- Lopes, Miguel, y José Moneva. 2013. «El desempeño económico financiero y responsabilidad social corporativa Petrobrás versus Repsol». *Contaduría y Administración* 58 (1): 131-67.
- Mariño, Wilson. 2013. *Modelo de Gestión de Liquidez Centuria*. Primera Edición. Ecuador: Ecuador F.B.T. Cía. Ltda.
- Martínez Guillén, María del Carmen. 2003. *La gestión empresarial: equilibrando valores y objetivos*. Primera edición. Primero vols. Madrid - España: Ediciones Díaz de Santos. <http://www.diazdesantos.com.co/libros/martinez-guillen-maria-del-carmen-la-gestion-empresarial-equilibrando-valores-y-objetivos-L03005940101.html>.
- Molina Trejo, Mara Ilibeth. 2015. «El desarrollo sostenible y la decidofobia en las PyMES. Ensayo». *GestioPolis - Conocimiento en Negocios*. 21 de octubre de 2015. <https://www.gestiopolis.com/el-desarrollo-sostenible-y-la-decidofobia-en-las-pymes-ensayo/>.
- Páez, Francisco. 2013. «Planificación Estratégica (IV): la cadena de valor». CMI Gestión. 17 de septiembre de 2013. <http://cmigestion.es/2013/09/17/planificacion-estrategica-iv-la-cadena-de-valor/>.
- Porter, Michael E. 2017. *Ser Competitivo*. Novena Edición. Barcelona: Deusto. https://planetadelibrosco0.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf.
- Portilla Rodríguez, M. 1997. «Social Capital in Developing Societies: Reconsidering the Links between Civil Agency, Economy and the State in the Development Process», *The Hague, Institute of Social Studies*, , 25-29. https://www.researchgate.net/publication/236762740_Social_Capital_and_Development_The_Coming_Agenda
- Prado, Armando. 2015. «Antonio Polo: ‘Para emprender es indispensable cumplir procesos’», 8 de febrero de 2015. <http://www.revistalideres.ec/lideres/antonio-polo-empredimiento-salinerito-salinas.html>.
- Pretty, Jules, y Hugh Ward. 2001. «Social Capital and the Environment». *World Development* 29 (2): 209-27. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(00\)00098-X](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(00)00098-X).

- Ramanujam, Vasudevan, y Rajan Varadarajan. 1989. «Research on Corporate Diversification: A Synthesis». *Strategic Management Journal* 10 (6): 523-51. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100603>.
- Salinerito. 2017. «¿Quiénes Somos?» Salinerito. 6 de julio de 2017. <http://www.salinerito.com/>.
- Sandoval, Carla. 2017. «En Quito se instaló una Aldea Digital». *El Comercio*. 24 de octubre de 2017. <http://www.elcomercio.com/guaifai/aldeadigital-quito-tecnologia-innovacion-kevinashnton.html>.
- Serna Gómez, Humberto. 1992. *La gestión empresarial: de la teoría a la praxis : Casos*. Colombia: Legis. https://books.google.com.ec/books?id=8_VjAAAACAAJ&dq=La+gesti%C3%B3n+empresarial:+de+la+teor%C3%ADa+a+la+praxis+:+Casos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjYqu7L0sTcAhWKq1MKHR-xCh4Q6AEIJTAA.
- Vásconez, Alison. 2012. «Regímenes de bienestar y debate sobre política social en Ecuador». Quito. <http://www.flacsoandes.edu.ec/biblio/catalog/resGet.php?resId=328>.
- Vidal Arizabaleta, Elizabeth. 2004. *Diagnóstico Organizacional. Evaluación Sistémica Del Desempeño Empresarial En La Era Digital*. Segunda edición. Colombia: Ecoe Ediciones. <https://es.scribd.com/document/349769251/Diagnostico-Organizacional-Elizabeth-Vidal-Arizabaleta>.
- Villagrán, Lenidas. 2009. «Salinerito: la marca de un pueblo». *Economía solidaria*, 15 de mayo de 2009. <https://www.economiasolidaria.org/reasnavarra/noticias/salinerito-la-marca-de-un-pueblo>.

Anexos

Anexo 1. Datos del sistema oficial de contratación pública. Número de proveedores



DATOS DEL SISTEMA OFICIAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

NÚMERO DE PROVEEDORES CATALOGADOS ACUMULADO POR TIPO DE PROVEEDOR A NIVEL NACIONAL

TIPO DE PROVEEDOR	Nº
PERSONAS NATURALES	8437
PERSONAS JURÍDICAS	509
ASOCIACIONES	1177
TOTAL	10123

NÚMERO DE ASOCIACIONES EN LOS CATÁLOGOS DE SERVICIO DE LIMPIEZA DE OFICINAS Y SERVICIO DE LIMPIEZA A NIVEL NACIONAL

TIPO DE CATÁLOGO	NÚMERO DE ASOCIACIONES	NÚMERO DE ASOCIACIONES QUE HAN GENERADO ORDENES DE COMPRA 2016	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN ASOCIACIONES 2016	NÚMERO DE ASOCIACIONES QUE HAN GENERADO ORDENES DE COMPRA 2015	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN ASOCIACIONES 2015
Servicio de Limpieza de Oficinas	259	192	74,13%		
Servicios de Limpieza	105	80	76,19%		
TOTAL	364				

NÚMERO DE ASOCIACIONES ACUMULADO EN LOS CATÁLOGOS DE LIMPIEZA DE OFICINAS Y SERVICIO DE LIMPIEZA GENERAL POR PROVINCIA

PROVINCIA	SERVICIO DE LIMPIEZA DE OFICINAS CDI-SERCOP-001-2015	SERVICIOS DE LIMPIEZA GENERAL CDI-SERCOP-006-2016
PICHINCHA	50	18
MANABI	25	15
GUAYAS	30	10
LOJA	21	5
TUNGURAHUA	13	8
ZAMORA CHINCHIPE	11	8
COTOPAXI	13	2
ESMERALDAS	8	6
NAPO	7	7
LOS RIOS	11	2
AZUAY	8	3
ORELLANA	5	6
CHIMBORAZO	8	2
NO DEFINIDO	8	1
IMBABURA	7	2
EL ORO	8	1
PASTAZA	6	3
SUCUMBIOS	6	2
CARCHI	3	2
MORONA SANTIAGO	4	
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	3	1
CAÑAR	2	1
BOLIVAR	1	
SANTA ELENA	1	
TOTAL	259	105

Fuente y elaboración: Servicio Nacional de Contratación Pública

Anexo 2. Base de datos de servicio de limpieza oficinas



BASE SERVICIO DE LIMPIEZA DE OFICINAS CDI-SERCOP-001-2015

No.	RUC PROVEEDOR	RAZON SOCIAL PRODUCTO PROVEEDOR	PROVINCIA	CANTÓN
1	1091755757001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA PLANETA LIMPIO Y ECOLÓGICO "ASERLIPLEP"	PICHINCHA	QUITO
2	1791986296001	ASOCIACION ARTESANAL NUESTRO FUTURO	PICHINCHA	QUITO
3	1792250773001	ASOCIACION MUJERES FORMANDO UN FUTURO	PICHINCHA	QUITO
4	1792493250001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO MANOS LUCHADORAS ASOMANLU	PICHINCHA	QUITO
5	1792512506001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION, LIMPIEZA Y MENSAJERIA SOLIDARIDAD PROGRESO Y TRABAJO ASOLPR	PICHINCHA	QUITO
6	1792535433001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION Y LIMPIEZA ALIANZA FAMILIAR ASOLIAF	PICHINCHA	QUITO
7	1792562597001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA PROYECTOS INTEGRALES DE LIMPIEZA ASOPROYINT	PICHINCHA	QUITO
8	1792570220001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACION LIMPIEZA TOTAL ALIMPITOTA	PICHINCHA	QUITO
9	1792597064001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y FRAGANCIA "ASOSEFRAL"	PICHINCHA	QUITO
10	1792597269001	ASOCIACION DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO CLARO Y PURPURA ASOCLAPURA	PICHINCHA	QUITO
11	1792599229001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA PERSONAS UNIDAS DEL ECUADOR ASOUNIEC	PICHINCHA	QUITO
12	1792615046001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION Y LIMPIEZA EMPRENDEDORES DE GUAJALO ASOSERALIMGUA	PICHINCHA	QUITO
13	1792618584001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO JJJPCLIMPIO	PICHINCHA	QUITO
14	1792618614001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA WASH (LAVAR) "ASOWASH"	PICHINCHA	QUITO
15	1792619513001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LAVANDERIA EMPRENDEDORES BURBUJITAS BLANCAS "ASOSERLIBLA"	PICHINCHA	QUITO
16	1792624223001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA MUJERES Y HOMBRES EMPRENDEDORES EL GRAN CAMBIO "ASOSERMUHO"	PICHINCHA	QUITO
17	1792625262001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO MANOS LIMPIAS POR UN SUMAK KAWSAY "ASOSERLIMSUF"	PICHINCHA	QUITO
18	1792627931001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION KRISDAM "ASOSERKRIS"	PICHINCHA	QUITO
19	1792631092001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA ÉXITO LIMPIO "ASOSELIMEXI"	PICHINCHA	QUITO
20	1792634342001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA LOS INSEPARABLES "ASOLIMIN"	PICHINCHA	QUITO
21	1792635233001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA LAS MARGARITAS "ASOSERLIMARG"	PICHINCHA	QUITO
22	1792635934001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA EMPRENDEDORES DE PUENGASÍ "ASOSERLIMPU"	PICHINCHA	QUITO
23	1792637473001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA 27 DE FEBRERO "ASOSERLIMFEB"	PICHINCHA	QUITO
24	1792639743001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA 14 DE DICIEMBRE "ASOSERLIDI"	PICHINCHA	QUITO
25	1792646359001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA LA MAGDALENA "ASOSERLIMPMA"	PICHINCHA	QUITO
26	1792649528001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA MUJERES LUCHANDO POR LA VIDA "ASOSERMULUVI"	PICHINCHA	QUITO
27	1792654157001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA BRILLO Y LUCIDEZ "ASOSERLIMBRI"	PICHINCHA	QUITO
28	1792654580001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA QUITO GREEN (QUITO VERDE) "ASOSERLIMQUI"	PICHINCHA	QUITO
29	1792654793001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA NUEVA GENERACION LIMPIEZA "ASOSERLIMNUGEN"	PICHINCHA	QUITO
30	1792666279001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA LIMBER "ASOLIMBER"	PICHINCHA	QUITO
31	1792666376001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA CLEAN DEEP (LIMPIEZA PROFUNDA) "ASOSERLINCPRO"	PICHINCHA	QUITO
32	1792668492001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA EMPRENDEDORA ASEPSIA CLEAN (LIMPIO) "ASOSERLISEPSIA"	PICHINCHA	QUITO
33	1792670799001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA ALIANZA SOLIDARIA "ASOSERLIMALISOL"	PICHINCHA	QUITO
34	1792677092001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA ESPERANZA DEL FUTURO "ASOSERLEFU"	PICHINCHA	QUITO
35	1792677793001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA MUJERES EMPRENDEDORAS DEL SUR GUAMANÍ "ASOSERLIMGUAM"	PICHINCHA	QUITO
36	1792683254001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA GIRON DEL SUR "ASOSERLIMGI"	PICHINCHA	QUITO
37	1792685478001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO PARA PISOS CHACHITA ASOSERCHAC	PICHINCHA	QUITO
38	1792701252001	ASOCIACION DE SERVICIOS LIMPIEZA AVANZANDO UNIDOS "ASOSERLIAMOS"	PICHINCHA	QUITO
39	1792704057001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA FUL LIMPIO "ASOSERLIMFUO"	PICHINCHA	QUITO
40	1792705789001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA CLEANING MÁS (LIMPIEZA MÁS) "ASELIMCLEAM"	PICHINCHA	QUITO
41	1792707242001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA MIGRANTES ELOY ALFARO "ASERLIMIELOY"	PICHINCHA	QUITO
42	1792707404001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA SAN JOSE DE QUITO "ASERLIMSASO"	PICHINCHA	QUITO
43	1792709458001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA OVERDOUZ "ASLOVER"	PICHINCHA	QUITO

Fuente y elaboración: Servicio Nacional de Contratación Pública

Anexo 3. Matriz multicriterio

Matriz multicriterio (Parte I)

N o.	RUC PROVEEDOR	RAZÓN SOCIAL PROVEEDOR	PROVINCIA	CANTÓN	NÚMERO DE RESOLUCIÓN SEPS	FECHA DE RESOLUCIÓN	HABILITACIÓN RUP	FECHA DE HABILITACIÓN RUP	NATURAL EZA JURÍDICA	TAMAÑO	NÚMERO DE TRABAJADORES PERMANENTES	NÚMERO DE SOCIOS	FECHA DE CATALOGACIÓN	CAPACIDAD PRODUCTIVA INICIAL	CAPACIDAD PRODUCTIVA ACTUAL	TIPO DE PRODUCTO	NÚMERO DE ORDEN DE COMPRA	MONTO ADJUDICADO
1	1091755757001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA PLANETA LIMPIO Y ECOLÓGICO "ASERLIPLER"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2016-902023	10/06/2016	Habilitado	15/06/2016	Asociativos	MICRO	21-49	21	30/06/2016	13230	13230	LIMPIEZA TIPO 1	2	\$ 12.964,00
2	1791986296001	ASOCIACION ARTESANAL NUESTRO FUTURO	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2016-6677	09/05/2016	Habilitado	15/10/2008	Fundaciones de Investigación	PEQUEÑA	21-49	4	29/02/2016	5670	5670	LIMPIEZA TIPO 2		
3	1792250773001	ASOCIACION MUJERES FORMANDO UN FUTURO	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2013-002390	10/06/2013	Habilitado	08/07/2010	Asociativos	MICRO	2-9	12	05/10/2015	8190	0	LIMPIEZA TIPO 2	5	\$ 26.357,79
4	1792493250001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO MANOS LUCHADORAS ASOMANLU	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2014-900248	14/03/2014	Habilitado	07/05/2014	Microempresas Asociativa	PEQUEÑA	10-20	10	24/03/2015	11745	3089	LIMPIEZA TIPO 2	7	\$ 48.998,40
5	1792512506001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION, LIMPIEZA Y MENSAJERIA SOLIDARIDAD PROGRESO Y TRABAJO ASOLPROT	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2014-900368	20/05/2014	No habilitado	30/01/2015	Asociativos	MICRO	2-9	1	15/10/2015	7560	7560	LIMPIEZA TIPO 1		

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública; Superintendencia de Economía popular y solidaria
Elaboración propia

Matriz multicriterio (Parte II)

N o.	RUC PROVEEDOR	RAZÓN SOCIAL PROVEEDOR	PROVINCIA	CANTÓN	NÚMERO DE RESOLUCIÓN SEPS	FECHA DE RESOLUCIÓN	HABILITACIÓN RUP	FECHA DE HABILITACIÓN RUP	NATURAL EZA JURÍDICA	TAMAÑO	NÚMERO DE TRABAJADORES PERMANENTES	NÚMERO DE SOCIOS	FECHA DE CATALOGACIÓN	CAPACIDAD PRODUCTIVA INICIAL	CAPACIDAD PRODUCTIVA ACTUAL	TIPO DE PRODUCTO	NÚMERO DE ORDEN DE COMPRA	MONTO ADJUDICADO
6	1792535433001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION Y LIMPIEZA ALIANZA FAMILIAR ASOLIAF	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2014-900320	19/05/2014	Habilitado	03/09/2015	Asociativos	MICRO	2-9	12	20/11/2015	5040	2000	LIMPIEZA TIPO 1	16	\$ 11,866.87
7	1792562597001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA PROYECTOS INTEGRALES DE LIMPIEZA ASOPROYINT	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2014-900611	14/08/2014	No habilitado	04/08/2015	Asociativos	MICRO	10-20	10	01/09/2015	5670	4968	LIMPIEZA TIPO 1	1	\$ 793.26
8	1792570220001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y ALIMENTACION LIMPIEZA TOTAL ALIMPITOTA	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2015-900044	09/03/2015	Habilitado	05/06/2015	Asoc. Clas. en Participación	MICRO	10-20	11	01/07/2015	6930	9450	LIMPIEZA TIPO 2	8	\$ 43,180.84
9	1792597064001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y FRAGANCIA "ASOSEFRAL"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2015-900098	06/07/2015	Habilitado	20/08/2015	Asociativos	MICRO	2-9	9	15/10/2015	6300	0	LIMPIEZA TIPO 1	13	\$ 36,466.01
10	1792597269001	ASOCIACION DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO CLARO Y PURPURA ASOCLAPURA	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2015-900085	02/07/2015	Habilitado	14/07/2015	Asociativos	MICRO	10-20	10	15/10/2015	12600	0	LIMPIEZA TIPO 1	2	\$ 12,837.20

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública; Superintendencia de Economía popular y solidaria

Elaboración propia

Matriz multicriterio (Parte III)

N o.	RUC PROVEEDOR	RAZÓN SOCIAL PROVEEDOR	PROVINCIA	CANTÓN	NÚMERO DE RESOLUCIÓN SEPS	FECHA DE RESOLUCIÓN	HABILITACIÓN RUP	FECHA DE HABILITACIÓN RUP	NATURALIZA JURÍDICA	TAMAÑO	NÚMERO DE TRABAJADORES PERMANENTES	NÚMERO DE SOCIOS	FECHA DE CATALOGACIÓN	CAPACIDAD PRODUCTIVA INICIAL	CAPACIDAD PRODUCTIVA ACTUAL	TIPO DE PRODUCTO	NÚMERO DE ORDEN DE COMPRA	MONTO ADJUDICADO
11	1792599229001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA PERSONAS UNIDAS DEL ECUADOR ASOUNIEC	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2015-901165	22/04/2015	Habilitado	06/09/2015	Asociativos	MICRO	10-20	1	07/03/2016	9900	58500			
12	1792615046001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN Y LIMPIEZA EMPRENDEDORES DE GUAJALO ASOSERALIMGUA	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2015-900462	14/09/2015	No habilitado	22/09/2015	Asociativos	MICRO	10-20	10	26/11/2015	630	630	LIMPIEZA TIPO 3		
13	1792618584001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO JJJPCCLIMPIO	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2015-900555	29/09/2015	Habilitado	11/10/2015	Microempres a Asociativa	MICRO	10-20	11	23/10/2015	30240	0	LIMPIEZA TIPO 1	21	\$ 154,520.64
14	1792618614001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA WASH (LAVAR) "ASOWASH"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2015-900514	22/09/2015	Habilitado	26/10/2015	Asociativos	MICRO	2-9	10	15/12/2016	13500	6600	LIMPIEZA TIPO 3	5	\$ 117,035.75
15	1792619513001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LAVANDERÍA EMPRENDEDORES BURBUJITAS BLANCAS "ASOSERLIBLA"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2015-900581	01/10/2015	Habilitado	07/10/2015	Microempres a Asociativa	MICRO	10-20	10	18/05/2016	8190	8190	LIMPIEZA TIPO 2		

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública; Superintendencia de Economía popular y solidaria
Elaboración propia

Matriz multicriterio (Parte IV)

N o.	RUC PROVEEDOR	RAZÓN SOCIAL PROVEEDOR	PROVINCIA	CANTÓN	NÚMERO DE RESOLUCIÓN SEPS	FECHA DE RESOLUCIÓN	HABILITACIÓN RUP	FECHA DE HABILITACIÓN RUP	NATURAL EZA JURÍDICA	TAMAÑO	NÚMERO DE TRABAJADORES PERMANENTES	NÚMERO DE SOCIOS	FECHA DE CATALOGACIÓN	CAPACIDAD PRODUCTIVA INICIAL	CAPACIDAD PRODUCTIVA ACTUAL	TIPO DE PRODUCTO	NÚMERO DE ORDEN DE COMPRA	MONTO ADJUDICADO
16	1792624223001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA MUJERES Y HOMBRES EMPRENDEDORES EL GRAN CAMBIO "ASOSERMUHO"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2015-900728	21/10/2015	Habilitado	06/11/2015	Asociativos	MICRO	10-20	4	19/11/2015	15120	15120	LIMPIEZA TIPO 2	3	\$ 41,022.00
17	1792625262001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO MANOS LIMPIAS POR UN SUMAK KAWSAY "ASOSERLIMSIKA"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2015-900752	26/10/2015	Habilitado	28/10/2015	Asociativos	MICRO	1	19	06/11/2015	36500	33552	LIMPIEZA TIPO 1	3	\$ 9,497.40
18	1792627931001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN KRISDAM "ASOSERKRIS"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2015-900815	06/11/2015	Habilitado	16/11/2015	Asociativos	MICRO	10-20	10	08/12/2015	630	0	LIMPIEZA TIPO 2	7	\$ 134,391.96
19	1792631092001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA ÉXITO LIMPIO "ASOSELIMSI XI"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2015-900870	17/11/2015	Habilitado	19/11/2015	Asociativos	MICRO	50-99	3	30/11/2015	2000	1054	LIMPIEZA TIPO 2	17	\$ 117,477.58
20	1792634342001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA LOS INSEPARABLES "ASOLIMIN"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2015-900929	01/12/2015	Habilitado	26/04/2016	Microempresas Asociativa	MICRO	2-9	1	18/05/2016	9000	9000	LIMPIEZA TIPO 3		

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública; Superintendencia de Economía popular y solidaria

Elaboración propia

Matriz multicriterio (Parte V)

N o.	RUC PROVEEDOR	RAZÓN SOCIAL PROVEEDOR	PROVINCIA	CANTÓN	NÚMERO DE RESOLUCIÓN SEPS	FECHA DE RESOLUCIÓN	HABILITACIÓN RUP	FECHA DE HABILITACIÓN RUP	NATURAL EZA JURÍDICA	TAMAÑO	NÚMERO DE TRABAJADORES PERMANENTES	NÚMERO DE SOCIOS	FECHA DE CATALOGACIÓN	CAPACIDAD PRODUCTIVA INICIAL	CAPACIDAD PRODUCTIVA ACTUAL	TIPO DE PRODUCTO	NÚMERO DE ORDEN DE COMPRA	MONTO ADJUDICADO
21	1792635233001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA LAS MARGARITAS "ASOSERLIM ARG"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2015-900935	01/12/2015	Habilitado	14/12/2015	Asociativos	MICRO	50-99	41	21/12/2015	6300	0	LIMPIEZA TIPO 2	2	\$ 52,434.00
22	1792635934001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA EMPRENDEDORES DE PUENGASÍ "ASOSERLIMPU"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2015-900964	04/12/2015	No habilitado	15/12/2015	Asociativos	MICRO	21-49	21	21/12/2015	630	630	LIMPIEZA TIPO 1	1	\$ 13,960.31
23	1792637473001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA 27 DE FEBRERO "ASOSERLIMFEB"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2015-900989	09/12/2015	Habilitado	16/12/2015	Asociativos	MICRO	10-20	1	29/02/2016	1890	1890	LIMPIEZA TIPO 1		
24	1792639743001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA 14 DE DICIEMBRE "ASOSERLIDI"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2015-901071	21/12/2015	Habilitado	29/12/2015	Asociativos	MICRO	10-20	13	18/02/2016	8190	1890	LIMPIEZA TIPO 2	3	\$ 7,623.00
25	1792646359001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA LA MAGDALENA "ASOSERLIMMA"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2016-901203	19/01/2016	Habilitado	16/03/2016	Microempresas Asociativa	MICRO	10-20	18	04/05/2016	5670	5670	LIMPIEZA TIPO 2		

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública; Superintendencia de Economía popular y solidaria
Elaboración propia

Matriz multicriterio (Parte VI)

N o.	RUC PROVEEDOR	RAZÓN SOCIAL PROVEEDOR	PROVINCIA	CANTÓN	NÚMERO DE RESOLUCIÓN SEPS	FECHA DE RESOLUCIÓN	HABILITACIÓN RUP	FECHA DE HABILITACIÓN RUP	NATURAL EZA JURÍDICA	TAMAÑO	NÚMERO DE TRABAJADORES PERMANENTES	NÚMERO DE SOCIOS	FECHA DE CATALOGACIÓN	CAPACIDAD PRODUCTIVA INICIAL	CAPACIDAD PRODUCTIVA ACTUAL	TIPO DE PRODUCTO	NÚMERO DE ORDEN DE COMPRA	MONTO ADJUDICADO
26	1792649528001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA MUJERES LUCHANDO POR LA VIDA "ASOSERMULUVI"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2016-901295	05/02/2016	Habilitado	26/05/2016	Asociativos	MICRO	21-49	38	18/02/2016	1260	0	LIMPIEZA TIPO 2	1	\$ 25,965.12
27	1792654157001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA BRILLO Y LUCIDEZ "ASOSERLIMBRI"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2016-901382	24/02/2016	Habilitado	19/04/2016	Asociativos	MICRO	10-20	1	29/07/2016	9000	9000	LIMPIEZA TIPO 3		
28	1792654580001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA QUITO GREEN (QUITO VERDE) "ASOSERLIMQUIT"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2016-901385	24/02/2016	Habilitado	14/03/2016	Asociativos	MICRO	1	2	15/12/2016	124800	28042	LIMPIEZA ALTA AFLUENCIA	2	\$ 124,043.82
29	1792654793001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA NUEVA GENERACIÓN LIMPIEZA "ASOSERLIMNUGEN"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2016-901396	25/02/2016	Habilitado	07/03/2016	Microempres a Asociativa	MICRO	2-9	10	21/04/2016	2520	2520	LIMPIEZA TIPO 1		
30	1792666279001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA LIMBER "ASOLIMBER"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2016-901705	13/04/2016	Habilitado	18/04/2016	Asociativos	MICRO	10-20	10	08/06/2016	6300	6300	LIMPIEZA TIPO 1		

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública; Superintendencia de Economía popular y solidaria
Elaboración propia

Matriz multicriterio (Parte VII)

N o.	RUC PROVEEDOR	RAZÓN SOCIAL PROVEEDOR	PROVINCIA	CANTÓN	NÚMERO DE RESOLUCIÓN SEPS	FECHA DE RESOLUCIÓN	HABILITACIÓN RUP	FECHA DE HABILITACIÓN RUP	NATURAL EZA JURÍDICA	TAMAÑO	NÚMERO DE TRABAJADORES PERMANENTES	NÚMERO DE SOCIOS	FECHA DE CATALOGACIÓN	CAPACIDAD PRODUCTIVA INICIAL	CAPACIDAD PRODUCTIVA ACTUAL	TIPO DE PRODUCTO	NÚMERO DE ORDEN DE COMPRA	MONTO ADJUDICADO
31	1792666376001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA CLEAN PROFUND (LIMPIEZA PROFUNDA) "ASOSERLINC PRO"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2016-901655	06/04/2016	Habilitado	19/04/2016	Asociativos	MICRO	10-20	12	04/05/2016	7560	7560	LIMPIEZA TIPO 2		
32	1792668492001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA EMPRENDEDORA ASEPSIA CLEAN (LIMPIO) "ASOSERLISE PSIA"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2016-901757	20/04/2016	Habilitado	18/05/2016	Asociativos	MICRO	10-20	14	11/10/2016	38700	0	LIMPIEZA TIPO 3	1	\$ 49,923.00
33	1792670799001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA ALIANZA SOLIDARIA "ASOSERLIM ALISOL"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2016-901815	02/05/2016	No habilitado	06/05/2016	Asociativos	MICRO	10-20	13	08/06/2016	8190	8190	LIMPIEZA TIPO 2		
34	1792677092001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA ESPERANZA DEL FUTURO "ASOSERLEFU"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2016-901956	25/05/2016	No habilitado	02/06/2016	Asociativos	MICRO	21-49	25	09/06/2016	22500	30600	LIMPIEZA TIPO 4	2	\$ 45,936.80
35	1792677793001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA MUJERES EMPRENDEDORAS DEL SUR GUAMANÍ "ASOSERLIM GUAM"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2016-901965	26/05/2016	Habilitado	20/06/2016	Asociativos	MICRO	1	10	01/08/2016	6300	0	LIMPIEZA TIPO 1	1	\$ 671.22

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública; Superintendencia de Economía popular y solidaria
Elaboración propia

Matriz multicriterio (Parte IX)

N o.	RUC PROVEEDOR	RAZÓN SOCIAL PROVEEDOR	PROVINCIA	CANTÓN	NÚMERO DE RESOLUCIÓN SEPS	FECHA DE RESOLUCIÓN	HABILITACIÓN RUP	FECHA DE HABILITACIÓN RUP	NATURAL EZA JURÍDICA	TAMAÑO	NÚMERO DE TRABAJADORES PERMANENTES	NÚMERO DE SOCIOS	FECHA DE CATALOGACIÓN	CAPACIDAD PRODUCTIVA INICIAL	CAPACIDAD PRODUCTIVA ACTUAL	TIPO DE PRODUCTO	NÚMERO DE ORDEN DE COMPRA	MONTO ADJUDICADO
36	1792683254001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA GIRON DEL SUR "ASOSERLIMGI"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2016-902076	22/06/2016	Habilitado	20/07/2016	Asociativos	MICRO	10-20	10	22/07/2016	6300	6300	LIMPIEZA TIPO 1		
37	1792683478001	ASOCIACION DE SERVICIOS DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO PARA PISOS CHACHITA ASOSERCHAC	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2014-900385	20/05/2014	Habilitado	13/07/2016	Asoc. Ctas. en Participación	MICRO	10-20	10	19/09/2016	3600	3600	LIMPIEZA TIPO 3		
38	1792701252001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS LIMPIEZA AVANZANDO UNIDOS "ASOSERLIAMOS"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2016-902436	08/09/2016	Habilitado	19/09/2016	Asociativos	MICRO	10-20	10	25/10/2016	9000	1350	LIMPIEZA TIPO 3	4	\$ 34,278.72
39	1792704057001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA FUL LIMPIO "ASOSERLIMFUO"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2016-902537	23/09/2016	Habilitado	30/09/2016	Microempres a Asociativa	MICRO	10-20	18	01/12/2016	20800	20800	LIMPIEZA ALTA AFLUENCIA		
40	1792705789001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA CLEANING MÁS (LIMPIEZA MAS) "ASELIMCLEAM"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2016-902582	29/09/2016	Habilitado	13/10/2016	Asociativos	MICRO	10-20	20	21/11/2016	31500	10800	LIMPIEZA TIPO 3	4	\$ 37,757.14

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública; Superintendencia de Economía popular y solidaria

Elaboración propia

Matriz multicriterio (Parte X)

N o.	RUC PROVEEDOR	RAZÓN SOCIAL PROVEEDOR	PROVINCIA	CANTÓN	NÚMERO DE RESOLUCIÓN SEPS	FECHA DE RESOLUCIÓN	HABILITACIÓN RUP	FECHA DE HABILITACIÓN RUP	NATURALIZA JURÍDICA	TAMAÑO	NÚMERO DE TRABAJADORES PERMANENTES	NÚMERO DE SOCIOS	FECHA DE CATALOGACIÓN	CAPACIDAD PRODUCTIVA INICIAL	CAPACIDAD PRODUCTIVA ACTUAL	TIPO DE PRODUCTO	NÚMERO DE ORDEN DE COMPRA	MONTO ADJUDICADO
41	1792707242001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA MIGRANTES ELOY ALFARO "ASERLIMIEL OY"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2016-902591	30/9/2016	Habilitado	8/11/2016	Asociativos	MICRO	10-20	2	22/12/2016	14400	14400	LIMPIEZA TIPO 3		
42	1792707404001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA SAN JOSE DE QUITO "ASERLIMSJO"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2016-902616	6/10/2016	Habilitado	24/10/2016	Microempres a Asociativa	MICRO	10-20	10	15/12/2016	58500/31500	17286	LIMPIEZA TIPO 3/ LIMPIEZA TIPO 4	2	\$ 71.022,06
43	1792709458001	ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE LIMPIEZA OVERDOUZ "ASLOVER"	PICHINCHA	QUITO	SEPS-ROEPS-2016-902665	13/10/2016	Habilitado	26/10/2016	Asociativos	MICRO	21-49	16	22/12/2016	17100	17100	LIMPIEZA TIPO 3		

Fuente: Servicio Nacional de Contratación Pública; Superintendencia de Economía popular y solidaria
Elaboración propia

Anexo 4. Formato de la encuesta

Modelo de encuesta aplicada (Parte I)



MODELO DE LA ENCUESTA APLICADA

Propuesta de un modelo de gestión empresarial para las asociaciones de limpieza de la Economía Popular y Solidaria que son proveedoras del Estado del Cantón Quito.

Objetivo: Diagnosticar el manejo empresarial de las asociaciones de limpieza de la economía popular y solidaria

Proyecto formativo: Brindar asesoría en la implementación de un modelo de gestión empresarial dirigido las asociaciones de limpieza de la economía popular y solidaria.

Indicaciones:

- Preguntas abiertas y cerradas
- Leer cada pregunta, para dar una respuesta acertada que facilite la investigación

DESARROLLO

Nombre de la asociación:

Respondida por:

Cargo:

Marque con una X lo que considere como respuesta:

Nivel de Educación

Primaria

Secundaria

Superior

Modelo de encuesta aplicada (Parte II)



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador

1. ¿La asociación tiene establecidos la misión, visión y objetivos que desea alcanzar?

a. SI _____

b. NO _____

2. ¿Los objetivos de la asociación se socializan con los asociados?

a. SI _____

b. NO _____

3. ¿La asociación tiene establecida una estructura organizacional?

a. SI _____

b. NO _____

4. ¿La asociación planifica sus ventas?

a. SI _____

b. A VECES _____

c. NUNCA _____

Si la respuesta es SI, indique con qué frecuencia la realiza:

5. La asociación está conformada por:

a. SOCIOS _____

b. EMPLEADOS _____

c. SOCIOS Y EMPLEADOS _____

Modelo de encuesta aplicada (Parte III)



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador

6. ¿La asociación brinda a sus empleados estabilidad laboral?

a. SI _____

b. NO _____

7. ¿La asociación está al día en sus obligaciones con socios y empleados?

a. SI _____

b. NO _____

8. ¿La asociación está al día en la distribución de excedentes con sus socios?

a. SI _____

b. NO _____

9. ¿La asociación está al día en los pagos de ley con sus empleados?

a. SI _____

b. NO _____

10. ¿Los socios y/o empleados cuentan con capacitación sobre sus funciones o actividades?

a. SI _____

b. NO _____

11. ¿El nivel de ausentismo y rotación de socios y empleados se mantiene en niveles bajos?

a. SI _____

b. NO _____

Modelo de encuesta aplicada (Parte IV)



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador

12. ¿La asociación cuenta con estrategias de promoción y publicidad para darse a conocer?

a. SI _____

b. NO _____

Si la respuesta es SI mencione que mecanismo utiliza:

13. ¿La asociación cuenta con todos los recursos e insumos requeridos para cumplir con el servicio que ofertan?

a. SI _____

b. NO _____

14. ¿La asociación cuenta con sistemas informáticos para administrar la información interna?

a. SI _____

b. NO _____

15. ¿La asociación cuenta con una metodología para medir la calidad de su servicio y su eficiencia?

a. SI _____

b. NO _____

16. A su criterio. ¿Las empresas a las que sirve la asociación están satisfechas con el servicio que ofrece la asociación? ¿Por qué?

Modelo de encuesta aplicada (Parte V)



17. ¿La asociación emplea alguna medida para evitar la desvinculación de sus socios?

a. SI _____

b. NO _____

Si la respuesta es SI mencione que medidas aplica:

18. ¿La asociación para la toma de decisiones realiza asambleas permanentes con todos los socios?

a. SI _____

b. NO _____

Si su respuesta es SI, indique con qué frecuencia se realizan las asambleas:

_____ _____
 _____ _____

19. ¿La asociación cuenta con planes de beneficio colectivo para sus asociados?

a. SI _____

b. NO _____

20. ¿La asociación cuenta con lineamientos que indiquen la forma de incorporar nuevos asociados?

a. SI _____

b. NO _____

Modelo de encuesta aplicada (Parte VI)



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador

21. ¿La asociación cuenta con políticas claras que establezcan los procesos para la desvinculación de socios?

a. SI _____

b. NO _____

22. ¿Existen canales de diálogo que permiten mantener comunicados a los asociados de lo que sucede con la asociación?

a. SI _____

b. NO _____

Indique cuáles son:

23. ¿Cuál o cuáles son los mecanismos que emplea la asociación con respecto a los excedentes que se generan como consecuencia del servicio que brindan?

24. ¿La asociación cuenta con acuerdos firmados con otras asociaciones de apoyo mutuo, colaboración y comercio?

a. SI _____

b. NO _____

25. ¿La administración de la asociación está a cargo específicamente de un administrador o del representante de la organización?

Modelo de encuesta aplicada (Parte VII)



26. A su criterio ¿diversificar la oferta de servicios contribuiría a que la asociación se mantenga activa?

27. A su criterio ¿cuáles son sus principales clientes?

- a. Empresas públicas
- b. Empresas privadas
- c. Otros

Si su respuesta es OTROS por favor especificar:

28.- A su criterio mencione los principales problemas que limitan sus ventas del servicio que brindan

29.- Califique el liderazgo que se mantiene en el interior de su asociación

- a. Alto ___
- b. Medio ___
- c. Bajo ___

Modelo de encuesta aplicada (Parte VIII)



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador

30.- ¿Considera usted importante que exista liderazgo dentro de la asociación?

- a. SI _____
- b. NO _____

31. Sus ingresos personales obtenidos sin considerar excedentes al realizar sus labores dentro del sistema de Economía Popular y Solidaria se aproximan a:

- a. Menos de \$ 300 _____
- b. \$ 340 _____
- c. \$ 400 _____
- d. \$ 500 _____
- e. \$ 600 _____
- f. Más de \$ 600 _____

32. Señale la principal motivación para formar parte del proyecto de economía popular y solidaria

- a. Oportunidad laboral _____
- b. Crecimiento del negocio _____
- c. Búsqueda de mejores oportunidades _____

33.- Dentro de la asociación usted percibe que todos los socios son considerados en igualdad de condiciones?

- a. Muy satisfecho _____
- b. Satisfecho _____
- c. Insatisfecho _____
- d. Indiferente _____

Anexo 5. Guía del *focus group*

Guía de preguntas para el *focus group*



GUÍA DE PREGUNTAS PARA EL FOCUS GROUP

1. ¿La asociación cuenta con los fundamentos organizacionales necesarios para alinear el trabajo de todos los asociados hacia metas comunes?
2. ¿Los asociados se mantienen comunicados entre sí constantemente para apoyar con ideas que contribuyan al mejoramiento del servicio que brinda la asociación?
3. ¿La asociación se preocupa por capacitar a sus socios?
4. ¿La asociación se preocupa por que los socios estén satisfechos de su trabajo?
5. ¿La asociación realiza la dotación de recursos necesarios para el desarrollo adecuado de su trabajo?
6. ¿La asociación cuenta con un sistema de planificación de los procesos que se involucran en los servicios que oferta?
7. ¿La asociación cuenta con una planificación estratégica?
8. ¿La asociación cómo mide la satisfacción de sus clientes?
9. ¿Cómo se distribuyen los excedentes que se generan en la asociación?
10. ¿La asociación estaría en capacidad de ampliar su oferta de servicio actual?
11. ¿Cuáles serían los servicios adicionales que la asociación podría ofrecer?
12. A su criterio ¿contar con un modelo de gestión empresarial beneficiaría a la asociación y contribuiría a que ésta crezca y sea competitiva?
13. La asociación ¿cómo desarrolla el Modelo de Desempeño Social para crear incorporaciones de nuevos socios o trabajadores.

Anexo 6. Evidencia fotográfica

Evidencias del *focus group*





Desarrollo del *focus group*

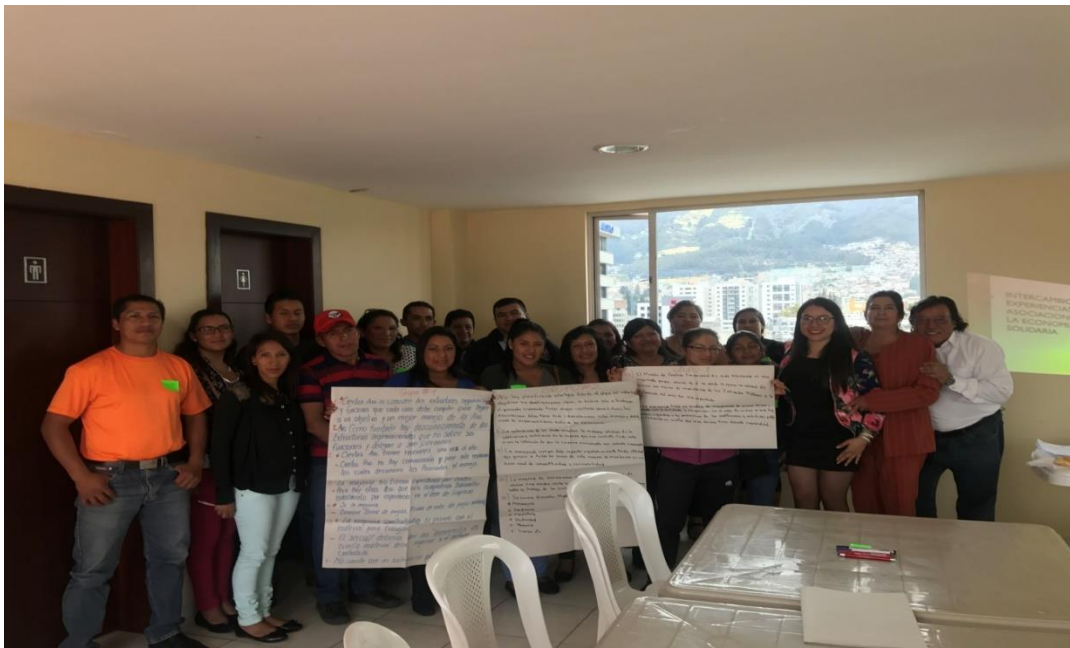




Aplicación de la encuesta



Cierre



Modelo de invitación

MAESTRANTE DE LA UNIVERSIDAD
ANDINA SIMÓN BOLÍVAR



Invita a que seas parte del intercambio de experiencias y tengas la oportunidad de contribuir con tus ideas para mejorar tu asociación y construir juntos un modelo de gestión empresarial que eleve los estándares de tu emprendimiento.

Dirigido a las asociaciones de limpieza de la Economía Popular y Solidaria

¡ Participación gratuita !



Día sábado 23 de
septiembre del
2017

Hora:
De 8:00 a 11h00

Lugar: Edificio Melissa I
La Pinta E4-54 y Av. Amazonas, junto al
consulado de España

Confirmaciones:
Ing. Diana Marianela Bustillos Mena
Cel: 0987358294
Mail: diana.bustillos@outlook.es