



Instituto de
Postgrado

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSTGRADO**

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE AGROEMPRESAS Y AGRONEGOCIOS

**“MODELO DE GESTIÓN PARA LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE ACEITES
ESENCIALES DE LA PRE- ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCTORAS DE
ACEITES ESENCIALES Y AFINES “OSHUN”, DE LA PARROQUIA LA
CONCEPCIÓN CANTÓN MIRA - ECUADOR”**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Magister en Gestión de
Agroempresas y Agronegocios.**

DIRECTORA:

Patricia Marlene Aguirre Mejía, Ph. D.

AUTOR:

Ing. Franklin Rubén Flores Farinango

IBARRA – ECUADOR

2021

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutora del Trabajo de Grado “MODELO DE GESTIÓN PARA LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE ACEITES ESENCIALES DE LA PRE-ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCTORAS DE ACEITES ESENCIALES Y AFINES “OSHUN”, DE LA PARROQUIA LA CONCEPCIÓN CANTÓN MIRA – ECUADOR”, presentado por el Ingeniero Franklin Rubén Flores Farinango, para optar por el grado de Magíster en Gestión de Agroempresas y Agronegocios, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación (pública o privada) y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a 05 días del mes de marzo del 2021.

Lo certifico:



Patricia Marlene Aguirre Mejía, Ph. D.

CI.: 100166980-1

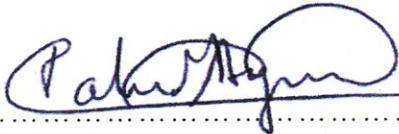
DIRECTORA

APROBACIÓN DEL JURADO

“MODELO DE GESTIÓN PARA LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE ACEITES
ESENCIALES DE LA PRE- ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCTORAS DE
ACEITES ESENCIALES Y AFINES “OSHUN”, DE LA PARROQUIA LA
CONCEPCIÓN CANTÓN MIRA – ECUADOR”

Por: Franklin Rubén Flores Farinango

Trabajo de Grado de Maestría aprobado en nombre de la Universidad Técnica del Norte,
por el siguiente jurado, a 05 días del mes de marzo del 2021.



Patricia Marlene Aguirre Mejía, Ph. D.
CI: 100166980-1



Jesús Ramón Aranguren Carrera, Ph. D.
CI: 175718118-3



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	171675634-9		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Flores Farinango Franklin Rubén		
DIRECCIÓN:	Otavalo, Parroquia Gonzales Suarez: Eloy Alfaro Y Eugenio Espejo		
EMAIL:	ecfloresfr@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:		TELÉFONO MÓVIL:	0985609087

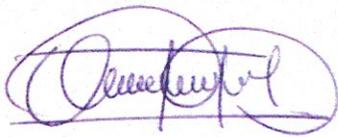
DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“MODELO DE GESTIÓN PARA LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE ACEITES ESENCIALES DE LA PRE-ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCTORAS DE ACEITES ESENCIALES Y AFINES “OSHUN”, DE LA PARROQUIA LA CONCEPCIÓN CANTÓN MIRA - ECUADOR”
AUTOR:	Flores Farinango Franklin Rubén
FECHA:	05 día del mes de marzo del 2021.
SOLO PARA TRABAJOS DE TITULACIÓN	
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Magíster en Gestión de Agroempresas y Agronegocios
ASESOR /DIRECTOR:	Patricia Marlene Aguirre Mejía. Ph. D.

2. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a 25 días del mes de octubre del 2021.

EL AUTOR:

A handwritten signature in purple ink, appearing to read 'Franklin Rubén Flores Farinango', enclosed within a large, stylized oval shape. Below the signature is a horizontal dotted line.

Nombre: Franklin Rubén Flores Farinango

C.C.: 171675634-9

REGISTRO DE POSGRADO

Guía: POSTGRADO - UTN

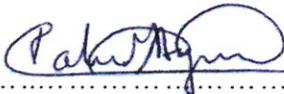
Fecha: Ibarra, a 05 días del mes de marzo del 2021.

FRANKLIN RUBÉN FLORES FARINANGO “MODELO DE GESTIÓN PARA LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE ACEITES ESENCIALES DE LA PRE- ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCTORAS DE ACEITES ESENCIALES Y AFINES “OSHUN”, DE LA PARROQUIA LA CONCEPCIÓN CANTÓN MIRA - ECUADOR” / Trabajo de grado de Magíster en Gestión de Agroempresas y Agronegocios, Universidad Técnica del Norte “UTN”, Ibarra.

DIRECTOR DE TESIS: Patricia Marlene Aguirre Mejía. Ph. D.

El principal objetivo de la presente investigación fue Proponer un Modelo de gestión para la planta de Producción de Aceites esenciales de la Pre- Asociación de mujeres productoras de aceites esenciales y afines “OSHUN”, de la parroquia La Concepción cantón Mira - Ecuador”. Para esto se diagnosticó la experiencia, participación de los socios, modelos exitosos o poco exitosos y las principales causas que tienen los procesos asociativos de las mujeres productoras de aceites esenciales. Se definió la estructura organizacional de la planta de aceites esenciales y se determinó los procesos del sistema de producción y comercialización Pre- Asociación de mujeres productoras de aceites esenciales y afines “OSHUN”, de la parroquia La Concepción cantón Mira.

Fecha: Ibarra, a 05 días del mes de marzo del 2021.



Patricia Marlene Aguirre Mejía. Ph. D.

Director



Ing. Franklin Rubén Flores Farinango

Autor

DEDICATORIA

A mi Dios todo poderoso, que me ha brindado la oportunidad de vivir para servir.

A mi esposa Nataly, quien ha sacrificado sus sueños por vivir los míos. Siempre presente con su valioso apoyo y motivación para seguir siempre adelante, en cada tropiezo y caída. Con su mano extendida para levantarme.

A mis hijos Juan Pablo y Joaquín, que pese a las circunstancias; que en la vida nos ha tocado vivir. Han sido mi motor, y poder demostrarles que el aprender y crecer en el conocimiento siempre serán la opción para ser mejores personas y ayudar a los demás.

A mis padres Rubén y María. Quienes siempre han confiado y me han apoyado incondicionalmente en todos mis planes y proyectos de vida, con su invaluable presencia.

A Patricia A., por abrirme las puertas a nuevas oportunidades, y permitirme crecer y aportar con este trabajo a la sociedad.

FRANKLIN FLORES

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica del Norte, al Instituto de Posgrado y docentes, por los conocimientos compartidos en el presente programa.

A la Dra. Patricia Aguirre (PhD.), Tutora de la presente investigación, por su direccionamiento y apoyo constante con conocimientos, sugerencias e ideas muy acertadas para el buen desarrollo y culminación de esta tesis.

Al Mgs. Jesús Aranguren, asesor, por su valioso aporte con conocimientos y consejos para concluir la presente tesis.

FRANKLIN FLORES

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	xii
SUMMARY	xiii
INTRODUCCIÓN	i
CAPITULO I.....	1
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Contextualización del problema.	1
1.2. Problema de investigación.	2
1.3. Formulación del problema.	3
1.4. Preguntas de investigación.	3
1.5. Objetivos de la investigación.	3
1.5.1. Objetivo General.	3
1.5.2. Objetivos Específicos.	3
1.6. Justificación.	4
CAPÍTULO II	6
MARCO REFERENCIAL	6
2.1. Antecedentes	6
2.2. Marco teórico.....	6
2.2.1. Formas de organizaciones sociales en el Ecuador	6
2.2.1.1. Tipo de organizaciones sociales	7
2.2.1.2. Requisitos para formar una Asociación de la Economía Popular y Solidaria.....	7
2.2.2. Los modelos de gestión como capital intelectual	8
2.2.2.1. Tipos de modelo de gestión para asociaciones	8
2.2.2.2. Modelos de desarrollo productivo en Ecuador	10
2.2.3. Gestión de la calidad.....	11
2.2.4. Aceites esenciales extraídos a partir de material vegetal.....	12
2.2.4.1. Principales propiedades físicas de los aceites esenciales	13
2.2.4.2. Rendimiento de los aceites esenciales.....	13
2.2.4.3. Uso de aceites esenciales	13
2.2.4.4. Extracción de Aceites esenciales por arrastre de vapor.	14
2.2.5. Normas para el cumplimiento del sistema de gestión de calidad.....	15
2.2.5.1. Norma ISO 9001:2015	15
2.2.5.2. Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG	15
CAPITULO III.....	16
MARCO METODOLÓGICO	16

3.1. Descripción del área de estudio.....	16
3.1.1. Características de la Población objeto de estudio.....	17
3.1.2. Caracterización del FEPP, Ayuda en Acción, Comunidad de Madrid.....	17
3.2. Enfoque y tipo de investigación.....	17
3.2.1. Enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo	17
3.2.2. Tipos de la investigación	18
3.3. Procedimiento de la investigación.....	18
3.3.1. Fase I: diagnóstico de la experiencia, participación de los socios, modelos exitosos o poco exitosos y las principales causas que tienen los procesos asociativos de las mujeres productoras de aceites esenciales en la parroquia La Concepción, cantón Mira.	18
3.3.2. Fase II: estructura organizacional de la planta de aceites esenciales de la asociación de mujeres productoras de aceites esenciales y afines “OSHUN”, de la parroquia La Concepción, cantón Mira.	20
3.3.3. Fase III: determinación de los procesos del sistema de producción y comercialización pre-asociación de mujeres productoras de aceites esenciales y afines “OSHUN”, de la parroquia La Concepción, cantón Mira.	21
3.4. Consideraciones bioéticas.....	22
CAPITULO IV	23
RESULTADOS	23
4.1. Diagnóstico de la experiencia, participación de los socios, modelos exitosos o poco exitosos y las principales causas que tienen los procesos asociativos de las mujeres productoras de aceites esenciales en la parroquia La Concepción, cantón Mira.....	23
4.1.1. Diagnóstico interno y externo de los actores involucrados.	23
4.1.1.1. Diagnóstico interno – Análisis FODA	23
4.1.1.1. Diagnóstico externo – Análisis FODA.....	24
4.1.2. Criterios de los principales actores involucrados para el funcionamiento de la planta procesadora de aceites esenciales.	25
4.1.3. Estrategias y objetivos para el funcionamiento de la planta de producción Oshun28	
4.1.3.1. Estrategias y Objetivos de acuerdo con el análisis FODA interno.....	28
4.1.3.2. Estrategias y objetivos de acuerdo con el diagnostico FODA externo.....	29
4.1.3. Plan de acción según el análisis FODA.....	30
4.2. Estructura organizacional de la planta de aceites esenciales de la asociación de mujeres productoras de aceites esenciales y afines “OSHUN”, de la parroquia La Concepción, cantón Mira.....	34
4.2.1. Estandarización de las actividades productivas y administrativas de la planta de aceites esenciales.	34
4.2.2. Plan estratégico para las actividades productivas y administrativas de la planta de aceites esenciales.	35
4.2.2.1. Planificación	35

4.2.2.1. Organización	37
4.2.2.1. Dirección	38
4.2.3. Sistema de gestión documental.....	42
4.2.3.1. Manual de calidad	42
4.3. Determinación de los procesos del sistema de producción y comercialización pre-asociación de mujeres productoras de aceites esenciales y afines “OSHUN”, de la parroquia La Concepción, cantón Mira	47
4.3.1. Metodología “Link – Food And Agriculture Organization” (FAO, 2014).....	47
4.3.2. Propuesta de valor de doble vía.....	48
CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelos relacionados.	8
Tabla 2. Modelos de gestión básicos.	10
Tabla 3. Definiciones de calidad.....	11
Tabla 4. Lista de especies de plantas aromáticas con su respectiva Nomenclatura Común del Mercosur (NCM).	12
Tabla 5. Rendimiento promedio de aceites esenciales.....	13
Tabla 6. Áreas de aplicación de los aceites esenciales.	14
Tabla 7. Cuadro comparativo FODA.....	23
Tabla 8. Lista maestra de documentos e instructivos (Talento Humano).....	27
Tabla 9. Estrategias vs objetivos, según análisis interno FODA.	28
Tabla 10. Cruce de FO-FA vs DO-DA según análisis externo FODA.....	29
Tabla 11. Estrategias vs objetivos, según análisis externo FODA.	30
Tabla 12. Plan de acción análisis FODA.	31
Tabla 13. Estructura del modelo de gestión.....	35
Tabla 14. Plan de capacitación de la planta de aceites esenciales Oshun.....	- 40 -
Tabla 15. Ficha técnica capacidad productiva de la planta de aceites esenciales Oshun.	45
Tabla 16. Cuellos de botella - análisis de tiempos y movimientos planta de aceites esenciales Oshun.	46
Tabla 17. Costos por requerimientos de material de envase.....	50
Tabla 18. Estructura porcentual del costo de producción por batch.	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquema de la destilación por arrastre de vapor.	14
Figura 2. Mapa de ubicación de área de estudio.	16
Figura 3. Principales actores involucrados en la producción de aceites en La Concepción.	19
Figura 4. Principios filosóficos descritos en la ISO 9000:2015.	20
Figura 5. Esquema del modelo de gestión con enfoque de procesos ISO 9001:2015.	34
Figura 6. Orgánico estructural planta de aceites esenciales Oshun.	37
Figura 7. Mapa de procesos planta de aceites esenciales Oshun.	43
Figura 8. Flujograma de proceso productivo planta de aceites esenciales Oshun.	44
Figura 9. Reunión de socialización del modelo de gestión.	48
Figura 10. Modelo de negocio hacia los clientes elaborado por la pre-asociación Oshun.	49

**“MODELO DE GESTIÓN PARA LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE ACEITES
ESENCIALES DE LA PRE- ASOCIACIÓN DE MUJERES PRODUCTORAS DE
ACEITES ESENCIALES Y AFINES “OSHUN”, DE LA PARROQUIA LA
CONCEPCIÓN CANTÓN MIRA - ECUADOR”**

Autora: Franklin Rubén Flores Farinango

Tutor: Patricia Marlene Aguirre Mejía, Ph. D.

Año: 2021

RESUMEN

En la actualidad las nuevas pequeñas y medianas empresas asociativas cometen el error de iniciar su operación sin plantearse una cultura organizacional; es decir, ignoran el impacto que tiene la organización sobre un negocio. Esto puede crear confusiones sobre la identidad de la empresa y la visión a futuro. El objetivo de la presente investigación es diseñar un modelo de gestión para la producción, administración y gestión de la “Planta de producción de aceites esenciales de la pre-asociación de mujeres OSHUN”. Se tomó en cuenta el estandarizar cada actividad dentro del proceso productivo, administrativo y asociativo. La investigación se desarrolló en tres fases; Fase 1: mediante un análisis FODA se diagnosticó la experiencia y participación de los socios, modelos exitosos o poco exitosos y las principales causas que tienen los procesos asociativos de las mujeres productoras de aceites esenciales en la parroquia La Concepción; Fase 2: se analizó el modelo de gestión sobre la calidad de la ISO 9001:2015 para estandarizar las actividades productivas y administrativas de la planta de aceites esenciales; y, Fase 3: con base a la metodología Link – Food And Agriculture Organization (FAO, 2014) se determinaron los procesos del sistema de producción y comercialización. A partir de los resultados se diseñó un modelo de gestión con lineamientos estandarizados para la operación, funcionamiento y administración productiva y asociativa, apegados a normativas de cumplimiento legal y sanitario a nivel nacional e internacional. Esto contribuirá con el desarrollo de la Economía Popular y Solidaria del sector, ya que permite disponer de herramientas para la toma de decisiones de manera anticipada.

Palabras clave: Modelo, gestión, aceites esenciales, mujeres productoras.

“MANAGEMENT MODEL FOR THE ESSENTIAL OILS PRODUCTION PLANT OF THE PRE-ASSOCIATION OF WOMEN PRODUCERS OF ESSENTIAL AND RELATED OILS "OSHUN", FROM THE LA CONCEPCIÓN CANTÓN MIRA - ECUADOR”

Author: Franklin Rubén Flores Farinango

Advisor: Patricia Marlene Aguirre Mejía, Ph. D.

Año: 2021

SUMMARY

Nowadays, the new small and medium associative companies make the mistake of starting their operation without considering an organizational culture; that is, they ignore the impact that the organization has on a business. This can create confusion about the identity of the company and the vision for the future. The objective of this research is to design a management model for the production, administration, and management of the "Essential oil production plant of the OSHUN women's pre-association". It was considered the standardization of each activity within the productive, administrative, and associative process. The investigation was developed in three phases; Phase 1: through a SWOT analysis, the experience and participation of the partners, successful or unsuccessful models and the main causes of the associative processes of women producers of essential oils in La Concepción parish were diagnosed; Phase 2: the ISO 9001: 2015 quality management model was analyzed to standardize the productive and administrative activities of the essential oils plant; and, Phase 3: based on the Link - Food And Agriculture Organization methodology (FAO, 2014), the processes of the production and marketing system were determined. Based on the results, a management model was designed with standardized guidelines for the operation, functioning and productive and associative administration, adhering to regulations of legal and health compliance at the national and international level. This will contribute to the development of the Popular and Solidarity Economy of the sector since it allows to have tools for making decisions in advance.

Keywords: Model, management, essential oils, women producers

INTRODUCCIÓN

Desde el año 2018 en la parroquia La Concepción del Cantón Mira, provincia del Carchi, se ha venido desarrollando el proyecto “Mejora de las economías familiares mediante la producción de aceites esenciales a partir del manejo y conservación del bosque seco”. El proyecto es auspiciado por la Fundación Ayuda en Acción a través del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP). Las principales beneficiarias son mujeres cabezas de hogar de las 16 comunidades pertenecientes a la Parroquia.

Los proyectos asociativos en beneficio de la economía popular y solidaria han tenido más fracasos que éxitos. Los principales motivos del fracaso son atribuidos a la desorganización interna, falta de lineamientos claros, procesos sin definir ni estandarizar, toma de decisiones sin apego a las normas y legislaciones nacionales e internacionales.

Un modelo asociativo en pequeñas asociaciones permite mantenerse en el mercado por largos períodos de tiempo. Es importante fortalecer las estructuras organizacionales y la gestión realizada por los líderes y dirigentes. Esto permitirá hacer una crítica para sugerir ideas y recomendaciones con la finalidad de promover la reorientación de la gestión gerencial desde las condiciones culturales, sociales, económicas del pueblo afroecuatoriano (Cardoso, 2018).

El objetivo de la presente investigación es el desarrollo del modelo de gestión, a través del diagnóstico de la experiencia y participación de los socios, modelos exitosos o poco exitosos y las principales causas que tienen los procesos asociativos de las mujeres productoras de aceites esenciales en la parroquia La Concepción.

Es importante promover una estructura organizacional de la planta de aceites esenciales y determinar de los procesos más idóneos para el funcionamiento del sistema de producción y comercialización. Por lo tanto, el modelo de gestión será una guía alternativa para planificar, administrar y tomar decisiones en cada uno de los aspectos Socio productivos de la Planta de producción de aceites esenciales.

La estructura de la investigación está definida por cuatro capítulos importantes; en el primero se presenta la problemática, los objetivos y una breve justificación; el segundo capítulo contiene antecedentes de la investigación e información de revisión bibliográfica que sustentan los resultados obtenidos; el capítulo tres describe el proceso metodológico utilizado en el desarrollo del estudio; y, el capítulo cuatro contiene los resultados obtenidos en cada una de las fases analizadas en la presente investigación.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Contextualización del problema.

La problemática que enfrentan las pequeñas y medianas asociaciones a nivel mundial está relacionada directamente con factores externos a la empresa tales como: la economía, política y tecnología, entre otros. Además, es importante considerar las deficiencias internas de organización estructural, mercadeo, producción y personal (Guerrero y General, 2004).

El éxito o fracaso de las asociaciones está determinado por la influencia positiva o negativa de los cambios en su entorno. Por lo tanto, la flexibilidad de las empresas será un factor importante, del cual dependerá su crecimiento.

En Ecuador existe un modelo de desarrollo que apoya a las organizaciones de economía popular solidaria, con la finalidad de que cumplan con sus principales objetivos tales como: generación de empleo, trabajar con las personas de su comunidad, ser productivas para alcanzar un crecimiento empresarial (Ruiz, 2015).

Después de una década de construir este modelo, se han evidenciado varios problemas que generan la necesidad de seguir renovando las políticas locales, innovando los proyectos sociales y económicos, para conseguirlo a través de una decisión política que construya poder y legitimidad a mediante decisiones claras en favor de la población más vulnerable (Espin Maldonado, Bastidas y Duran, 2017).

Lo más importante para controlar las problemáticas antes mencionadas es la implementación de modelos de gestión. Esto con la finalidad de preparar un conjunto de decisiones y acciones para alcanzar los objetivos establecidos por las asociaciones (Velázquez, 2003)

La ausencia de un modelo de gestión podría provocar efectos negativos en la estructura y funcionamiento de la Asociación Oshun. Además, el bosque seco de donde se extraerá la mayor parte del material vegetal para la producción de aceites esenciales corresponde a un ecosistema frágil que se encuentra afectado por la baja disponibilidad de agua.

Las especies forestales de estos ecosistemas son árboles caducifolios que pierden sus hojas por cortos períodos de tiempo generando una mayor demanda de material vegetal. Por esta razón, este tipo de especies necesitan de un aprovechamiento planificado y programada.

1.2. Problema de investigación.

A nivel mundial los modelos de gestión se han caracterizado por ser uno de los ejes fundamentales para garantizar la sostenibilidad de las actividades asociativas, enfrentar los retos relacionados con la expansión en los mercados, globalización, la calidad y la competitividad (Calderón, Dini y Stumpo, 2016).

Ante estos retos la visión comercial asociativa no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de las empresas desde el siglo XIX. A este debe incluirse procedimientos estandarizados, la cultura organizacional, análisis de la cadena de valor y el involucramiento en todo nivel de sus asociados (Villa y Vásquez, 2007).

La ausencia de un modelo de gestión expone a la Asociación OSHUN a un sinnúmero de riesgos que podrían provocar efectos adversos en la producción de aceites esenciales. Un problema importante que se puede generar es el deficiente trabajo en equipo, lo cual da origen a malas relaciones humanas que a largo tiempo conllevarían a problemas fuera y dentro de la Asociación.

El bajo desempeño laboral afecta gravemente al cumplimiento de las metas y objetivos de la asociación. Además, la mala relación entre aéreas y departamentos provoca la inadecuada utilización de los diferentes recursos. Una deficiente coordinación de las actividades tiene efectos negativos sobre el rendimiento tanto humano como de organización.

Desde esta perspectiva el modelo de gestión constituye una herramienta estratégica para administrar los procesos socio productivos, la interacción con los actores de la cadena productiva tanto internos como externos y la toma de decisiones de manera planificada.

El funcionamiento de esta Planta demanda de respuestas a varias preguntas: ¿de quién es la propiedad? ¿Qué forma jurídica debe tener? ¿Cuál es su modelo de gestión? ¿Cómo funcionará? ¿Cómo se llevará la contabilidad y la administración? ¿Cuáles serán sus costos de operación?

En este sentido el proyecto de aceites esenciales requiere de un modelo de gestión que permita el manejo, administración, funcionamiento y control de la planta de procesamiento de aceites esenciales.

1.3. Formulación del problema.

Necesidad de un modelo de gestión para la planta de producción de aceites esenciales de la pre - asociación de mujeres productoras de aceites esenciales y afines “OSHUN”, de la parroquia La Concepción cantón Mira, provincia del Carchi, Ecuador.

1.4. Preguntas de investigación.

- ¿Cuál es la experiencia y participación de los socios modelos exitosos o poco exitosos y las principales causas que tienen los procesos asociativos de las mujeres productoras de aceites esenciales en la parroquia La Concepción, cantón Mira?
- ¿Cuál es la estructura organizacional de la planta de aceites esenciales de la asociación de mujeres productoras de aceites esenciales y afines “OSHUN”, de la parroquia La Concepción, cantón Mira?
- ¿Cuáles son los procesos del sistema de producción y comercialización pre-asociación de mujeres productoras de aceites esenciales y afines “OSHUN”, de la parroquia La Concepción, cantón Mira?

1.5. Objetivos de la investigación.

1.5.1. Objetivo General.

Proponer un modelo de gestión para la planta de producción de aceites esenciales de la pre-asociación de mujeres productoras de aceites esenciales y afines “OSHUN”, de la parroquia La Concepción cantón Mira, provincia del Carchi, Ecuador.

1.5.2. Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la experiencia, participación de los socios, modelos exitosos o poco exitosos y las principales causas que tienen los procesos asociativos de las mujeres productoras de aceites esenciales en la parroquia La Concepción, cantón Mira.

- Definir la estructura organizacional de la planta de aceites esenciales de la asociación de mujeres productoras de aceites esenciales y afines “OSHUN”, de la parroquia La Concepción, cantón Mira.
- Determinar los procesos del sistema de producción y comercialización pre-asociación de mujeres productoras de aceites esenciales y afines “OSHUN”, de la parroquia La Concepción, cantón Mira.

1.6. Justificación.

Las actividades asociativas de valor agregado deben enfrentarse a un entorno empresarial muy competitivo donde la globalización de la economía y el comercio local, provincial, nacional e internacional generan una constante carrera por conquistar clientes. Esto genera un ambiente de competencia cada día más fuerte frente a la realidad que vive en la actualidad. El trabajo se debe concentrar en la gestión administrativa con la finalidad de obtener ganancias y satisfacer las necesidades sociales. Además, es importante trabajar en la preservación de la identidad y las tradiciones de los pueblos, ya que estas deben ser la expresión fundamental de su cultura organizacional. Así lo señalan: en Brasil, Parente (2014); en Costa Rica, Borge y Li (2015); y, en Ecuador, Pilco (2016).

A partir de las consideraciones anteriores, la investigación plantea el diseño de un modelo de gestión para la “Planta de producción de aceites esenciales”. El propósito es responder a la necesidad actual de la parroquia La Concepción, quienes al momento son beneficiarios de un macroproyecto de apoyo social impulsado por FEPP y Ayuda en Acción. Este modelo brindara los lineamientos técnicos de Gestión, producción, transformación y comercialización, que al momento no se disponen. Los modelos han demostrado ser un pilar fundamental, convirtiéndose en una fuerte herramienta transformadora de las organizaciones (Mascareñas, 2001; Velásquez, 2003; Gupta y Roth, 2007; Alizo *et al.*, 2010).

Son 16 comunidades de la parroquia La Concepción las que se beneficiaran de esta investigación: El Chamanal, El Naranjal, La Convalecencia, El Rosal, El Milagro, La Chira, Empedradillo, La Loma, Estación Carchi, El Naranjito, Santa Ana, Santa Lucia. En estos poblados se trabajará para incrementar la producción de materia prima para el proyecto, con lo cual se generan ingresos económicos para los comuneros.

Es importante mencionar que existen varios trabajos complementarios a la presente investigación, ya que se debe analizar varios aspectos como la comercialización y uso de los

aceites esenciales obtenidos de las principales especies vegetales herbáceas y arbóreas medicinales del ecosistema bosque seco de Carchi. Además, los trabajos sobre el manejo de estos ecosistemas, así como la silvicultura de sus especies, son importantes para el funcionamiento adecuado de la planta. Además, Durante el desarrollo del trabajo se realizaron procesos de reflexión, análisis y síntesis, debido a que se tomaron en cuenta la opinión y visión de las personas beneficiarias.

De acuerdo con las líneas de Investigación requeridas por la Universidad Técnica del Norte, esta investigación se enmarca en la línea Investigativa de: “Gestión, Producción, productividad, innovación y desarrollo socio económico”.

Por otra parte, la Constitución de la Republica (2008) ampara y reconoce a todo grupo asociativo en su Art. 283, donde se menciona que:

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 (p. 91).

La investigación aportará al Objetivo 5, del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2022: “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento” (p. 80), además, para su viabilidad en el territorio se enmarca en la política, 5.1, “Generar trabajo y empleo dignos fomentando el aprovechamiento de las infraestructuras construidas y las capacidades instaladas” (p. 83).

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes

Ayuda en Acción y FEPP desde el año 2016 trabajan con varias comunidades del Valle del Chota y Alto Mira, dinamizando procesos de desarrollo y crecimiento rural a través de la ejecución de proyectos. La zona de intervención se denomina Área de Desarrollo Territorial Chota – Mira.

Ayuda en Acción como entidad solicitante y el FEPP como organización local en Ecuador presentó a la Comunidad de Madrid un proyecto con el objetivo de “Contribuir a mejorar la economía de familias afrodescendientes lideradas por mujeres sentando bases de sostenibilidad ambiental en el bosque seco en 16 comunidades de la Parroquia La Concepción”, cantón Mira, provincia del Carchi.

En el marco del proyecto se realizaron varios trabajos; por ejemplo, la investigación sobre la identificación de las plantas medicinales existentes en la parroquia. Además, se inició con la propagación de varias plantas mediante la implementación de chacras. Por otra parte, se realizó un plan de marketing para definir estrategias de comercialización de los aceites esenciales. Finalmente, a través de un estudio sobre gestión se planificó y se dio inicio al establecimiento de la planta.

2.2. Marco teórico

El presente trabajo de investigación se basa en conceptos y definiciones relacionados con el rol que desempeñan las organizaciones Sociales, el conocimiento técnico desde los Modelos de Gestión, y demás herramientas que dinamicen y sostengan el trabajo asociativo.

2.2.1. Formas de organizaciones sociales en el Ecuador

De acuerdo con la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria –SEPS, las asociaciones están conformadas por personas que realizan actividades económicas, productivas similares o complementarias. En conjunto permiten la producción y comercialización de bienes y servicios

permitidos y socialmente necesarios. Por lo tanto, se autoabastecen en forma solidaria y autogestionada de materia prima, insumos, herramientas, tecnología y equipos (SEPS, 2020).

2.2.1.1. Tipo de organizaciones sociales

Los tipos de organizaciones sociales con finalidad social y sin fines de lucro que se pueden constituir en el Ecuador de acuerdo con el Decreto Ejecutivo No. 193 del año 2017, en sus artículos 4, 8, 9, 10 y 11 establece, las siguientes:

a) Corporaciones. Son corporaciones las entidades de naturaleza asociativa, estable y organizada, conformada por un número mínimo de cinco miembros, expresada mediante acto constitutivo, colectivo y voluntario de sus miembros, cuya personalidad jurídica se encuentre aprobada y registrada por la institución competente del Estado, de conformidad con la ley. Sin perjuicio de lo establecido en la Constitución, la ley y lo que prescriban sus estatutos, las corporaciones tendrán como finalidad, la promoción y búsqueda del bien común de sus miembros, el bien público en general o de una colectividad en particular. **b) Fundaciones.** Las fundaciones podrán ser constituidas por la voluntad de uno o más fundadores, debiendo en el último caso, considerarse, desarrollar e incentivar dicho bien en sus aspectos sociales, culturales, educacionales, así como actividades relacionadas con la filantropía y beneficencia en el estatuto, la existencia de un órgano directivo de al menos tres personas. Estas organizaciones buscan o promueven el bien común de la sociedad, incluyendo las actividades de promocionar pública. **c) Otras formas de organizaciones.** Las otras formas de organizaciones sociales, nacionales o extranjeras, que se rigen por sus propias leyes, tales como: comunas, juntas de agua, juntas de regantes, centros agrícolas, cámaras de agricultura, etcétera, en lo que fuere aplicable (p. 2).

2.2.1.2. Requisitos para formar una Asociación de la Economía Popular y Solidaria.

De acuerdo con la SEPS (2020), los requisitos mínimos son los siguientes:

- Mínimo 10 personas
- No pueden pertenecer personas que estén asociados en otra asociación de la misma actividad económica.
- Ningún empleado público puede ser socio. (de acuerdo con la SERCOP).
- Asistir a una capacitación sobre Asociatividad en el IEPS.

- Realizar la reserva de denominación (www.seps.gob.ec) registro SNF-SEPS.
- Abrir la cuenta de Integración de Capital con \$394.00 dólares, con el documento de la reserva de denominación.
- Copias de cédula a colores de todos los integrantes.
- Llenar formulario único constitución de organizaciones (www.seps.gob.ec). registro SNF-SEPS.

2.2.2. Los modelos de gestión como capital intelectual

Es importante analizar la definición de un modelo, para ello se considera la expuesta por Velázquez (2003) donde se menciona que “los modelos son representaciones de una porción de la realidad, constituyen un instrumento de comunicación y análisis; son importantes porque ellos representan las interrelaciones, la estructura y las funciones del sistema objeto de estudio” (p. 69).

Por otra parte, la gestión se refiere a la organización y coordinación de las actividades de un negocio con el fin de lograr objetivos definidos. A su vez es considerada como un factor de producción junto con maquinaria, materiales y dinero (Drucker, 2005).

A partir de estos conceptos se considera que “los modelos permiten a las organizaciones realizar evaluaciones basadas en hechos contrastables, presentes que originarán propuestas futuras para mejorar la calidad, productividad y costos de la empresa” (Universidad Autónoma de Madrid, 2003, p.56).

2.2.2.1. Tipos de modelo de gestión para asociaciones

Existen dos tipos de modelos de gestión de acuerdo con el estudio realizado por la Universidad Autónoma de Madrid (2003); los relacionados y los básicos, estos se describen a continuación en la tabla 1.

Tabla 1.

Modelos relacionados.

Nº	Modelo	Modelos Relacionados
		Características de estructura
1	Balance Scorecard (Kaplan y Norton, 1992)	El cuadro de mando integral pretende ser un sistema de gestión empresarial basado en la visión y estrategia de la empresa, considerando las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimiento

2	Modelo Dow Chemical (Dow Chemical, 1998)	Tiene su origen en la metodología para la clasificación, valoración y gestión de intangibles en la organización, evaluando los capitales: humano, organizacional y clientes.
3	Modelo de aprendizaje organizativo de KPGM (1996)	Modelo basado en la forma de aprendizaje de una organización y de los resultados obtenidos, considerando: interacción de la cultura, el liderazgo, mecanismos de aprendizaje, actitudes de las personas, trabajo en equipo.
4	Modelo de Roos, Roos, Drangonetti y Edvinsson (1997)	Modelo sistemático para el desarrollo de la medición de los activos intangibles orientado a los capitales: financiero e intelectual.
5	Modelo de Stewart (1998)	Basado en una guía de indicadores para que las organizaciones elaboren sus propias propuestas para la medición de los capitales: humano, estructural y cliente.
6	Teoría de los agentes interesados (Atkinson, Waterhouse y Wels, 1998)	Ofrece un sistema de indicadores primarios y secundarios, de carácter financiero y no financiero, para la evaluación de: empleados, clientes, accionistas y comunidad.
7	Directrices Meritum (Cañibano et al., 2002)	Comprende un modelo basado en tres fases 12*(identificación, medición y seguimiento/acción), considerando, a partir de los objetivos estratégicos, la evaluación de: recursos intangibles, actividades intangibles que se relacionan con el capital humano, relacional y estructural.
8	Modelo de dirección estratégica por competencia (Bueno, 1998)	Ofrece una visión de la dirección del conocimiento, considerando los capitales: humano, organizativo, tecnológico y relacional. Destaca la existencia de conocimientos tácitos, explícitos y el interés de centrar la atención en la ventaja competitiva sostenible.
9	Modelo de Gestión del conocimiento de Arthur Andersen (Andersen, 1999)	Se diseña en torno a una doble perspectiva: individual y organizacional, dando especial relevancia al liderazgo, a la cultura y a la faceta tecnológica de la empresa.
10	Modelo de creación, medición y gestión de intangibles: el diamante del conocimiento (Bueno, 2001)	Señala el proceso de creación de activos intangibles a partir de las actividades intangibles.
11	Intellectual Capital Benchmarking System – ICBS (Viedma, 2001)	Método de gestión que identifica y audita las capacidades del capital intelectual, basado en la evaluación de las competencias: excelencia, benchmarking competitivo.

Fuente: Hernández (2013).

Los modelos básicos que se detallan en la tabla 2 presentan todas las iniciativas de medición de los activos intangibles que han aparecido con abundancia en los últimos tiempos en la esfera nacional e internacional.

Tabla 2.

Modelos de gestión básicos.

Modelos Básicos		
N°	Modelo	Características de estructura
1	Skandia Navigator (Edvinsson, 1993)	Este modelo se basa en los enfoques o elementos: cliente, financiero, humano, procesos y renovación.
2	Technology Broker (Brooking, 1996).	Este modelo diferencia cuatro tipos de elementos dentro del capital intelectual, los activos: mercado, humano, propiedad intelectual e infraestructura.
3	Modelo de la Universidad Werstern Ontario (Bontis, 1996)	Se basa en un sistema de bloques de capital intelectual interrelacionados donde se considera los capitales: humano, relacional y organizativo.
4	Modelo del Canadian Imperial Bank of Commerce (Saint Onge, 1996)	La característica más relevante estructura es basada en el conocimiento: aprendizaje organizativo y en el capital de conocimiento, distinguiendo entre capital financiero, de clientes, estructural y humano.
5	Monitor de Activos intangibles (Sveiby, 1997)	Este modelo considera el valor contable y el valor de mercado de las empresas, por lo que el modelo mide: estructura interna, estructura externa y competencias individuales.
6	Modelo Nova (Camisón, Palacios y Devece, 1998)	Parte de la estructura básica del capital intelectual tratando de explicar la transformación de los distintos componentes: humano, organizativo, social, innovación y aprendizaje.
7	Modelo Intellect (Euroforum, 1998)	Se basa en la medición de los capitales: humano, estructural y relacional.
8	Modelo Intellectus (CIC, 2003, 2011)	Modelo de gestión y medición del capital intelectual a través de cinco componentes: capital humano, organizativo, tecnológico, de negocio y capital Social.

Fuente: Hernández (2013).

2.2.2.2. Modelos de desarrollo productivo en Ecuador

En el Ecuador durante la última década se ha tratado de implantar un nuevo modelo de desarrollo productivo, impulsando el cambio de la matriz productiva e incentivando la creación de valor agregado en la producción nacional.

El cambio debe estar guiado por la responsabilidad ambiental e inclusión social, lo que permitirá que el desarrollo industrial se torne un poderoso impulsor de crecimiento económico

para la satisfacción de derechos. Involucrar preferentemente a mujeres, jóvenes y personas en situación de pobreza en las actividades productivas reduce las desigualdades sociales, dignifica y mejora el acceso a oportunidades (SENPLADES, 2017).

En el cambio de matriz productiva, es clave promover la transformación y diversificación productiva, que potencie sus ventajas comparativas en el corto plazo pero que promueva la creación de ventajas competitivas en el largo plazo. El reto más significativo en este sentido está acompañado de un cambio cultural que incentive la confianza propia, motive el emprendimiento y valore la historia y cultura nacional, rescatando y aprovechando la diversidad y ancestralidad de toda la nación.

2.2.3. Gestión de la calidad

Se refiere a los factores y herramientas que se relacionan con la gestión de la calidad empresarial, con especial incidencia en el modelo de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM), como pilar fundamental (CIC, 2003, p.56).

Se han desarrollado diversas teorías, principalmente en Estados Unidos y Japón, siendo este último país donde se implementa la cultura de empresas de la calidad total. Los principales autores considerados como los gurús de la calidad son Shewhart (1938), Ishikawa (1949), Crosby (1979), Deming (1982), Taguchi (1986), Feigenbaum (1990), Juran (1993). En la tabla 3 se presenta definiciones de calidad más destacadas según los autores referidos:

Tabla 3.

Definiciones de calidad.

Autor	Definición
Walter A. Shewhart (1938)	La calidad es el resultado de la interacción de dos dimensiones: dimensión subjetiva (lo que el cliente quiere) y dimensión objetiva (lo que se ofrece).
Kaoru Ishikawa (1949)	Se refiere al hecho de que un producto o un servicio satisfaga las necesidades o expectativas del usuario o cliente.
Philip B. Crosby (1979)	Es el ajuste a las especificaciones o conformidad de unos requisitos.
William Edwards Deming (1982)	Se asocia al grado perceptible de uniformidad y fiabilidad adecuados a las necesidades del cliente.
Genichi Taguchi (1986)	La calidad se relaciona con la menor pérdida posible para la sociedad.
Armand V. Feigenbaum (1990)	Tiene que ver con las características del producto y servicio provenientes del mercadeo, ingeniería, manufactura y mantenimiento y que están relacionadas directamente con las necesidades del cliente.
Joseph M. Jurán (1993)	Se refiere al uso y a la satisfacción de las necesidades del cliente

La Sociedad Americana para el Control de Calidad (A.S.Q.C.) Conjunto de características de un producto, servicio o proceso que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente.

Fuente: Hernández (2013).

La gestión de la calidad se refiere al conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos en tres niveles (Velázquez, 2003):

- Gestión estratégica: puesta en acción del sistema de finalidades y de las estrategias corporativas.
- Gestión táctica: puesta en acción de las estrategias de las distintas unidades de negocio.
- Gestión operativa: ejecución de programas, funciones y controles.

2.2.4. Aceites esenciales extraídos a partir de material vegetal

Los aceites esenciales presentan características aromáticas determinadas por las especies vegetales, debido a su compleja composición molecular se le atribuyen varios beneficios como antibióticos, regeneradores celulares, antisépticos, inmunoestimuladores, antiinflamatorios, antivíricos, y reguladores de la circulación sanguínea y linfática (Sánchez, 2016).

Tabla 4.

Lista de especies de plantas aromáticas con su respectiva Nomenclatura Común del Mercosur (NCM).

NCM	Nombre común	Nombre científico	Parte da planta
3301 2918	Incienso	<i>Myrocarpus frondosus</i> Allemão.	Madera
3301 2912	Cedro	<i>Cedrela</i> spp.	Madera
3301 2911	Citronela-de-java	<i>Cymbopogon winterianus</i> Jowitt and <i>Cymbopogon nardus</i> (L.) Rendle	Hojas
3301 2917	Cilantro	<i>Coriandrum sativum</i> L.	Semillas
3301 2100	Geranio	<i>Pelargonium hortorum</i> L.H. Bailey	Hojas y flor
3301 2400	Menta piperita	<i>Mentha piperita</i> L.	Hojas
3301 2200	Jazmín	<i>Jasminum officinale</i> L.	Hojas y flor
3301 2300; 3301 2921	Lavanda	<i>Lavandula</i> spp.	Hojas y flor
3301 2914	Limonaria	<i>Cymbopogon citratus</i> (DC.) Stapf	Hojas
3301 2510	Menta japonesa	<i>Mentha arvensis</i> L.	Hojas
3301 2520	Menta spearmint	<i>Mentha viridis</i> (L.) L.	Hojas
3301 2590	Otras mentas	No especificado	Hojas
3301 2916	Palmarosa	<i>Cymbopogon Martini</i> (Roxb.) Will. Watson	Hojas
3301 2915	Palo rosa	<i>Aniba roseadora</i> Ducke	Madera y hojas
3301 2913	Palo santo	<i>Bulnesia sarmientoi</i> Lorentz ex Griseb.	Madera
3301 2600; 3301 2922	Vetiver	<i>Vetiveria zizanioides</i> (L.) Nash	Raíz

Fuente: Forero *et al.* (2017).

2.2.4.1. Principales propiedades físicas de los aceites esenciales

Los aceites esenciales son de aspecto oleoso, altamente volátiles, solubles en aceites, alcohol, éter de petróleo, tetracloruro de carbono y demás solventes orgánicos; insolubles en agua, aunque pueden transmitirle su perfume; son inflamables, responsables del aroma de las plantas, colores y sabores, a veces dulces o amargos, con densidad generalmente inferior a la del agua. Están compuestos en su mayor parte por hidrocarburos de la serie polimetilénica del grupo de los terpenos que se encuentran con otros compuestos, casi siempre oxigenados (Montoya, 2010).

2.2.4.2. Rendimiento de los aceites esenciales

La mayoría de las plantas contienen de 0,01 a 10% de contenido de aceite esencial. La cantidad media que se encuentra en la mayoría de las plantas aromáticas es alrededor de 1 a 2%. Estos valores se obtuvieron ensayos realizados en la planta de procesamiento de aceites esenciales OSHUN en 2020 (Tabla 5).

Tabla 5.

Rendimiento promedio de aceites esenciales.

Aceites esenciales	Unidad	Materia prima	Volumen obtenido (ml)	Rendimiento (%)
Hierba luisa	kilogramos	1	6	0,60%
Palo santo	kilogramos	1	22	2,20%
Nim	kilogramos	1	15	1,50%
Mosquera	kilogramos	1	12	1,20%
Menta	kilogramos	1		0,80%
Manzanilla	kilogramos	1		1,50%

2.2.4.3. Uso de aceites esenciales

Es amplio el campo de utilización de los aceites esenciales (Tabla 6), industrias como; la alimenticia, farmacéutica, nutraceútica, cosmética y, en general, de cuidado personal, en productos como los alimentos para reforzar sus características organolépticas, productos de limpieza, cremas corporales y muchos más, su aplicación es amplia (Hernández, 2016).

Tabla 6.

Áreas de aplicación de los aceites esenciales.

Área	Aplicación
Farmacéutica	Medicina: Antibacterial, antifúngicos, analgésicos, descongestionantes, y aromaterapias. Veterinaria: Fármacos
Productos Industriales	Crayones, tinta, etiquetas, papeles Plásticos, caucho y tapicería Veterinaria: fármacos
Industrias de aromas y sabores	Alimentos, bebidas: saborizantes, preservantes, confitería, salsas, condimentos y bebidas Industrias del tabaco: saborizantes y fijadores. Farmacéutica: saborizantes
Cuidado personal	Cosméticos y aseo personal: perfumes, colonias, cremas, jabones, desodorantes y shampoos. Productos dentales: pasta dental, enjuague bucal y antiséptico. Productos para el hogar: jabones, detergentes, limpiadores y ambientadores.

Fuente: Hernández, 2016

2.2.4.4. Extracción de Aceites esenciales por arrastre de vapor.

El arrastre por vapor (Figura 1) es una de las técnicas más empleadas a nivel mundial para extraer aceites debido a su proceso sencillo y bajo costo. Además, Mora (2014) menciona que:

Esta técnica consiste en la destilación de una mezcla de dos sustancias inmiscibles, donde principalmente se da una vaporización a temperaturas inferiores a las de ebullición de cada uno de los componentes volátiles por efecto de una corriente directa de vapor de agua; el vapor de agua producido posee doble función: calienta la mezcla hasta sus temperaturas de ebullición y disminuye la temperatura de ebullición por adición de la tensión de vapor que se inyecta a los componentes volátiles de los aceites esenciales (p.144).

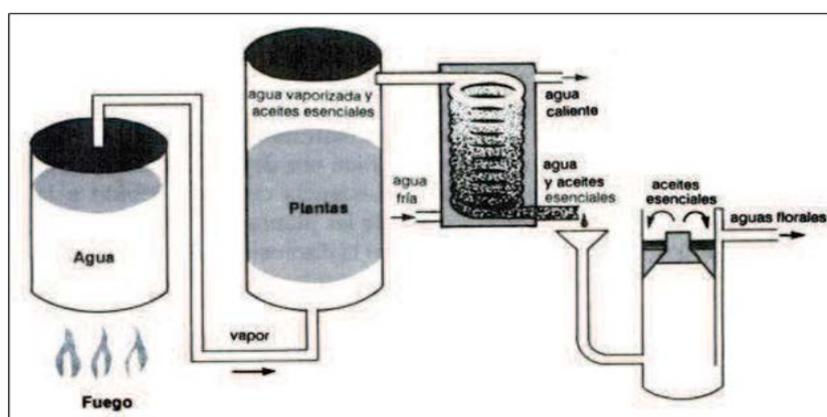


Figura 1. Esquema de la destilación por arrastre de vapor.

Fuente: Lavabre, 1995.

2.2.5. Normas para el cumplimiento del sistema de gestión de calidad

Las principales normas son la ISO 9001:2015 y la Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG.

2.2.5.1. Norma ISO 9001:2015

La norma ISO 9001: 2015 se **basa en el cumplimiento de un sistema de gestión de calidad** SGC centrado en los elementos de administración y optimización con los que cuenta una empresa. Se promueve un **enfoque basado en procesos** que busca aumentar de forma constante la satisfacción del cliente.

Los principios de la gestión de la calidad son:

- Enfoque al cliente,
- Liderazgo,
- Compromiso de las personas,
- Enfoque a procesos,
- Mejora,
- Toma de decisiones basado en la evidencia,
- Gestión de la relación.

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos (Norma Internacional ISO 9001: 2015).

La aplicación del enfoque de la calidad permite:

- La comprensión y la coherencia de los requisitos;
- La consideración de los procesos en términos de valor agregado;
- El logro del desempeño eficaz del proceso;

La mejora de los procesos en base a la evaluación de los datos y la información

2.2.5.2. Resolución ARCSA-DE-067-2015-GGG

En el Art. 1.- Objeto.- “La presente normativa técnica sanitaria establece las condiciones higiénico sanitarias y requisitos que deberán cumplir los procesos de fabricación, producción, elaboración, preparación, envasado, empaclado transporte y comercialización de alimentos para consumo humano, al igual que los requisitos para la obtención de la notificación sanitaria de alimentos procesados nacionales y extranjeros según el perfilador de riesgos, con el objeto de proteger la salud de la población, garantizar el suministro de productos sanos e inocuos” (p. 4).

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Descripción del área de estudio

La investigación se realizará en la parroquia La Concepción del cantón Mira, provincia del Carchi, Ecuador, la cual está situada al oeste de Mira, a una distancia de 31 km., con sus límites ya determinados, con sus respectivos barrios: Alfonso Herrera, La Merced, Ocho de Diciembre, Santa Marianita y San Francisco y las comunidades de: La Merced de Palo Blanco, El Corazón de Mundo Nuevo, Mundo Nuevo, El Naranjito, El Naranjal, El Rosal, El Hato de Chamanal, Santa Lucía, Chamanal, La Loma, El Milagro, La Convalecencia, Santa Luisa, Santa Ana, Estación Carchi., El Empedradillo, El Abra, La Achira, Guagrabamba, El Tablón.

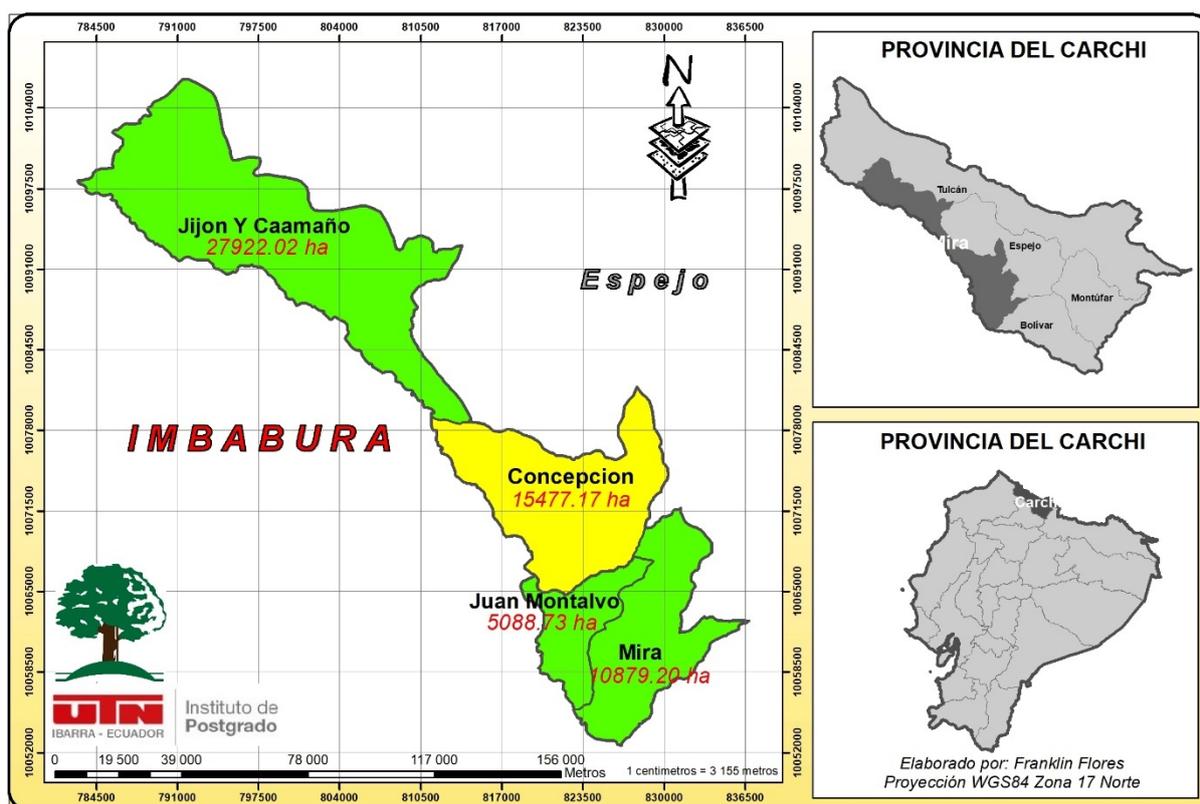


Figura 2. Mapa de ubicación de área de estudio.

De acuerdo con el censo de población y vivienda del 2010, La Concepción está compuesta por etnias afroecuatoriana y mestiza, es la parroquia rural más poblada del Cantón: Hombres: 1.414, Mujeres: 1.393, Total: 2.807 (INEC, 2010).

3.1.1. Características de la Población objeto de estudio

Los beneficiarios del Proyecto de aceites esenciales están conformados por los representantes de las 16 comunidades de la Parroquia la Concepción (46 mujeres cabezas de hogar). La población se dedicará a la producción de plantas como hierba Luisa, Palo Santo, Mosquera, Nim y chilca, entre otras; la finalidad es reunir la materia prima suficiente para abastecer la planta de extracción de aceites esenciales (FEPP, 2019).

3.1.2. Caracterización del FEPP, Ayuda en Acción, Comunidad de Madrid

El FEPP y Ayuda en Acción son organizaciones que ejecutan acciones a través de un Programa Territorial Integral y Rural de largo plazo. Estos trabajos se han desarrollado desde el 2016 y la proyección será hasta el 2026. El seguimiento comprende programaciones y revisiones periódicas de los proyectos que desarrollan (FEPP, 2018).

Ayuda en Acción trabaja con la CONAMUNE desde el año 2009, principalmente en los temas de derechos y en el empoderamiento económico y político de las mujeres del territorio. El proyecto estará articulado de acuerdo con estos trabajos (Ayuda en Acción, 2019).

El proyecto “Mejora de las economías familiares mediante la producción de aceites esenciales a partir del manejo y conservación del bosque seco” busca fortalecer el tejido social y económico en la parroquia La Concepción. El propósito es alcanzar el empoderamiento económico, social y político de las mujeres y en particular de la CONAMUNE (Coordinadora Nacional de Mujeres negras del Ecuador), ya que las 120 mujeres beneficiarias directas del proyecto son socias de esta organización (FEPP, 2018).

3.2. Enfoque y tipo de investigación

Debido a la significancia de la propuesta, el enfoque de la investigación es mixto: cuantitativo y cualitativo, y el tipo de estudio de la investigación: descriptiva – propositiva.

3.2.1. Enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo

El enfoque de investigación es mixto debido a que se abarcará una variedad de procesos sistemáticos, empíricos y críticos durante la recopilación y análisis de la información.

El enfoque cuantitativo esta relacionado principalmente con los datos numéricos que se procesen durante el análisis de la información recopilada (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En este caso la medición numérica y los reportes porcentuales corresponden a los

reportes de las entrevistas y grupos focales empleados para la recolección de información primaria.

Por otra parte, el enfoque cualitativo corresponde al análisis de procesos que se llevaron a cabo mediante la observación y evaluación de fenómenos. A partir de estos procesos se establecieron suposiciones o ideas que permitan esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas o incluso para generar otras (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

3.2.2. Tipos de la investigación

Investigación de campo. Se utilizará este tipo de investigación al momento de realizar el diagnóstico IN-SITU de la población beneficiaria

Investigación documental. Este tipo de investigación se utilizará para recolectar información técnica, de los procesos de inocuidad establecidos por las normativas sanitarias a nivel nacional e internacional. También información de las experiencias similares del proceso de elaboración de los aceites esenciales, indagando fuentes de información como: FAO, ARCSA, E-libro, Scopus, Ovid, EBL y Mendeley, entre otros. Para el desarrollo del marco referencial también se utilizará la biblioteca virtual de la Universidad Técnica del Norte.

Investigación descriptiva. Se empleará este tipo de investigación para estandarizar y procedimentar cada uno de los diferentes procedimientos, instructivos y registros que formaran parte del modelo de gestión

Investigación deductiva. Se aplicará este tipo de investigación para deducir los procesos: operativos, administrativos, gerenciales y asociativos del modelo de gestión.

3.3. Procedimiento de la investigación

Para el desarrollo de la investigación, cuyo diseño es cualitativo y cuantitativo, se consideró como pertinente efectuarla por fases que ayuden al cumplimiento de los objetivos planteados.

3.3.1. Fase I: diagnóstico de la experiencia, participación de los socios, modelos exitosos o poco exitosos y las principales causas que tienen los procesos asociativos de las mujeres productoras de aceites esenciales en la parroquia La Concepción, cantón Mira.

Con el objeto de conocer los diagnósticos y experiencias anteriores, participación de los socios, modelos exitosos o poco exitosos y las principales causas que detienen los procesos asociativos

se realizó un análisis FODA. Se analizó la situación interna de la organización (fortalezas y debilidades), así como su evaluación externa (oportunidades y amenazas).

La finalidad de este análisis de acuerdo con Thompson (1998), fue establecer una estrategia que permita lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo.

La recolección de información se realizó a partir de entrevistas (Anexo 1) y un grupo focal (Anexo 2). Estas técnicas estaban direccionadas a recabar información de varios actores clave, los cuales se presentan en la figura 3.

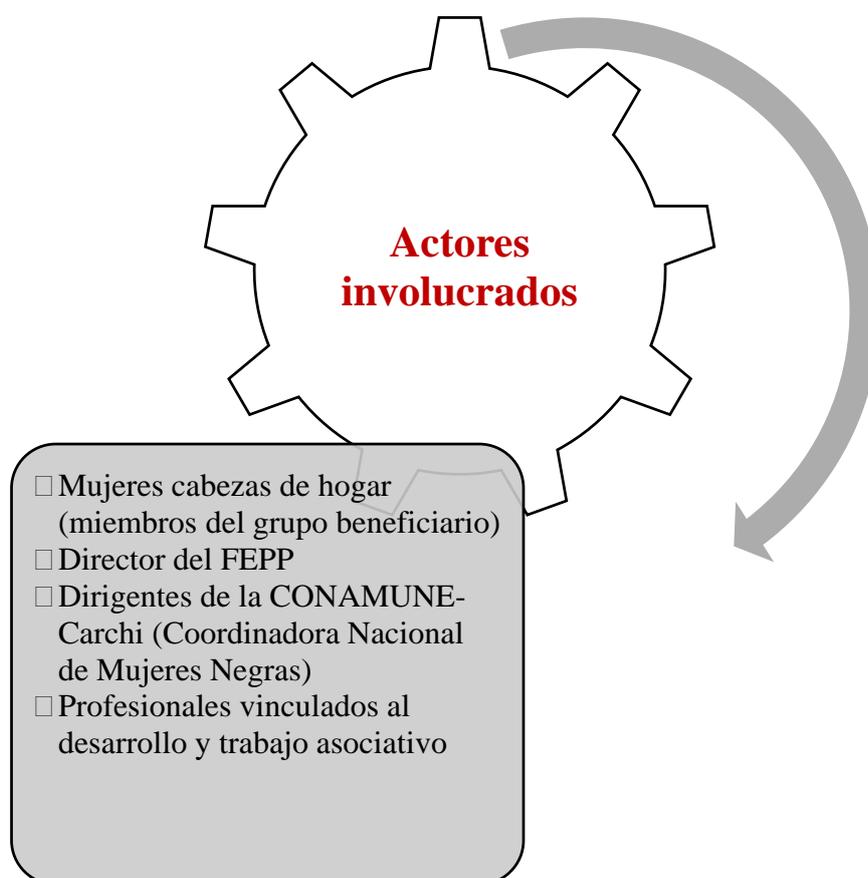


Figura 3. Principales actores involucrados en la producción de aceites en La Concepción.

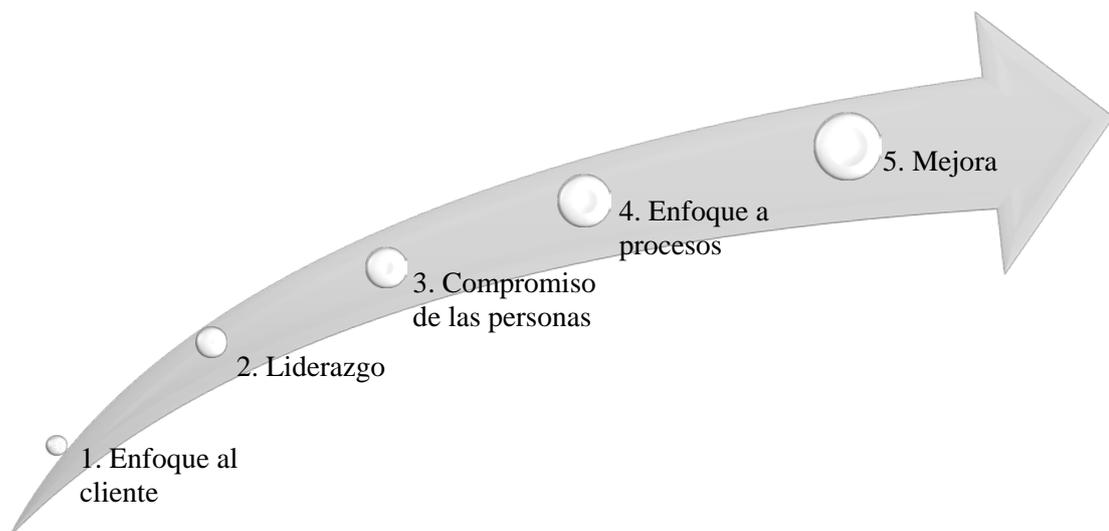
Con el fin sintetizar la información recopilada de las entrevistas y el análisis FODA de esta investigación. Se realizaron talleres Grupales con los representantes de las 16 comunidades involucradas en el proyecto, líderes y el presidente del GAD parroquial La Concepción, con el objetivo de conocer: la realidad de cada socia (espacios y especies vegetativas sembradas), las expectativas sobre el funcionamiento de la planta de aceites esenciales. Y la asociatividad como columna vertebral del proceso.

3.3.2. Fase II: estructura organizacional de la planta de aceites esenciales de la asociación de mujeres productoras de aceites esenciales y afines “OSHUN”, de la parroquia La Concepción, cantón Mira.

Se utilizó como guía técnica la normativa internacional ISO 9001:2015. Uno de los principales requisitos que se les exige a los procesos es que sean sistemáticos; es decir, que las actividades que se desarrollan en el proceso se lleven a cabo de una forma planificada y ordenada, por personas formadas e informadas para ello. De esta manera, se aseguró que se alcancen siempre los mismos resultados.

El modelo de gestión de la calidad de la ISO 9001:2015, se establece sobre siete principios filosóficos definidos por el Comité Técnico de Normalización ISO/ TC 176 y descritos en la ISO 9000:2015 (Figura 4).

Figura 4. Principios filosóficos descritos en la ISO 9000:2015



1. *Enfoque al cliente*: el éxito sostenido de una organización se logra al satisfacer las necesidades del cliente (directo e indirecto) y superar sus expectativas. La interacción con el cliente proporciona una oportunidad de generación de valor.
2. *Liderazgo*: la unidad de propósito y el direccionamiento de la organización se constituye a partir del liderazgo en todos los niveles, lo cual propicia el logro de los objetivos
3. *Compromiso de las personas*: la organización debe contar con personas competentes, y proporcionarles empoderamiento para lograr mayor compromiso y motivación, para alcanzar los resultados previstos.
4. *Enfoque a procesos*: gestionar las actividades por procesos, asegurando su interacción y disponibilidad de los recursos para su operación, conducen a un sistema coherente para el logro de los resultados de una manera más eficaz y eficiente.
5. *Mejora*: es un proceso recurrente que permite mantener los niveles actuales desempeño, reaccionar a los cambios del contexto interno y externo, e identificar las oportunidades.
6. *Toma de decisiones basada en la evidencia*: la objetividad y confiabilidad de la toma de decisiones se basa en el análisis de los datos e información confiable y precisa del sistema.
7. *Gestión de las relaciones*: orientado a satisfacer las necesidades y expectativas no solo de los clientes y proveedores, sino de todas las partes interesadas, es decir que se gestionan las relaciones con el entorno interno y externo de la organización.

3.3.3. Fase III: determinación de los procesos del sistema de producción y comercialización pre-asociación de mujeres productoras de aceites esenciales y afines “OSHUN”, de la parroquia La Concepción, cantón Mira.

Esta fase se desarrolló considerando las directrices de la metodología Link – Food And Agriculture Organization (FAO, 2014). Esta guía permitió entender el rol que existe entre los vendedores y los compradores de aceites esenciales. Se aplicó 4 herramientas participativas:

1. El mapeo de la cadena de valor (para entender el contexto macro donde se mueven los negocios que vinculan a los productores rurales con compradores).
2. La plantilla del modelo de negocio (para entender en detalle cada negocio que vincule a productores rurales con compradores).

3. Los principios para modelos de negocio incluyentes (para determinar si es realmente inclusivo cada negocio que vincule a productores rurales con compradores).
4. El ciclo del prototipo (para mejorar continuamente, en términos de inclusividad, cada negocio que vincule a productores rurales con compradores).

3.4. Consideraciones bioéticas.

La presente investigación hace referencia al que hacer organizacional y al conocimiento ancestral de sus beneficiarios. Por lo tanto, al iniciar este trabajo se comunicó a los actores involucrados que no se vulnera el conocimiento ancestral, esto a través de una carta expresa de aceptación de la población dedicada a esta actividad productiva.

Por lo antes expuesto, este trabajo de investigación cuenta con el respaldo de las dos ONGS, FEPP Y Ayuda en Acción, quienes han generado los espacios de acercamiento y socialización de lo que será este trabajo.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. Diagnóstico de la experiencia, participación de los socios, modelos exitosos o poco exitosos y las principales causas que tienen los procesos asociativos de las mujeres productoras de aceites esenciales en la parroquia La Concepción, cantón Mira.

4.1.1. Diagnóstico interno y externo de los actores involucrados.

El diagnóstico de los actores involucrados reportó lo siguiente:

4.1.1.1. Diagnóstico interno – Análisis FODA

El diagnóstico comparativo se representado en la tabla 7.

Tabla 7.

Cuadro comparativo FODA.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">- Socios con cultivos propios de plantas aromáticas.- Se cuenta con una Planta de procesamiento de aceites esenciales dotada equipos y herramientas de trabajo.- Ubicación geográfica de la planta, situada estratégicamente para el aprovechamiento del material vegetal de la zona.- Rescate del conocimiento ancestral de las plantas aromáticas de la zona.	<ul style="list-style-type: none">- Procesar las plantas medicinales para obtener su aceite esencial.- Desarrollar varias líneas de productos con mayor valor agregado a base de los aceites esenciales, esto es: Alimenticia, Cosmética y Farmacéutica.- Legalizar su razón social, para ser beneficiarios de los diferentes programas y proyectos que brinda el Estado y las ONGs. A las organizaciones de la economía popular y solidaria.- Preferencias de consumidores por productos naturales.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Desconocimiento técnico del funcionamiento y administración de la planta de procesamiento de aceites esenciales. Por parte de los beneficiarios.- La capacidad operativa de los equipos para extraer el aceite esencial es limitada, y en un momento dado podría no abastecer una demanda creciente del mercado de Aceite esencial.	<ul style="list-style-type: none">- Los beneficiarios son pequeños agricultores que viven del día a día, por tanto, no soportarían tener carteras de crédito para el cobro de su material vegetativo. En plazos iguales o superiores a 30 días.- El Mercado tradicional de venta de las plantas aromáticas y medicinales, tiene un fuerte competidor que es el intermediario y el mercado popular. Los precios de venta en ellos fluctúan con variaciones extremas a la baja y al alza. En estas circunstancias el agricultor se la

- Figura Jurídica asociativa sin establecer.	sin juega al mejor postor, generando deslealtad en el cumplimiento de entrega de material vegetal.
- Ausencia de capital de arranque por parte de sus socios	- Desconocimiento del producto y marca, en los consumidores. - Empresas de la costa con más de 10 años de experiencia en el Mercado de aceites esenciales: El ARTEN S.A 58% del mercado, Malta Diviassi Julio Luis con el 33%.

Fuente: Oshun (2019).

4.1.1.1. Diagnóstico externo – Análisis FODA

El diagnóstico externo comprende el análisis de varios factores, los cuales se describen a continuación:

Factores Políticos. Con la recomendación de crear una organización social que a la vez pasara a ser la propietaria de la planta de producción de aceites esenciales, el estado a través de las diferentes instituciones gubernamentales (MIES, MAG, otros), los GADs seccionales, las ONGs, dentro de sus competencias pueden brindar apoyo a la asociación, mientras que como institución privada el apoyo es restringido y limitado.

Factores económicos. Disminución del poder adquisitivo de los clientes potenciales, al no contar con el suficiente poder adquisitivo. Escasa disponibilidad de créditos en instituciones financieras que faciliten créditos para la organización para realizar inversiones y tener un crecimiento significativo. Los socios de la organización no cuentan con el capital necesario para capitalizar la organización y el desempeño de la planta.

Factores sociales. Crear una imagen crediticia con socios, clientes y proveedores le permitirá a la organización crecer y mantenerse en el paso del tiempo. La toma de decisiones que la organización realice frente a las oportunidades de intervención que puedan presentarse les permitirá fortalecer y mantener credibilidad ante los socios, proveedores, equipo de trabajo de la misma. Las funciones de los socios de la organización respecto a las funciones del personal operativo de la planta de producción de aceites esenciales deben ser respetadas de acuerdo con el organigrama estructural y manual de funciones.

Factores tecnológicos. Se dispone de una planta de producción de aceites esenciales, construida con lineamientos sanitarios. Actualmente cuentan con 4 alambiques, mesa de acero inoxidable, dos estanterías, bomba de aprovisionamiento de agua ¼ hp, que serán utilizados en el proceso de destilación y establecer su capacidad de trabajo.

4.1.2. Criterios de los principales actores involucrados para el funcionamiento de la planta procesadora de aceites esenciales.

En los talleres desarrollados con los beneficiarios del proyecto se establecieron grupos de trabajo que permitieron conocer los siguientes temas:

¿Quién debe ser el dueño de la empresa y como se debe manejar la organización?

Para tomar la mejor decisión de quienes serán los dueños de la planta de procesamiento de aceites esenciales, la entidad auspiciante FEPP, tuvo en consideración los siguientes aspectos:

Beneficiarias. La opinión y criterio de todos los 46 potenciales beneficiarias-mujeres cabezas de hogar de las 16 comunidades que conforman la parroquia La Concepción. Resultado de ello en la asamblea realizada el domingo 1 de diciembre del 2019, en la sala de reuniones del GAD parroquial, decidieron que se considere como principal requisito de admisión para conformar el padrón de socios, a todas aquellas mujeres que han de mostrado interés desde el inicio del proyecto, participando activamente de las reuniones, talleres de capacitación, así mismo; quienes han aprovechado el material vegetativo entregado por la entidad auspiciante y al momento cuentan con espacios de siembra, para ser proveedoras de materia prima para el procesamiento de los aceites esenciales de la planta.

FEPP. La posición de la ONG es abierta a cualquier decisión interna de las beneficiarias, sin embargo, su sugerencia es que sea cual sea, la figura legal jurídica que ampare su Asociatividad. Esta permita que la organización esté sujeta a responder y garantizar, una gestión eficiente de los recursos que disponga y genere en beneficio de sus miembros.

Técnico Legal. Se realizó una entrevista al equipo técnico de la Coordinación Zonal 1 (Ibarra), del Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria (IEPS) para entender los lineamientos técnicos y jurídicos que conllevan la regularización de una asociación, bajo esta entidad del Estado. Resultado de ello, el personal técnico de esta entidad manifestó que el IEPS, se ajusta a la necesidad de legalidad que busca la organización, por cuanto sus miembros pertenecen al grupo de la economía popular y solidaria, por un lado. Así mismo nuestra entidad obliga, a que sus socios y directivos estén en la responsabilidad de llevar de manera transparente la administración financiera de las misma, presentando semestralmente los balances financieros de la asociación. y en caso de existir un mal uso de los recursos por parte de sus directivos, estos tendrán responsabilidad civil y penal. Y, por otro lado, el pertenecer al IEPS le permite a la organización acceder a los servicios de las demás instituciones del Estado

(Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Inclusión Económica y Social, Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, Ban-Ecuador, Corporación Financiera Nacional, Ministerio de Turismo, Gobiernos Autónomos descentralizados, Organismos no Gubernamentales), con: capacitaciones, asistencias técnicas, articulación a mercados, portal de compras públicas, proyectos de apoyo económico y subvenciones.

¿Cuál sería el personal que trabajaría en la planta de producción de aceites esenciales?

Se elaboró un manual de calidad para la gestión óptima de la planta de producción de aceites esenciales. El cual identificó y estandarizó cada uno de los procesos, subprocesos y actividades a realizar dentro del funcionamiento de la planta de producción. Enmarcado dentro del manual de funciones y descriptivos del cargo, según se detalla en la tabla 8.

Tabla 8.*Lista maestra de documentos e instructivos (Talento Humano).*

Lista maestra de documentos instructivos							
Proceso	Código	Nombre del documento	Fecha de vigencia	Nivel de revisión	Función que solicita	Función que aprueba	Tipo de archivo
TALENTO HUMANO	PRO-PER-01	<u>Procedimiento de comportamiento e higiene personal</u>	1/06/2020	0	Jefe de producción	Gerente	Físico
	PRO-PER-02	<u>Procedimiento de capacitación</u>	1/06/2020	0	Jefe de producción	Gerente	Físico
	INS-PER-01	<u>Formato descriptivo del cargo de recepcionista</u>	1/06/2020	0	Jefe de producción	Gerente	Físico
	INS-PER-02	<u>Formato descriptivo del cargo de jefe de producción</u>	1/06/2020	0	Jefe de producción	Gerente	Físico
	INS-PER-03	<u>Formato descriptivo del cargo de contador</u>	1/06/2020	0	Jefe de producción	Gerente	Físico
	INS-PER-04	<u>Formato descriptivo del cargo de bodeguero</u>	1/06/2020	0	Jefe de producción	Gerente	Físico
	INS-PER-05	<u>Formato descriptivo del cargo de empacador</u>	1/06/2020	0	Jefe de producción	Jefe de calidad	Físico
	INS-PER-06	<u>Formato descriptivo del cargo de destilador y control de calidad</u>	1/06/2020	0	Gerente	Jefe de calidad	Físico
	INS-PER-07	<u>Formato descriptivo del cargo de comercializador</u>	1/06/2020	0	Gerente	Jefe de calidad	Físico
	INS-PER-08	<u>Control de enfermedades</u>	1/06/2020	0	Gerente	Jefe de calidad	Físico
INS-PER-09	<u>Control de visitas y personal administrativo</u>	1/06/2020	0	Gerente	Jefe de calidad	Físico	
INS-PER-10	<u>Control de la higiene del personal</u>	1/06/2020	0	Gerente	Jefe de calidad	Físico	

Fuente: Basado en el diagnóstico Oshun (2020).

4.1.3. Estrategias y objetivos para el funcionamiento de la planta de producción Oshun

Las estrategias y objetivos establecidos para el funcionamiento de la planta de producción Oshun se realizaron a partir del análisis FODA interno y externo aplicado a los autores involucrados, obteniendo los siguientes resultados:

4.1.3.1. Estrategias y Objetivos de acuerdo con el análisis FODA interno.

Después del análisis FODA interno se elaboraron las estrategias y objetivos que se presentan en la tabla 9.

Tabla 9.

Estrategias vs objetivos, según análisis interno FODA.

Estrategias	Objetivos
Desarrollar nuevos productos con valor agregado a partir de los aceites esenciales obtenidos de las plantas medicinales y aromáticas	Diversificar el portafolio de productos que oferta la organización. Hasta el segundo trimestre del 2021.
Definir una tabla de precios de cada materia prima.	Garantizar Materia Prima constante y fidelidad de los proveedores
Estandarizar el proceso de producción de aceites esenciales en base a los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015.	Garantizar la Calidad, Frecuencia y Cantidad constante del producto.
Incrementar la venta del producto a través de comisiones de venta al personal encargado de ventas y distribución, para mejorar los ingresos de la planta.	Disminuir la cartera de crédito de la planta.
Estandarizar los costos de producción de cada aceite esencial.	Identificar oportunidades de ahorro dentro de la estructura de costos, para alcanzar un incremento en la rentabilidad, hasta el 2021 en un 5%.
Establecer alianzas estratégicas que permitan fidelizar a proveedores de materia prima.	Garantizar un abastecimiento periódico de materia prima.
Capacitación continua al personal operativo de la planta de producción de aceites esenciales.	Desarrollar el talento humano de la planta.

Cumplimiento de Normativa Sanitaria para el expendio y comercialización de aceites esenciales y otros productos procesado.	Garantizar un acceso libre del producto al mercado.
--	---

Fuente: Oshun (2019)

4.1.3.2. Estrategias y objetivos de acuerdo con el diagnóstico FODA externo.

Las estrategias se desarrollaron en función de los objetivos operativos, los cuales están focalizados en el procesamiento de aceites esenciales. Estos resultan del cruce de FO – FA vs DO – DA, como se muestra en la tabla 10.

Tabla 10.

Cruce de FO-FA vs DO-DA según análisis externo FODA.

FO	FA
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar nuevos productos a partir de las plantas aromáticas y aceites esenciales como materia prima. - Desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los canales directos de comercialización del producto, para facilitar la distribución y entrega de los aceites al consumidor final; considerando las redes sociales. - Incrementar la venta del producto a través de incentivos al encargado de ventas y distribución, para mejorar los ingresos de la planta. - Elaborar alianzas estrategias que permitan fidelizar a proveedores de materia prima.
DO	DA
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer la visión, misión, valores corporativos. Establecer los costos de producción donde se determine la calidad y cantidad de recursos necesarios para el proceso de producción que permitan establecer un proceso competitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación continua al personal operativo de la planta de producción de aceites esenciales. Establecer convenios de apoyo entre instituciones estratégicas que les permitan fortalecer el modelo organizacional. - Establecer un servicio de post venta, para dar a conocer las promociones de los productos, conocer el requerimiento del cliente y las impresiones respecto a los aceites.

Fuente: Oshun (2019).

En este análisis, se establecen los riesgos que probablemente pueda presentar la planta de producción de aceites esenciales; establecer un costo de venta que sea competitivo y no varíe con el precio de insumos o materia prima lo que causaría la pérdida de credibilidad y confianza de los clientes y de los proveedores.

Es importante considerar que la imagen del producto es esencial para que ingrese al mercado, se debe cuidar cada aspecto en la presentación de los aceites esenciales.

La gestión empresarial que desempeñe el gerente es esencial para el funcionamiento de la planta de aceites esenciales; además debe ser clara la injerencia de los socios respecto a las decisiones técnicas que realicen los representantes.

Con estas consideraciones, las estrategias y objetivos establecidos para la planta de producción se presentan en la tabla 11.

Tabla 11.

Estrategias vs objetivos, según análisis externo FODA.

Estrategias	Objetivos
Desarrollar nuevos productos con valor agregado a partir de las plantas aromáticas y aceites esenciales.	Diversificar el portafolio de productos que oferta la organización. Hasta el segundo trimestre del 2022.
Definir canales de comercialización del producto, que disminuyan la intermediación para facilitar la distribución y entrega de los aceites al consumidor final.	Mejorar la competitividad a través de la negociación directa con clientes.
Estandarizar el proceso de producción de aceites esenciales en base a los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015.	Garantizar la calidad constante del producto.
Establecer la visión, misión, valores corporativos.	Definir en el modelo de gestión la identidad corporativa de la organización 2019.
Incrementar la venta del producto a través de comisiones de venta al personal encargado de ventas y distribución, para mejorar los ingresos de la planta.	Disminuir la cartera de crédito de la planta.
Estandarizar los costos de producción de cada aceite esencial.	Identificar oportunidades de ahorro dentro de la estructura de costos, para alcanzar un incremento en la rentabilidad, hasta el 2021 en un 5%.
Establecer alianzas estratégicas que permitan fidelizar a proveedores de materia prima.	Garantizar un abastecimiento periódico de materia prima.
Capacitación continua al personal operativo de la planta de producción de aceites esenciales.	Desarrollar el talento humano de la planta.
Cumplimiento de Normativa Sanitaria para el expendio y comercialización de aceites esenciales y otros productos procesado.	Garantizar un acceso libre del producto al mercado.

Fuente: Basado en Focus Group Oshun (2019).

4.1.3. Plan de acción según el análisis FODA

De acuerdo con la información resultante del análisis FODA, se propone el plan de acción que se presenta en la tabla 12.

Tabla 12.

Plan de acción análisis FODA.

Plan de acción							
N°	Estrategias	Objetivos	Actividades	Responsable	Medio de verificación	Recursos	Tiempo
1	Desarrollar nuevos productos con valor agregado a partir de las plantas aromáticas y aceites esenciales.	Diversificar el portafolio de productos que oferta la organización, hasta el segundo trimestre del 2022.	Establecer propuestas de desarrollo de nuevos productos.	Jefe de producción	Documento de la propuesta	Insumos de papelería, computadora, impresora, capital humano con experiencia.	Hasta el cuarto trimestre del 2021
			Realizar un análisis de mercado para los nuevos productos propuestos a desarrollar.	FEPP	Documento		Hasta el primer trimestre del 2021
			Generar perfil de proyecto para los nuevos productos.	Jefe de producción	Documento		Hasta segundo trimestre de 2021
			Presentar las propuestas al directorio para su aprobación.	Directorio	Acta de aprobación		Hasta tercer trimestre del 2021
			Definir los insumos y recursos a utilizar para la elaboración de nuevos productos.	Jefe de producción	Registro de insumos y recurso necesarios para la producción		Hasta el segundo trimestre de 2021
			Ejecutar la propuesta de desarrollo de nuevos productos.	Jefe de producción	Registros		Hasta el cuarto trimestre del 2021
			Evaluar el desarrollo de nuevos productos.	Gerente	Informes		Hasta el segundo trimestre del 2022
2	Definir canales de comercialización del producto, que disminuyan la intermediación para facilitar la distribución y entrega de los aceites al consumidor final.	Mejorar la competitividad a través de la negociación directa con clientes.	Realizar un análisis del portafolio de clientes presentados en el estudio de mercado para aceites esenciales.	Gerente	Portafolio de clientes establecidos		Hasta finalizar el primer trimestre del 2020
			Establecer estrategias de entrega de muestras de aceites esenciales a los clientes para que conozcan las características del producto.	Comercialización	Registro de producto entregado		Hasta el segundo mes del segundo trimestre.
			Establecer los costos de promoción para los aceites esenciales a comercializar.	Comercialización	Costos de promoción		Hasta el segundo mes del segundo trimestre.
3	Estandarizar el proceso de producción de aceites esenciales	Garantizar la calidad constante del producto.	Identificar los procesos de producción de los aceites esenciales.	FEPP	Listado de procesos		Cuarto trimestre del 2019
			Realizar el flujograma de procesos de los aceites esenciales.	FEPP	Flujo de procesos		Cuarto trimestre del 2019

	en base a los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015.		Desarrollar los procedimientos, instructivos, registros para la producción de aceites esenciales: recepción, producción, almacenamiento, trazabilidad, manejo del personal, otros.	FEPP	POEs	Cuarto trimestre del 2019
			Implementar y validar el sistema de gestión de la calidad.	FEPP	Manual de calidad	Primer trimestre del 2020
			Evaluar el sistema de gestión de la calidad de la planta de producción de aceites.	Gerente	Jefe de producción	Primer trimestre del 2020
4	Establecer la visión, misión, valores corporativos.	Definir en el modelo de gestión la identidad corporativa de la organización 2019.	Diagnóstico de la organización.	FEPP	Documento	Cuarto trimestre del 2019
			Desarrollar estrategias para la organización.	FEPP	Documento	Cuarto trimestre del 2019
			Establecer el plan estratégico de la empresa.	FEPP	Misión visión, políticas, valores	Cuarto trimestre del 2019
5	Incrementar la venta del producto a través de comisiones al personal encargado de ventas y distribución, para mejorar los ingresos.	Disminuir la cartera de crédito de la planta.	Establecer los canales de comercialización y agilizar la entrega del producto.	Comercialización	Registros	Primer trimestre del 2020
			Registrar la producción y el tiempo de comercialización.	Jefe de producción y comercialización	Registros	Primer trimestre del 2020
			Evaluar las estrategias de venta del primer año, para proponer nuevas actividades de posicionamiento en el mercado.	Comercialización	Informe	Hasta el diciembre del 2021
6	Estandarizar los costos de producción de cada aceite esencial.	Identificar oportunidades de ahorro dentro de la estructura de costos, para alcanzar un incremento en la rentabilidad, hasta el 2021 en un 5%.	Establecer los cotos de producción.	Jefe de producción	Plantilla de costos	Cuarto trimestre del 2019
			Establecer proveedores de insumos competitivos.	Jefe de producción/jefe de compras	Lista de proveedores	Hasta el primer trimestre del 2020
			Evaluar los costos de producción al finalizar el año.	Jefe de producción/jefe de compras	Plantilla de costos	Hasta el diciembre del 2021
7	Establecer alianzas estrategias que permitan fidelizar a	Garantizar un abastecimiento periódico de materia prima.	Determinar la producción actual de plantas aromáticas dentro de la organización.	Gerente	Información	Hasta el segundo trimestre del 2020
			Generar un listado de proveedores de plantas aromáticas.	Jefe de producción	Lista de proveedores	Hasta el primer trimestre del 2020

	proveedores de materia prima.		Definir los estándares de calidad de recepción y compra de materia prima para las plantas aromáticas.	Jefe de producción	Estándares de recepción	Cuarto trimestre del 2020
			Capacitar a los productores en manejo de cultivos de las plantas aromáticas, para evitar defectos en sus producciones.	Instituciones aliadas	Convenios, lista de capacitaciones, talleres, asistencia técnica.	Durante el tercer y cuarto trimestre del 2021
			Incentivar la producción de calidad hacia los productores, con estrategias como:	Gerente	Tabla de precios preferencial	
			Establecer una tabla de precios diferenciada para la compra de plantas aromáticas.			Hasta el primer trimestre del 2021
			Capacitar y demostrar el rendimiento de la cosecha de las plantas aromáticas en las fincas de los productores.			Informe, ensayos
8	Capacitación continua al personal operativo de la planta de producción de aceites esenciales.	Desarrollar el talento humano de la planta.	Seleccionar personal de trabajo con conocimientos básicos en el proceso de aceites esenciales.	Gerente	Hojas de vida Informe de selección del personal	Hasta el primer trimestre del 2021
			Realizar la inducción al personal de trabajo de acuerdo con las áreas asignadas.	Jefe de producción	Registro de inducción	Hasta el primer trimestre del 2021
			Socializar con los operarios el plan estratégico de la planta.	Jefe de producción	Lista de capacitaciones	Hasta el primer trimestre del 2021
			Fortalecer los conocimientos con el plan anual de capacitación.	Jefe de producción	lista de capacitaciones	Todo el tiempo
			Evaluar el desempeño del personal de acuerdo con el cumplimiento de los POEs de la planta.	Jefe de producción	Evaluación de desempeño	En el segundo y cuarto trimestre
9	Cumplimiento de normativa sanitaria para el expendio y comercialización de aceites esenciales y otros productos.	Garantizar un acceso libre del producto al mercado.	Gestionar el cumplimiento de los requerimientos para la notificación sanitaria-ARCSA.	Gerente	Documentación requerida para obtener la notificación sanitaria	Hasta el segundo trimestre del 2021
			Disponer del recurso económico que involucra obtener la notificación sanitaria.	Organización		Hasta el primer trimestre del 2021

Fuente: Basado en el diagnóstico Oshun (2020).

4.2. Estructura organizacional de la planta de aceites esenciales de la asociación de mujeres productoras de aceites esenciales y afines “OSHUN”, de la parroquia La Concepción, cantón Mira.

4.2.1. Estandarización de las actividades productivas y administrativas de la planta de aceites esenciales.

De acuerdo con la metodología para el proceso de estandarización de la documentación se la realizara en función de la NI (Normativa Internacional) de ISO 9001:2015. Se estandarizo cada una de los procesos y actividades de la planta de aceites esenciales. Tomando en cuenta los principios de la gestión de la calidad:

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Compromiso de las personas
- Enfoque a procesos
- Mejora
- Toma de decisiones basada en la evidencia
- Gestión de las relaciones

En la figura 5, se puede apreciar los pilares en los cuales esta soportado el Modelos de Gestión, así mismo la tabla 13 muestra de manera generalizada los componentes del mismo.

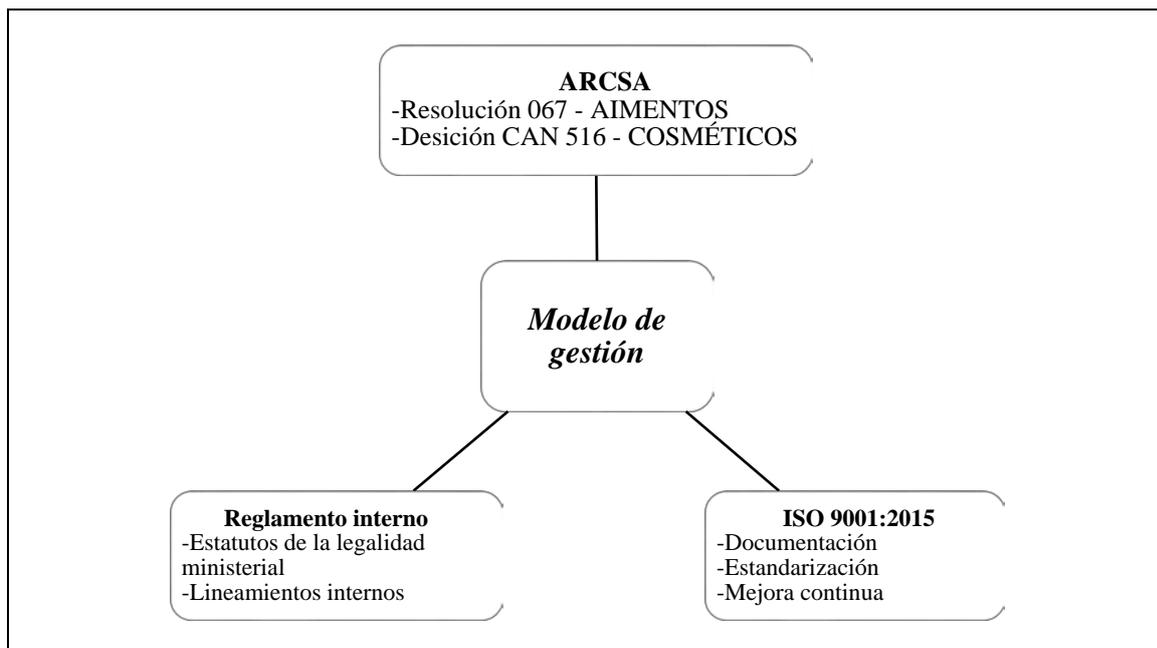


Figura 5. Esquema del modelo de gestión con enfoque de procesos ISO 9001:2015.

Fuente: Basado en los lineamientos ISO 9001:2015

Tabla 13.*Estructura del modelo de gestión.*

Estructura del modelo de gestión			
			Corporativa Misión Visión Valores/Política
1	Planificación	Filosofía	
	Organización	Principios Organigrama funcional Reglamento interno	
	Dirección	Código de ética Plan de capacitación	
2	Sistema de Gestión Documental	Manual de Calidad	Caracterización de los procesos Mapa de procesos Manual de Calidad
	3	Evaluación financiera	Establecer los costos de producción

Fuente: Basado en los lineamientos ISO 9001:2015

4.2.2. Plan estratégico para las actividades productivas y administrativas de la planta de aceites esenciales.

El plan estratégico está estructurado de la siguiente manera:

4.2.2.1. Planificación

Dentro de la planificación es importante considerar una filosofía corporativa que comprende:

Misión: dentro de 3 años la planta de producción de aceites esenciales Oshun busca ser la organización de mayor presencia productiva a nivel de la zona 1 como productores de aceites esenciales y otros productos a base de hierbas aromáticas; realizando su actividad de comercializadores (Oshun, 2020).

Visión: la planta de producción de aceites esenciales Oshun, es un grupo asociativo que busca beneficiar al sector productivo de la provincia del Carchi: fomenta acciones de desarrollo productivo, favorece acciones de coordinación, unificación de esfuerzos para la participación e integración de los actores sociales y recursos locales. Sobre la base del bien común de sus socios (Oshun, 2020).

Valores corporativos: los valores detallados a continuación, son el resultado del sentir colectivo de la población beneficiaria (Oshun, 2019):

- **Identidad Cultural.** Es un conjunto de valores, tradiciones, símbolos, creencias y modos de comportamiento que funcionan como elemento cohesionador dentro de un grupo social. Y que actúan como sustrato para que los individuos que lo forman puedan fundamentar su sentimiento de pertenencia.
- **Responsabilidad.** Se refiere al cumplimiento de las actividades de cada uno de los socios que forman parte de la organización, ya que son los propietarios y encargados de proporcionar el capital necesario para el buen funcionamiento de la planta de producción de aceites esenciales y todas las actividades que persiguen.
- **Universalidad:** La organización a través de la planta de aceites esenciales realizara sus actividades económicas sin distinción; es decir podrá adquirir la materia prima a todos los proveedores siempre que cumplan con las condiciones de calidad establecida.
- **Honestidad:** La dirigencia, el personal que labora en la planta debe realizar todas las actividades con transparencia y rectitud, velando por alcanzar los objetivos de la organización.
- **Lealtad:** Todos los socios, los directivos y el personal que labora dentro de la planta de producción de aceites esenciales deben ser fieles a los objetivos que persigue la organización; buscar su desarrollo y permanencia en el mercado.
- **Respeto a los demás:** La cordialidad y la armonía hacia los socios, proveedores, clientes y personal operativo de la planta y de la asociación será primordial para cada uno de los miembros en las labores y actividades asignadas.
- **Integridad:** Cada uno de los miembros de la asociación y de la planta de producción de aceites esenciales debe actuar de manera apropiada y auténtica, siendo responsables en las decisiones y actos que realicen.
- **Transparencia:** Ser personas que no escondan nada acerca de sus actos, repudiando las acciones ilícitas e ilegales.

Política De Calidad: la planta de producción de aceites esenciales es una planta agroindustrial dedicada al aprovechamiento de plantas aromáticas y está comprometida con la calidad de sus

procesos y productos ayudando a la preservación del medio ambiente, garantizando la satisfacción del cliente cumpliendo con los requerimientos y expectativas, a través de la mejora continua y el equipo idóneo de trabajo, vigilando el cumplimiento de la legislación aplicable y generando así rentabilidad para los socios de la organización. La confiabilidad, comunicación, calidad, liderazgo, trabajo en equipo y honestidad son los componentes esenciales que la dirección estará empleando para liderar el sistema de gestión de calidad con un enfoque de procesos, en donde el personal estará involucrado en la elaboración del producto (Oshun, 2019).

También es importante incorporar los siguientes principios:

- Para ejercer un cargo dentro de la planta de aceites esenciales el personal deberá cumplir con los requisitos establecidos dentro de los manuales de función.
- La selección del personal en la planta de aceites esenciales debe realizarse considerando las capacidades de las personas, sin afinidades que puedan perjudicar el funcionamiento de la misma.
- Todo el personal que trabaje en la planta debe brindar un trato justo y esmerado a los proveedores, clientes internos y clientes externos; en las llamadas, en las solicitudes y reclamos considerando que el fin de la planta es crecer.

Las decisiones en torno a la planta de aceites esenciales deben ser con el objetivo de garantizar su permanencia equilibrando materia prima, costos de producción y costos de mano de obra.

4.2.2.1. Organización

De conformidad con lo estipulado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), su estructura organizacional estará conformada según indica la Figura 6.

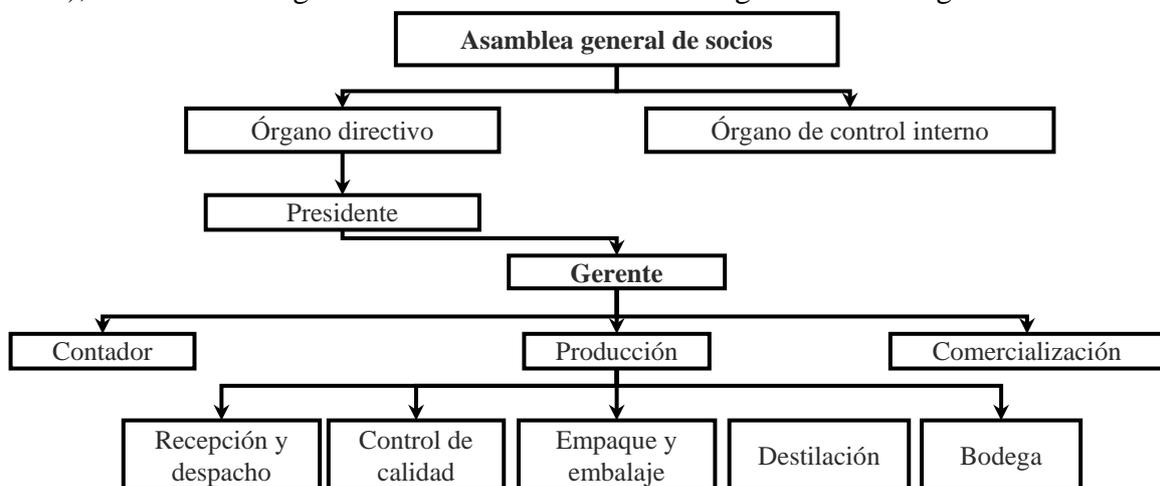


Figura 6. Orgánico estructural planta de aceites esenciales Oshun.

Fuente: SEPS (2012).

La organización tiene como principal órgano rector a la asamblea general de socios que es la que se encarga de la toma de decisiones y elige sus representantes en el órgano directivo de la misma (SEPS, 2012).

Para proceder a legalizar la organización y la planta de producción de aceites esenciales, se deberá cumplir con la estructura que solicite la entidad de control, la asamblea elegirá a los representantes de la misma; quienes serán los responsables de contratar al gerente para la planta de producción de aceites esenciales.

Órgano Directivo. La asamblea de socios elegirá la directiva de acuerdo con el decreto ejecutivo No. 193 como lo establece la ley, quienes serán los encargados de reunirse con el equipo técnico de la planta de producción de aceites esenciales para la toma de decisiones.

- Presidente. - El presidente será elegido en asamblea general de socios por voto de la mayoría y es el principal directivo, quien puede convocar a asamblea general de socios, de directorio y al personal, el presidente también vigila todas las áreas de la entidad.
- Gerente General. - Elegido por la asamblea general está a cargo del manejo técnico de las áreas de la planta de producción de aceites esenciales (cantador, producción y ventas), y es el representante legal, judicial y extrajudicial de la misma.
- Personal de la planta de producción de aceites esenciales. - Son escogidos por el gerente de la planta para el cumplimiento de las actividades de producción en la obtención de aceites esenciales, de acuerdo con los manuales de función establecidos.

Órgano de Control Interno. Es el órgano que controla los actos y contratos que autoriza el órgano directivo y la gerencia. Las funciones de la asamblea, el órgano directivo, órgano de control interno, el presidente y el gerente se detallan dentro del reglamento interno de la organización, mientras que las funciones del personal de la planta de aceites esenciales en el manual de funciones.

4.2.2.1. Dirección

La dirección de la planta de producción de aceites esenciales esta determinada por el reglamento interno, código de ética y el plan de capacitación.

Reglamento interno. El reglamento interno (Anexo 3) de la organización permite establecer las obligaciones y prohibiciones de los socios y empleados mientras formen parte de la misma.

El reglamento interno contiene los siguientes capítulos:

- Capítulo I: De la asociación.
- Capítulo II: De las afiliadas.
- Capítulo III: De la organización y gobierno.
- Capítulo IV: Régimen económico.
- Capítulo V: Del manejo de la planta y actividades comerciales.
- Capítulo VI: De la disolución y liquidación de la asociación.
- Capítulo VII: Disposiciones generales.

Código de ética. La ética está vinculada a la moral y establece lo que es bueno, malo, permitido o deseado respecto a una acción o una decisión. Por lo tanto, un código de ética fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización.

El Código de Ética (Anexo 4) establecido para la organización debe ser validado con los socios y en Asamblea.

Plan de capacitación. El objetivo del plan de capacitación es desarrollar competencias y habilidades del personal que laborara dentro de la planta de procesamiento de aceites esenciales. El cual estará basado en:

- Un programa de capacitación en Buenas Prácticas de Manejo (BPM) considerando la participación de productores de plantas aromáticas y de los trabajadores de la planta de aceites esenciales.
- Manejo administrativo de la planta.
- Cumplimiento de normativas aplicables de acuerdo con el giro de negocio.

Por otra parte, los objetivos específicos del plan de capacitación comprenden elaborar un programa de capacitación en BPA con los productores de plantas aromáticas que proveen de materia prima a la planta de aceites esenciales y el personal de trabajo con injerencia en el área de recepción y producción. Así como, establecer los instrumentos necesarios para implementar el programa de capacitación en BPM.

A continuación, en la tabla 14 se detalla el plan de capacitación.

Tabla 14.

Plan de capacitación de la planta de aceites esenciales Oshun.

Plan de capacitación							
Diagnostico	Tema	Contenido	Contenido	Dirigido A	Nº Horas	Recursos	Responsable
Requerimientos de recepción para plantas aromáticas.	Buenas prácticas agrícolas. (BPA).	Buenas prácticas agrícolas (BPA).	-Recolección de las materias primas. -Las Hierbas aromáticas deben estar: en buenas condiciones físicas y químicas; plantas aromáticas frescas o secas en buen estado; limpias de impurezas, como suciedad, polvo, infecciones fúngicas o contaminación animal; no deben mostrar signos de podredumbre ni daño.	Productores y proveedores de plantas aromáticas.	4	1.- Material didáctico: (cuaderno, esfero, lápiz, borrador). 2.- Fuentes de consulta: (normativa sanitaria, normativa legal, normativa tributaria). 3.- Sala de capacitaciones. 4.- Proyector, computador. 5.- Papelotes, marcadores, borrador de tiza liquida.	Jefe de producción.
Personal desconoce de la normativa BPM.	Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).	Principios generales de higiene de los alimentos.	-Control del tiempo y la temperatura. -Fases de procesos específicos. -Contaminación microbiológica. -Contaminación física y química.	Dirigido a personal operativo de la planta.	2	1.- Material didáctica: (cuaderno, esfero, lápiz, borrador). 2.- Fuentes de consulta: (normativa sanitaria, normativa legal, normativa tributaria). 3.- Sala de capacitaciones. 4.- Proyector, computador. 5.- Papelotes, marcadores, borrador de tiza liquida. 6.- Practicas en lugares de trabajo del personal.	- Jefe de producción. - Operarios de trabajo de las diferentes áreas de recepción y producción.
		Materia prima e insumos.	-Plantas aromáticas. -Nomenclatura Botánica de las hierbas aromáticas con las que trabaja la planta. -Condiciones para la producción de materias primas. -Partes de la planta empleadas para la producción de aceites esenciales. -Destilación de aceites esenciales. -Envases para almacenamiento y transporte de producto.	Personal operativo de la planta.	4		Envasado, Almacenamiento, Comercialización.
		Documentación y registros	-Manejo de registros de limpieza, recepción, producción, envase y almacenamiento, manejo del personal, otros. -Nomenclatura de la documentación de la calidad.	Personal operativo de la planta	2		

		Mantenimiento y limpieza	- Consideraciones generales - Procedimientos y métodos de limpieza - Programas de limpieza	Personal operativo de la planta	2		
		Sistemas de lucha contra las plagas	- Consideraciones Generales - Medidas para impedir el acceso de plagas - Anidamiento e infestación - Vigilancia y detección - Erradicación - Tratamiento de los desechos - Eficacia de la vigilancia	Personal operativo de la planta	2		
		Higiene personal	- Estado de Salud - Enfermedades y lesiones - Aseo Personal - Comportamiento personal - Visitantes	Personal operativo de la planta	2		
		Envasado y almacenamiento	- Identificación de lotes - Etiquetado - Información a los clientes	Personal operativo de la planta	1		
		Transporte	- Consideraciones generales - Requisitos - Utilización y mantenimiento	Personal operativo de la planta	1		
Personal desconoce de la normativa legal vigente.	Normativa legal vigente	Normativa legal	- Normativa tributaria - Normativa laboral, Código de trabajo. - Normativa sanitaria, resolución 067.	Personal administrativo y operativo de la planta.	4		
Personal desconoce sobre seguridad y salud ocupacional	Normativa de seguridad y salud ocupacional	Normativa de seguridad y salud ocupacional	Normativa legal de seguridad y salud ocupacional.	Personal administrativo y operativo de la planta.	4		

Fuente: Basado en la resolución ARCSA 067

4.2.3. Sistema de gestión documental.

De acuerdo con la estructura definida en la tabla 14, estructura del modelo de gestión, el sistema de gestión lo conforma el manual de calidad.

4.2.3.1. Manual de calidad

Se detallan los elementos esenciales que componen los procesos de la planta de aceites esenciales como:

Objetivos del Manual. El objetivo del sistema de gestión de calidad de la planta de aceites esenciales es exponer de manera clara y concisa las políticas, los objetivos, y los planes de calidad requeridos por la ISO 9001, con la intención de ofrecer productos que proporcionen confianza y satisfacción de los clientes. Para cumplir con lo que los requerimientos que exige la norma se reúnen en lo que se nombra manual de calidad y todos los documentos que en este se mencionen.

Términos y definiciones. Se analizan los siguientes:

- Acción correctiva: acción para prescindir la causa de una no conformidad.
- Auditoría: proceso sistemático, independiente y documentado para conseguir pruebas y evaluarlas de manera imparcial para verificar si concuerdan con lo establecido en los criterios.
- Mejora continua: proceso indispensable que permite el desarrollo y optimización del SGC de acuerdo con la política de calidad de la empresa.
- Objetivo de calidad: Intención que una empresa establece para cumplir con la política de calidad, y debe ser medible.
- Política de calidad: Compromiso de la alta dirección de una empresa en donde se establece los propósitos relacionados con su ocupación y el grupo de interés con el que interactúa.
- Sistema de Gestión de Calidad (SGC): sistema para orientar y vigilar a una empresa en relación con la calidad.

Alcance del sistema. El sistema tiene un alcance desde la recepción y acopio de materias primas, pasando al proceso de producción y comercialización de aceites esenciales.

Mapa de procesos. El mapa de procesos de aceites esenciales se lo puede observar en la figura 7.



Figura 7. Mapa de procesos planta de aceites esenciales Oshun.

Fuente: El autor, en base a la Normativa ISO 9001:2015

- *Procesos administrativos.* Los procesos administrativos son los que permiten planificar, direccionar y controlar las actividades establecidas por la organización para lograr el aprovechamiento del recurso humano, técnico, material y cualquier otro, de manera efectiva: planificación de la producción y generación de la orden de producción.
- *Procesos productivos.* Los procesos productivos son la razón de ser de la organización, es decir la fabricación del producto: recepción de la materia prima, control de la calidad, procesamiento, destilación, etiquetado, despacho del producto terminado.
- *Procesos de distribución.* Permiten entregar el producto al cliente: transporte del producto y distribución. Para llevar a cabo el desarrollo del sistema de gestión de calidad se consideró los requerimientos aplicables de la norma NTC ISO 9001:2015, los requerimientos legales y los requerimientos del cliente. La información se encuentra en el manual de calidad, un manual de procedimientos y procesos que detalla las tareas de la planta de aceites esenciales y las funciones de los operarios, en el que se describen las funciones de cada cargo en la empresa. La documentación tiene como objetivo detallar el sistema de gestión de calidad para que los trabajadores y directivos puedan realizar sus tareas de la mejor manera, contribuyendo así al cumplimiento de la calidad.

Diagrama de flujo del procesamiento de aceites esenciales. El diagrama de flujo para el procesamiento de aceites esenciales permite establecer los procedimientos, instructivos y registros dentro de la empresa (Figura 8).

PRODUCCIÓN DE ACEITES ESENCIALES OSHUN+A1:E13		PLANTA DE ACEITES ESENCIALES		Código: REG-PRO-01
		REGISTRO		Fecha Elaboración: 17/12/2019
		PRODUCCIÓN		Versión: 00
N°	PROCESO	DESCRIPCIÓN		
1	MATERIA PRIMA (Plantas aromáticas)	Plantas aromáticas frescas o secas , en estado optimo de madurez para el procesamiento de destilación.		
	↓			
2	Recepción y clasificación	Verificar el estado de la materia prima; análisis organoléptico, olor característico de cada planta aromáticas, limpieza optima sin presencia de residuos de animales u otros, retirar partes dañadas de las plantas		
	↓			
3	Pesaje de Materia Prima	Con la ayuda de una balanza pesar la materia prima que se aprueba para el procesamiento de destilación de aceites esenciales. Las plantas pueden procesarse en fresco o someterlas a secado y posteriormente a la destilación.		
	↓			
4	Destilación	El proceso se realiza haciendo uso del alambique por arrastre de vapor durante un tiempo aproximado de 2 horas a una presión constante. Se coloca agua dentro del equipo, la rejilla con el material vegetal y se tapa. Se espera la salida del condensado a través del florentino.		
	↓			
5	Recolección de aceites esenciales	El aceite esencial se decanta y se recolecta en una bureta.		
	↓			
6	Separación	La separación se realiza por decantación del aceite esencial y midiendo la cantidad del mismo.		
	↓			
7	Envasado	El aceite esencial que se obtiene se envasa en frascos de vidrio oscuros para evitar que se deteriore o pierda sus principios activos.		
	↓			
8	Almacenamiento	El almacenamiento del aceite esencial debe ser en un lugar fresco y seco a temperatura de (15-25) °C y humedad relativa (85 – 75) %, evitando el contacto con luz solar, hasta su comercialización		

Figura 8. Flujograma de proceso productivo planta de aceites esenciales Oshun.

Capacidad productiva de la planta. En la tabla 15 se presenta la capacidad productiva para la planta de aceites esenciales, donde se establecen los datos generales de la planta y las especificaciones técnicas.

Tabla 15.

Ficha técnica capacidad productiva de la planta de aceites esenciales Oshun.

Capacidad productiva		
Detalle	Item	Especificación
Datos generales de la planta de procesamiento de aceites esenciales	Nombre propuesto de la Asociación Beneficiaria:	Asociación de mujeres productoras de aceites esenciales y afines “OSHUN”
	Ubicación de la planta de procesamiento de Aceites esenciales:	Está ubicada en la Provincia del Carchi, cantón Mira, Parroquia la Concepción
	Productos a procesar:	Aceites esenciales de: Palo Santo, hierba Luisa, manzanilla, mosquera, orégano, menta, moringa, molle, otros que el mercado lo requiera 4 alambiques 1 Centralina para gas GLP
Especificaciones técnicas de la planta	Equipos:	1 Envasadora manual 1 Codificadora 1 Equipo de Computación
	Capacidad de procesamiento por batch/equipo	Cada alambique tiene una capacidad de carga de materia prima máxima de: 5 kilos
	Tiempo de operación del Alambique por Batch:	de 1h30-3h00, dependiendo del tipo de materia prima a procesar
	Producción diaria por alambique (Jornada de 8 horas):	El equipo puede procesar hasta tres batchs, en una jornada de 8 horas. Con una capacidad total/día de Materia prima de: 15 kilos
	Capacidad de extracción de aceites esenciales:	Dependiendo del tipo de material vegetativo (materia prima) a extraer, su porcentaje de extracción puede ir del 0,6% al 3 %
	Capacidad de extracción/ batch en ml:	Dependiendo de la materia prima, por cada batch de 5 kilos en promedio: 25 ml de aceite esencial 5 botellitas de 5ml c/u.
	Capacidad de operación de la planta en kilos/día	15x4=60 kilos de materia prima/día

Fuente: Basado en los primeros ensayos técnicos de producción de los equipos instalados en la planta de aceites esenciales Oshun (2020).

Cuellos de botella. En la ficha técnica de producción tabla 16 se han logrado identificar los principales cuellos de botella para la producción de aceites esenciales.

Tabla 16.

Cuellos de botella - análisis de tiempos y movimientos planta de aceites esenciales Oshun.

Actividad	Detalle de la actividad	Tiempo (minutos)	Restricciones	Cuello de botella
Recepción de materia prima	1.-Llenar el registro de Recepción de Materia prima, con datos generales de proveedor	1,5		-
	2.- Realizar un análisis visual y organoléptico de la materia prima	3	-	-
	3.- Pesaje de la Materia prima a recibir	2	-	-
	4.- Registro de información complementaria de la materia prima (Calidad, % de impurezas, pesos, valores a pagar)	2	-	-
	5.-Acopio y apilamiento de la materia prima recibida	2,5	-	-
	Total de tiempo (Recepción de Materia Prima):	11		
Producción de aceites esenciales	1.-Revisión de niveles de combustible (gas GLP)	2	-	-
	1.-Limpieza y desinfección del área, equipos y herramientas de producción de aceites esenciales	10	-	-
	2.- Pesaje y carga de materia prima a cada equipo-ALAMBIQUE	5	Capacidad máxima de carga del equipo: 5 kilos	X
	3.- Cierre del equipo de destilación y apertura de válvulas para el encendido del equipo	3		
	4.- Proceso de destilación y registro de parámetros en la hoja de producción (temperatura y tiempo)	150	Tiempo muerto durante la operación (90 minutos)	X
	5.- Separación de condensados (agua y aceite esencial)	5	Extracción mínima de aceite esencial (rendimientos < del 2,5%)	X
	6.-Envasado de aceite esencial (25 ml)	5	-	-
	7.- Etiquetado y codificación del producto terminado	3	-	-
	8.-Almacenamiento de producto terminado	2	-	-
	9.- Llenar los registros de inventario del producto obtenido	2	-	-
10.- Orden y Limpieza del área, equipos y herramientas de trabajo	15	-	-	
Total de tiempo (Procesamiento de aceites esenciales/Batch*):	202			
Tiempo total por parada (minutos):	213	Tiempo total por parada (horas):	3,55	

Fuente: Basado en ensayos técnicos de producción en la planta de Aceites esenciales Oshun (2020).

A continuación, se detalla la interpretación de los datos de la tabla 16, de acuerdo con los valores calculados en las pruebas de producción con los equipos instalados (Oshun, 2020).

1. La capacidad de los equipos de destilación para aceites esenciales se convierte en el principal cuello de botella de la planta. De acuerdo con el contrato de compra del FEPP con el proveedor del equipo la capacidad del alambique es de 20 litros. Es decir que se procesarían 5Kg de plantas aromáticas en cada batch en un tiempo de 2 horas con 10 minutos aproximadamente, donde la mano de obra del operario encarece la producción, por el tiempo muerto donde no existen actividades que este desarrolle en la planta y compense el pago del jornal.
2. El promedio esperado de producción por cada kg de hierbas aromáticas es de 5 ml de aceite esencial; es decir que por cada batch se obtendrán 20 ml de aceite en cada alambique. Si se realizan 3 paradas de producción de aceite esencial, de cada alambique se obtendrán 60 ml de aceite.
3. Para la producción de aceite esencial se utiliza como fuente de energía el gas licuado de petróleo y se considera que por cada batch se utilice al menos el 40% de un tanque de GLP nuevo.

4.3. Determinación de los procesos del sistema de producción y comercialización pre-asociación de mujeres productoras de aceites esenciales y afines “OSHUN”, de la parroquia La Concepción, cantón Mira.

4.3.1. Metodología “Link – Food And Agriculture Organization” (FAO, 2014).

Esta guía está dirigida principalmente a aquellos actores que desempeñan el rol de facilitadores de procesos entre los vendedores y los compradores. Apoya al actor y a la organización a facilitar un proceso sistemático de aprendizaje entre actores de una cadena de valor seleccionada, y está diseñada para acompañar en el proceso de innovación basado en la aplicación de un juego de 4 herramientas participativas:

1. El mapeo de la cadena de valor (para entender el contexto macro donde se mueven los negocios que vinculan a los productores rurales con compradores).
2. La plantilla del modelo de negocio (para entender en detalle cada negocio que vincule a productores rurales con compradores).
3. Los principios para modelos de negocio incluyentes (para determinar si es realmente inclusivo cada negocio que vincule a productores rurales con compradores).

4. El ciclo del prototipo (para mejorar continuamente, en términos de inclusividad, cada negocio que vincule a productores rurales con compradores).

4.3.2. Propuesta de valor de doble vía

La innovadora propuesta de negocio del intermediario social que involucra la alianza pre-asociación de mujeres Oshun, busca conectar varias organizaciones de productores que manejan un portafolio de 5 plantas aromáticas y medicinales (molle, nim, hierba luisa, palo santo). Con la planta de procesamiento de aceites esenciales y este a su vez con sus potenciales clientes (spa, centros naturistas, industria cosmética, industria alimentaria). Tiene como objetivo desarrollar procesos de negocio que sean estables, lucrativos y especializados en canales que contribuyan a la mejora de la calidad de vida. Con el fin de responder mejor a los grupos de interés y teniendo en cuenta sus necesidades específicas. Este modelo de gestión desarrolló una propuesta de valor para el distribuidor y para los clientes.

Misión del negocio:

- Establecer relaciones directas entre los grupos de productores rurales y clientes en diferentes canales de mercado.
- Mejorar el nivel de ingresos de los productores a través de esquemas de comercio estables y relaciones a largo plazo.
- Proveer estrategias de desarrollo de negocio (estrategias de crecimiento, penetración de mercado y desarrollo de producto).

Datos clave:

En el año 2019, los grupos de mujeres cabezas de hogar de la parroquia la concepción, trabajaron en la siembra y manejo de cultivos de las especies de plantas medicinales y aromáticas seleccionadas. Con 46 productoras asociados, los cuales pertenecen a las 16 comunidades de la parroquia.



Figura 9. Reunión de socialización del modelo de gestión.
Fuente: OSHUN (2020).

Modelo de negocio:

El modelo de negocio hacia los clientes, elaborado a partir de la información recopilada durante la socialización con la pre-asociación de mujeres cabezas de hogar Oshun, se presenta en la figura 10.

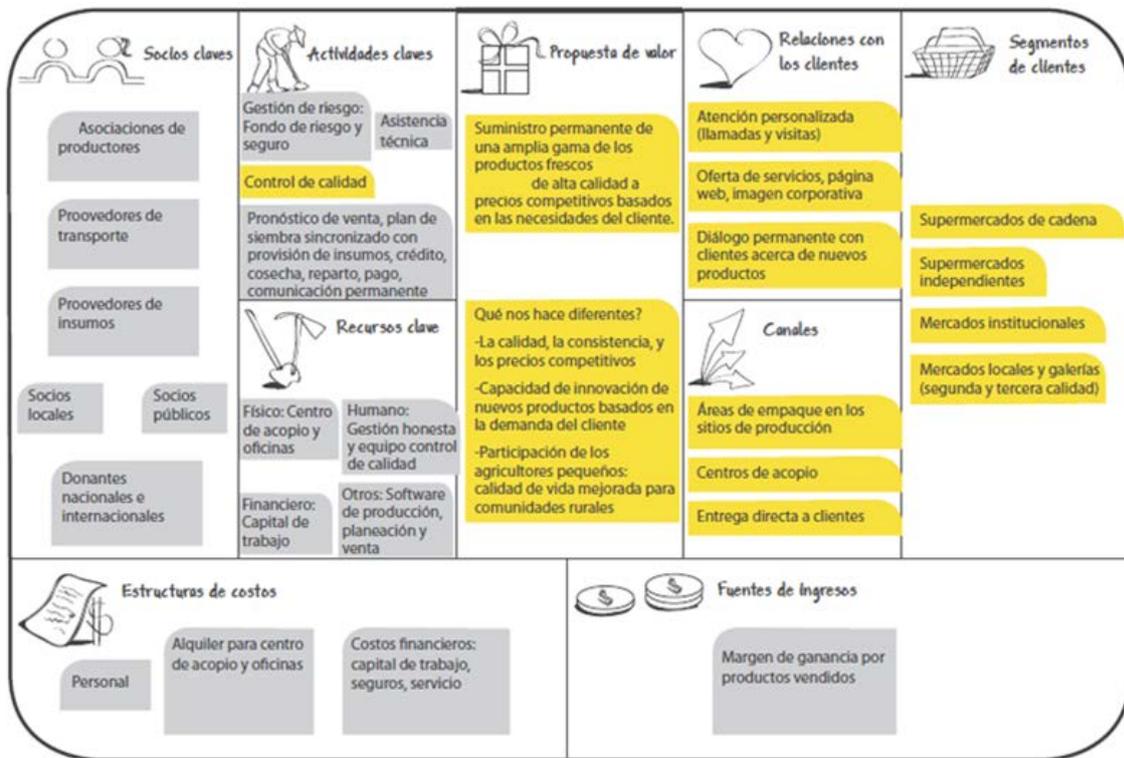


Figura 10. Modelo de negocio hacia los clientes elaborado por la pre-asociación Oshun.

Los costos estimados para los requerimientos de material de envase se presentan a continuación en la tabla 17.

Tabla 17.*Costos por requerimientos de material de envase.*

Envase y etiquetado								
Presentaciones de envases	Cantidad de Envases obtener	\$ Costo Unitario/ Envase	\$ Costo Unitario/ Etiqueta	Costo \$ Envases y Etiqueta	\$ Mano Obra/día	Combustible y otros:	Costo total \$	Costo unitario \$
5 ml	24	\$ 0,35	\$ 0,03	\$ 9,12	\$ 18,00	\$ 1,50	\$ 172,62	\$ 7,19
10 ml	12	\$ 0,40	\$ 0,03	\$ 5,16	\$ 18,00	\$ 1,50	\$ 168,66	\$ 14,06
15 ml	8	\$ 0,45	\$ 0,03	\$ 3,84	\$ 18,00	\$ 1,50	\$ 167,34	\$ 20,92
20 ml	6	\$ 0,40	\$ 0,03	\$ 2,58	\$ 18,00	\$ 1,50	\$ 166,08	\$ 27,68
25 ml	5	\$ 0,40	\$ 0,03	\$ 2,06	\$ 18,00	\$ 1,50	\$ 165,56	\$ 34,49

Fuente: Basado en los primeros ensayos técnicos de producción de los equipos instalados en la planta de Aceites esenciales OSHUN, 2012.

Por otra parte, los costos para la producción por batch se presentan a continuación en la tabla 18.

Tabla 18.*Estructura porcentual del costo de producción por batch.*

Estructura del costo (8 horas de trabajo con 4 alambiques)		
Detalle	Costo	% Porcentaje
Materia prima:	\$ 144	83%
Mano de obra:	\$ 18,00	10%
Etiqueta envase:	\$ 9,12	5%
Combustible y otros:	\$ 1,50	1%
Total	\$ 172,62	100%

Fuente: Basado en los primeros ensayos técnicos de producción de los equipos instalados en la planta de Aceites esenciales Oshun (2020).

CONCLUSIONES

Se evidencio un desconocimiento total de los beneficiarios respecto al mecanismo de gestión, administración y funcionamiento de la planta de aceites esenciales. Siendo por tanto el modelo de gestión desarrollado una herramienta fundamental para alcanzar resultados favorables dentro de la organización asociativa, toda vez que delimita tareas y responsabilidades de cada uno de los actores involucrados.

El procesamiento de aceites esenciales es nuevo para el territorio de intervención, ninguna de las actividades a realizar está clara. Por lo tanto, el manual de gestión con un análisis claro de cada proceso por actividad permite tomar decisiones gerenciales que garantizan el ingreso y su permanencia en el mercado de aceites esenciales a la organización.

La metodología “Link – Food And Agriculture Organization” apoya a los actores que desempeñan el rol de facilitadores de procesos entre los vendedores y los compradores, facilitando un un mapeo de actores de la cadena productiva, para recompensar de manera equitativa su participación en el proceso productivo.

En la estructura de costos de producción de la planta, el 83% corresponde al costo de materia prima. Por lo tanto, al garantizar una venta constante aceites esenciales, permitirá absorber la producción sembrada de plantas medicinales de sus socios y por tanto un ingreso económico fijo.

RECOMENDACIONES

El Manual de Calidad debe ser validado cuando la planta de aceites esenciales entre en funcionamiento, donde se dé prioridad los requerimientos y expectativas de los clientes, teniendo como eje fundamental la política de calidad.

Las recomendaciones técnicas de la planta normadas por ARCSA, se detallan en forma amplia en el anexo 5.

Al momento la planta no cuenta con una personería jurídica dueña de la misma, por lo cual se sugiere considerar como potencial grupo beneficiario-dueño de la planta. El grupo de 46 mujeres que vienen participando de los diferentes talleres y procesos de construcción del proyecto. Por ser estas mismas personas líderes y representantes de las 16 comunidades beneficiarias del proyecto.

Se recomienda que la organización conforme su personería jurídica con carácter social, y con ello permitir que las instituciones del estado, GADs, ONGs puedan apoyar su actividad y crecimiento, en la producción y comercialización de aceites esenciales. Para lo cual se recomienda a su vez, que dicha legalización se realice en el MPCEIP antiguo MIPRO, por ser el ente ministerial que acoge a grupos asociativos cuyo fin es el valor agregado o la Agroindustrialización, así mismo sus requerimientos regulatorios son mínimos y permiten una libre autogestión del grupo asociativo.

Es importante disponer de varios espacios sembrados de materias primas para evitar desabastecimiento de la misma, durante la producción de aceites esenciales.

Para fidelizar la venta de materia prima de los proveedores es importante fijar una tabla de precios con márgenes mínimos y máximos, para garantizar un pago justo y a tiempo.

Se recomienda realizar un levantamiento de las hectáreas sembradas por cada materia prima de plantas aromáticas, en la parroquia La Concepción. Y así proyectar la cantidad de materia prima disponible vs la cantidad demandada de producción de aceites esenciales.

Se recomienda disponer de personal técnico que pueda brindar asistencia técnica a los proveedores de materia prima, para garantizar la calidad de las plantas aromáticas en el proceso de siembra, actividades culturales, cosecha y postcosecha. Es importante que se consideren los cuellos de botella establecidos en la planta; para posibles estimaciones de venta y compromisos

de entrega. Debido a la baja capacidad operativa instalada en la planta, y el costo de la mano de obra utilizada.

Los aceites esenciales que produzca la planta deben utilizarse como materia prima para el desarrollo de nuevos productos con el objetivo de incrementar los ingresos de la misma y aprovechar otros mercados.

Los aceites esenciales que se produzcan en la planta deben ser potenciados para su venta como materias primas para la Industria de cosméticos y alimentos procesados.

BIBLIOGRAFÍA

- Andalucía Emprende - Banco de Proyectos Andalucía. (2013). Guía para elaboración de aceites esenciales, emprendimientos de andalucía [Documento en línea]. Disponible en: http://www.bancodeproyectos.andaluciaemprende.es/sites/default/files/guias/205301_0.pdf
- Anguisaka, A. (2019). Extracción de seis aceites esenciales: “hierba luisa, limón Meyer, menta piperita, flor de naranjo, *Pelargonium graveolens* y tomillo” por arrastre de vapor y su aplicación en la gastronomía (Tesis de grado). Universidad de Cuenca. Cuenca, Ecuador.
- Calderón Hoffmann, A., Dini, M., y Stumpo, G. (2016). Los desafíos del Ecuador para el cambio estructural con inclusión social [Documento en línea]. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40863/1/S1601309_es.pdf
- CIC (2011). Modelo Intellectus. Medición y gestión del capital intelectual. Documentos Intellectus 9/10. Universidad Autónoma de Madrid. Centros de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, CIC. Madrid, España.
- Hernández, Jean (2013). Modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias: intangibles y calidad total. Aplicación al sector camaronero de Venezuela [Documento en línea]. Disponible en: <https://helvia.uco.es/bitstream/handle/Elaborado>.
- Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (Ed.). (2014). Metodología de la Investigación Roberto Hernández Sampieri. México: Mc Graw Hill Education.
- Lazo Ramos, A. S., y Tupayachi Holgado, O. (2015). Extracción de aceite esencial de molle (*Schinus molle*) aplicada en la conservación de papas procesadas como sustituto de bisulfito de sodio [Documento en línea]. Disponible en: <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/3106>
- Mora Moscoso, Gabriela Alejandra. (2014). Diseño de una planta para la extracción del aceite esencial de palo santo (*Bursera graveolens*) mediante destilación por arrastre de vapor. Universidad Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.
- Norma Internacional ISO 9001: 2015. (2015). Requisitos [Documento en línea]. Disponible en: http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso_9001_2015_esp_rev.pdf
- Resolución No. ARCSA-DE-067-2015-GGG. (2015). Registro Oficial Suplemento 681 de 29-sep.-2016.

- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SEMPLADES). (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2017. (ISBN-978-9942-07-448-5).
- SENA. (2018). Introducción a la industria de los aceites esenciales extraídos de las plantas medicinales y aromáticas [Documento en línea]. Disponible en: https://repositorio.sena.edu.co/sitios/introduccion_industria_aceites_esenciales_plantas_medicinales_aromaticas/#
- Terrones, A., Erland, J. (2017). Capacidad antioxidante de la menta dulce *Lippia dulcis Treviranus* (familia: Verbenaceae) en Iquitos, Loreto, Perú [Documento en línea]. Disponible en: <http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/handle/UNAP/4967>.
- Thompson, Arthur A., Peteraf Margaret A., Gamble, John E., y Strickland III, A. J. (1998). Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter Americana y editores.
- Tituana Salinas, E. C. (2006). Uso de insecticida botánico a base de neem para el control de plagas en el cultivo de pimiento *Capsicum annuum* (Tesis de pregrado). UTMACH, Unidad Académica de Ciencias Agropecuarias, Machala, Ecuador. Disponible en: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/158>.
- Velásquez, Andrés. (2003). Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras. *Revista escuela de administración de negocios*. Vol. 1 (47). Págs. 68-70.
- Villa, P. E. P., y Vásquez, F. N. M. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de calidad (ISO 9001: 2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria*. U. Cooperativa de Colombia.

ANEXOS

Anexo I. Entrevistas de diagnóstico de involucrados.

Planta de aceites esenciales Oshun	Cuestionario de diagnóstico inicial entrevista Modelo de gestión para la planta de producción de aceites esenciales	Código: ACG01 Fecha: 1/12/2019 Versión: 00
------------------------------------	---	--

1. ¿Cuántos años trabaja Usted con organizaciones sociales?
2. ¿Cuál es el funcionamiento de las organizaciones que Usted conoce?
3. ¿Qué análisis hace en cuanto al funcionamiento de las organizaciones en los éxitos o fracasos de las mismas?
4. ¿Cuáles son los motivos de las personas para constituirse como organizaciones jurídicas?
5. Con su experiencia: ¿cuáles son los factores o causas que hacen que una asociación se mantenga en el tiempo o se desintegre?
6. ¿Cómo se planifican las actividades dentro de las asociaciones?
7. ¿Qué recomendaciones puede hacer para que una Asociación / Organización se mantenga en el paso del tiempo?
8. ¿Cuáles serían las experiencias exitosas en Asociatividad que Usted puede referirnos y como han conseguido hacerlo?
9. Considerando que no existe una asociación legalmente constituida que sea la dueña de la planta de producción de aceites esenciales; ¿Qué tipo de organización recomendaría constituir y por qué?

Anexo 2. Focus Group de involucrados en la planta de producción de aceites esenciales.



Fotografía: Desarrollo del Focus Group-La Concepción/Mira

Planta de aceites esenciales Oshun	Cuestionario de diagnóstico inicial Focus Group	Código: ACG01 Fecha: 1/12/2019 Versión: 00
------------------------------------	---	--

Entrevistado: Ing. Edison Piñan
Técnico de Fomento Productivo
Prefectura del Carchi

¿Cuántos años trabaja con organizaciones sociales?

Trabajo alrededor de 13 años con grupos de personas, las cuales se asociaron y se legalizaron para obtener su acuerdo ministerial y poder acceder a las ayudas y aportes que las diferentes instituciones podían brindar ya que un requisito era que estén legalmente constituidas.

¿Cuál es el funcionamiento de las organizaciones que usted conoce?

Funcionan de acuerdo a los fines que persiguen cada una de ellas ya que eso se encuentra descrito en sus estatutos en el momento de hacerse legales; están conformadas por una directiva que los representa y que son los encargados de comunicar a la asamblea de las decisiones o invitaciones que llegan a la asociación y de la elaboración de un plan de trabajo anual el mismo que tiene responsables para el cumplimiento de las actividades previstas y de esta forma alcanzar los objetivos que persigue la asociación.

¿Qué análisis hace en cuanto al funcionamiento de las organizaciones?

El análisis es el siguiente una vez que las asociaciones son legalmente jurídicas deben establecerse objetivos claros para alcanzar sus metas y dedicarse a una sola actividad económica, empoderarse de los proyectos de los cuales han sido beneficiados, además debe existir el seguimiento por parte de un técnico para poder ir evaluando los avances que se realiza; estos son aspectos importantes para que las asociaciones sigan fortaleciéndose y creciendo.

Pero se puede observar que algunas asociaciones han fracasado porque se dedican a diferentes actividades, proyectos, y no se centran en su actividad principal para la cual se creó la asociación que puede ser la parte productiva o darle valor agregado al producto que están produciendo; además existen procesos que requieren del apoyo técnico para poder solucionar inmediatamente los inconvenientes que se presenten, es por esta razón que los objetivos de la asociación deben ser claros.

¿Cuáles son los motivos que motivan a las personas a constituirse?

Los motivos son los beneficios que pueden obtener de las diferentes Instituciones ya sean públicas o privadas ya que es un requisito indispensable para poder intervenir con aportes o ayudas ya sea en equipos, maquinaria, insumos, entre otros y además se pueden conseguir mejores cosas si están unidos y fortalecidos que ser solamente una persona natural.

¿Cuáles son los factores y causas que una asociación se mantenga en el tiempo o fracase?

Fracaso

- Dedicarse a diferentes actividades y no centrarse en la actividad principal.
- Mala administración por parte del representante legal.
- No empoderarse de los proyectos de los cuales han sido beneficiados, lo que sucede cuando la asociación no ha puesto su contraparte.
- Integrar a todo tipo de personas y no realizar una selección de las personas para poder cumplir con sus objetivos.
- Realizar un reglamento interno que rija los destinos de la asociación.
- No existe asistencia técnica permanente para resolver los inconvenientes que se presentan en el camino.

Mantengan

- Personas comprometidas con la asociación.
- Contraparte para integrarse a los diferentes proyectos.
- Elaborar un plan de trabajo con sus respectivos responsables para cumplir con sus metas.
- Tener un reglamento interno que rija para el buen funcionamiento de sus asociados.
- Asistencia técnica permanente para resolver los inconvenientes que se presentan en el camino.
- El representante legal gestiona proyectos a las Instituciones para cumplir con los objetivos que persigue la asociación.

¿Cómo se planifican las actividades dentro de las asociaciones?

Se planifican de acuerdo con un plan de trabajo con sus respectivos responsables para cada actividad las mismas que pueden ser a corto mediano y largo plazo, manteniendo reuniones mensuales con todos los asociados para analizar si se están cumpliendo o no las actividades, manteniendo reuniones extraordinarias para tratar temas urgentes y reuniéndose periódicamente la directiva para poder analizar los temas que serán tratados en asamblea y resolverlos de la mejor manera.

¿Cuáles serían las experiencias exitosas en asociatividad?

En el Carchi podemos hablar de la asociación Tusa Gabal (Tejidos con diseño Pasto), Avancemos Juntos (acopio de leche), entre otras que están funcionando asociativamente hace 10 años el éxito se debe a que sus socios son personas comprometidas y están dedicadas a las actividades al 100 por ciento, además disponen de la materia prima que es lo principal como es el caso del centro de acopio al darle este valor agregado el precio es más justo y comercializan de forma conjunta

Son asociaciones que siempre están capacitándose en temas referentes a su actividad económica, han puesto su contraparte entonces como dice el dicho al que le cuesta le duele, han realizado intercambio de experiencias con otras asociaciones de otras provincias lo que ha permitido abrir sus horizontes.

Anexo 5. Recomendaciones para la planta.

PLANTA DE ACEITES ESENCIALES OSHUN	PLANTA DE ACEITES ESENCIALES		Código: REG-PER-10
	REGISTRO		Fecha: 23/12/2019
RECOMENDACIONES PARA LA PLANTA			Revisión: 00
Ítems	ÁREA	ADECUACIONES	UNIDADES
INFRAESTRUCTURA	Cerramiento de la planta	Realizar el cerramiento con una cerca viva.	1
	Adecuación de techo en área de recepción	Colocar una visera en el área de recepción que proteja a los productores de la lluvia, al momento de realizar la recepción de las plantas aromáticas	1
	Adecuación de techos	Los espacios entre las paredes y el techo de la planta de aceites esenciales deben ser contruidos considerando la ventilación de la misma y evitar el ingreso de insectos u otro tipo de plagas. Considerar para el área de recepción, producción, envasado y almacenamiento.	1
	Adecuación de Pisos	Contar con una estantería o pallets en el área de almacenamiento para evitar el contacto directo entre los insumos, la materia prima y el piso.	1
	Instalación de señal ética de seguridad industrial	*Colocar señalética en el lugar identificado para: insumos y materiales de limpieza. Colocar señalética: identificando Jabón, desinfectante y el procedimiento correcto de lavada de manos en baños y área de producción.	1
	Ventanas de la planta	Colocar mallas protectoras en las ventanas de recepción, producción y almacenamiento para que permanezcan abiertas y exista ventilación en la planta de procesamiento.	2
	Energía eléctrica	Es importante que todos los cables de energía eléctrica se encuentren aislados y en perfecto estado para evitar accidentes a los operarios de la planta y los equipos.	1
	Área de Producción	Colocar un lavamanos para mantener la higiene del personal en la producción y envasado de aceites esenciales.	
EQUIPOS Y UTENSILIOS	Área de Recepción	Incorporar una mesa, balanza, recipientes plásticos y una tijera en el área de recepción, para facilitar el trabajo del operario del área.	1
	Área de Producción	Incorporar equipos y materiales para la producción de aceites esenciales: Base de soporte para colocar entre el alambique y el mechero, Centralina para gas, tanques de gas GLP, embudo de decantación, botellas de color ámbar, termómetro, picnómetro, quemador, estufa.	
	Área de Almacenamiento	Estantería para almacenamiento de aceites esenciales e insumos.	1
		Envases para aceites esenciales de 5ml, 20 ml, 100 ml, (diferentes presentaciones), etiquetas en cumplimiento de los requerimientos de ley establecidos.	1

		Pallets para insumos o materia prima, en caso de requerirlo.	1
	Área de Limpieza	Adquirir insumos de limpieza escobas, recogedores, trapeadores, recipientes plásticos, basureros, fundas de basura, guantes, mandiles, botas, que permitan realizar la limpieza de acuerdo con el instructivo de la planta.	1
		Adquirir jabón para manos, desinfectante y toallas de papel para secado de manos.	1
MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	Área de Recepción	Considerar un precio diferenciado en la compra de material vegetal seco y material vegetal fresco de acuerdo con la calidad con que entrega el proveedor (mal olor, hojas rotas, plantas en estado de descomposición, presencia de desechos de animales, presencia de agroquímicos, otros).	1
	Área de envasado y almacenamiento	Establecer insumos para el envasado con costos bajos y con envases llamativos.	1
EQUIPOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	Dotación de equipos de protección personal	*Área de Recepción: Delantal, cofia, mascarilla, botas, guantes. *Área de Producción: Delantal, mascarilla, botas, guantes de calor. *Área de Envase y almacenamiento: Delantal, mascarilla, botas, guantes. *Área de Despacho: Delantal, mascarilla, botas, guantes.	4
	Dotación de uniformes	La planta debe proveer a los trabajadores uniformes para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa a cada empleado; se recomienda que los uniformes mantengan el logo de la empresa y se registre la entrega de los mismos al personal.	1
	Documentación y registros	Considerar la implementación de una computadora e impresora en la planta para los registros de la documentación de la planta.	1
		Imprimir cada uno de los registros para cada una de las áreas.	
		Adquirir archivadores de documentos para la organización de la información generada.	1
	Desarrollar un plan de emergencia de la planta en casos fortuitos.	1	