

Modelo de gestión para centros de acopio de leche inmersas en la EPS del cantón Cañar

Management model for milk collection centers immersed in the EPS of the Cañar canton

- ¹ Wilson Vicente Pillaga Buñay  <https://orcid.org/0009-0002-6595-7105>
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
wilson.pillaga.62@est.ucacue.edu.ec
- ² Jorge Lugo García  <https://orcid.org/0000-0002-1314-7621>
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
jorge.lugo.82@ucacue.edu.ec
- ³ Daniel Jacobo Andrade Pesantez  <https://orcid.org/0000-0003-0586-4038>
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
dandradep@ucacue.edu.ec



Artículo de Investigación Científica y Tecnológica

Enviado: 20/03/2024

Revisado: 17/04/2024

Aceptado: 08/05/2024

Publicado: 05/06/2024

DOI: <https://doi.org/10.33262/ap.v6i2.3.495>

Cítese:

Pillaga Buñay, W. V., Lugo Garcia, J., & Andrade Pesantez, D. J. (2024). Modelo de gestión para centros de acopio de leche inmersas en la EPS del cantón Cañar. AlfaPublicaciones, 6(2.3), 113–136. <https://doi.org/10.33262/ap.v6i2.3.495>



ALFA PUBLICACIONES, es una revista multidisciplinar, **trimestral**, que se publicará en soporte electrónico tiene como **misión** contribuir a la formación de profesionales competentes con visión humanística y crítica que sean capaces de exponer sus resultados investigativos y científicos en la misma medida que se promueva mediante su intervención cambios positivos en la sociedad. <https://alfapublicaciones.com>
La revista es editada por la Editorial Ciencia Digital (Editorial de prestigio registrada en la Cámara Ecuatoriana de Libro con No de Afiliación 663) www.celibro.org.ec



Esta revista está protegida bajo una licencia Creative Commons Attribution Non Commercial No Derivatives 4.0 International. Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Palabras**claves:**

Economía,
negocio,
gestión,
planificación,
proyectos,
modelo.

Keywords:

Economy,
business,

Resumen

Introducción: La Economía Popular y Solidaria ha emergido como una fuerza vital en el Cantón Cañar, donde diversas organizaciones se han unido para formar emprendimientos que abordan sus necesidades colectivas. Estos emprendimientos, en su mayoría manejados por directivas locales, se extienden por todo el Cantón, destacando en la zona alta la crianza de bovinos para la producción láctea. Sin embargo, la falta de un modelo de gestión para los centros de acopio y enfriamiento de leche ha dejado a estas organizaciones con desafíos en la trazabilidad y la eficiencia operativa. **Objetivo:** El objetivo principal de esta investigación es diseñar un modelo de gestión participativo y empresarial específicamente dirigido a los centros de acopio y enfriamiento de leche que operan dentro del marco de la Economía Popular y Solidaria en el Cantón Cañar. Se busca proporcionar a estas organizaciones las herramientas necesarias para mejorar su gestión interna, aumentar su competitividad y ofrecer productos lácteos de calidad a la sociedad. **Metodología:** Para alcanzar este objetivo, se llevará a cabo un estudio exhaustivo que incluirá análisis cualitativos y cuantitativos. Se realizarán encuestas a los miembros de las organizaciones, Además, se llevarán a cabo un estudio de contrastación con organizaciones similares en otras regiones para identificar las mejores prácticas. Con estos datos, se desarrollará un modelo de gestión participativo que se adapte a las necesidades y realidades específicas de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria en el Cantón Cañar. **Conclusiones:** La investigación ha demostrado la necesidad apremiante de implementar un modelo de gestión participativo y empresarial en los centros de acopio y enfriamiento de leche en el Cantón Cañar. Este modelo no solo mejorará la eficiencia operativa de estas organizaciones, sino que también promoverá la trazabilidad y la calidad de los productos lácteos ofrecidos a la sociedad. Al fortalecer la gestión interna, estas organizaciones podrán competir de manera más efectiva en el mercado y contribuir al desarrollo económico sostenible de la región. **Área de estudio general:** Administración de Empresas. **Área de estudio específica:** Gestión de Proyectos.

Introduction:

The Popular and Solidarity Economy has emerged as a vital force in the Cañar Canton, where various organizations have united to

management,
planning,
projects, model

form enterprises that address their collective needs. These enterprises, mostly managed by local boards, are spread throughout the Canton, with cattle raising for dairy production being prominent in the highland areas. However, the lack of a management model for milk collection and cooling centers has left these organizations facing challenges in traceability and operational efficiency. **Objective:** The main objective of this research is to design a participatory and business-oriented management model specifically aimed at the milk collection and cooling centers operating within the framework of the Popular and Solidarity Economy in the Cañar Canton. The aim is to provide these organizations with the necessary tools to improve their internal management, increase their competitiveness, and offer high-quality dairy products to society. **Methodology:** To achieve this objective, a comprehensive study will be conducted, including qualitative and quantitative analyses. Surveys will be carried out among the members of the organizations. Additionally, a comparative study with similar organizations in other regions will be conducted to identify best practices. With this data, a participatory management model will be developed, tailored to the specific needs and realities of the Popular and Solidarity Economy organizations in the Cañar Canton. **Conclusions:** The research has demonstrated the urgent need to implement a participatory and business-oriented management model in the milk collection and cooling centers in the Cañar Canton. This model will not only improve the operational efficiency of these organizations but also promote traceability and the quality of the dairy products offered to society. By strengthening internal management, these organizations will be able to compete more effectively in the market and contribute to the sustainable economic development of the region. **General Area of Study:** Business Administration. **Specific Area of Study:** Project Management

Introducción

Una organización existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para lograr un objetivo común. Que se acoplan a reglas y normas de convivencia, llegando a un comportamiento adecuado de respeto y consideración a cada uno de los miembros, haciendo prevalecer los derechos y las responsabilidades que adquieren los miembros del hogar y el compromiso de los hogares

con la Organización. (Thompson, 2007). Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

Para los autores (Coraggio, Arancibia & Deux, 2010) expresan que el conjunto de actividades económicas y prácticas sociales desarrolladas por los sectores populares para garantizar, a través de la utilización de su propia fuerza de trabajo y de los recursos disponibles, la satisfacción de las necesidades básicas, tanto materiales como inmateriales son pilares fundamentales en el modelo de gestión.

De acuerdo a las necesidades de cada organización y con la finalidad de mitigar las adversidades inmersas en cada agrupación, especialmente en busca del sustento familiar. la constituyente del 2008, reconocen a estas organizaciones como parte de la Economía Popular y solidaria, abriendo la posibilidad de que generen emprendimientos, los mismos que se han convertido en un eje fundamental en la economía local, (Valle, 2006) El carácter solidario que se le añade a la economía popular, unido a una fuerte economía social, da lugar a la EPS. En la realidad ecuatoriana contemporánea este sector de la economía se basa en la creación de proyectos que potencien las fortalezas locales y permitan el desarrollo de los ciudadanos, para lo cual el gobierno asume un papel determinante.

Las organizaciones crean sus emprendimientos con el conocimiento de organización, siendo solidarios, prestando el servicio de manera equitativa a todos sus miembros, regidas con normas de los cabildo y dirigencias comunitarias, pero la administración de los emprendimientos tiene otro enfoque que debe ser el empresarial, auto sostenible y sustentable, (Coraggio, Arancibia, & Deux, 2010) Los EEPS son aquellas organizaciones socioeconómicas asociativas, constituidas por un grupo de personas pertenecientes a diferentes hogares que se agrupan para compartir recursos, desarrollar procesos de trabajo conjunto, abastecerse de insumos, producir o comercializar colectivamente servicios o bienes de forma autogestionaria, orientadas al intercambio en el mercado u otras formas de comercio (comercio justo, trueque, etc.

Cada una de las organizaciones se manejan de forma individual, por el pensamiento del líder de las comunidades o de los representantes de las organizaciones, lo que ha generado que muchos emprendimientos se mantengan, otros desaparezcan y algunos sobresalen, pero de una manera empírica, (Orrego, 2006). En este sentido, un rol fundamental en la gestión de este tipo de organizaciones, serían los líderes, quienes están al frente de las organizaciones y ejercen influencia para el logro de objetivos.

Las organizaciones no poseen un flujo de comunicación por consiguiente carecen de información de las actividades que desarrollan cada uno de los miembros, (Collado, 2009) La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización.

Con un modelo de gestión cada organización podrá administrar efectivamente y tomar las mejores decisiones en base al conocimiento firme de la realidad de la empresa, se podrá visionar actividades inmediatas de mediano y de largo plazo generando reinversiones, que vuelvan a las empresa eficientes y efectiva al servicio de los consumidores, (Torres, 2015) administración estratégica es un proceso que busca definir oportunidades para el futuro, fundamentados en las fases del proceso administrativo junto con el análisis y evaluación de los resultados obtenidos, considerando planificación previa de sus decisiones para determinar el crecimiento, consolidación o la posible desaparición de la entidad.

Al poseer un emprendimiento organizativo que mantenga una buena gestión, se podrá incrementar el crecimiento de la misma, y se requerirá mayor producción, por lo que se tiene que buscar materia prima de calidad, y de acuerdo a las necesidades empresariales se buscara la capacitación y socialización a cada uno de los socios de la importancia de la inocuidad y calidad de la leche, (Cardona, 2005), quienes expresan que el crecimiento es un proceso intangible que depende de elementos tangibles (acumulación de capital físico y humano), y sobre todo de una adecuada organización y estructura interna.

Con la oferta de productos de calidad a la sociedad consumidora, se abrirá nichos de mercado, lo que conlleva a un mayor movimiento económico, mayores ingresos a la organización y por consiguiente aportar en el buen vivir de las familias que participan en la creación de emprendimientos de la Economía Popular y Solidaria. (Carro, 2006). Se acepta de definición de calidad como la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se sustenta en su habilidad para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas, bajo este contexto el objetivo de la presente investigación es: Diseñar un modelo de gestión participativo, empresarial para los centros de acopio y enfriamiento de leche que estén dentro de la Economía Popular y solidaria del Cantón Cañar; con la consecución del objetivo se pretende dar respuesta a la siguientes preguntas de investigación: ¿Cuál es el beneficio que brinda la elaboración y aplicación del modelo de gestión en el fortalecimiento de la economía popular y solidaria? y ¿Cómo se benefician los productores pecuarios con la aplicación de un modelo de gestión en los centros de acopio y enfriamiento de leche? De igual manera se ha identificado las variables de estudio que influyen en el estudio investigativo variable independiente: Modelo de gestión; y, variable dependiente: Eficiencia productiva de los centros de acopio de leche inmersos en la economía popular y solidaria

Fundamentación Teórica

Definición de modelo de gestión. Se puede definir como un esquema o marco referencial para la administración de un proyecto o una entidad, que identifica los componentes necesarios para alcanzar los objetivos, productos o servicios y se complementan con relaciones y dependencias para de manera coordinada identificar herramientas de gestión. (Quintana, 2020) define como; Modelo de gestión empresarial, Un modelo es una forma de representar en pequeño una realidad determinada, es, por tanto, una simplificación, puede ser también, un “ideal” que sirva para efectos de investigación o experimentación convirtiéndose en algo útil que resuelva necesidades.

El modelo de gestión empresarial, La gestión empresarial, explica (Acosta & Jiménez, 2020) que supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto para administrarla. Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración empresarial. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública (Acosta, 2020). Hoy en día, las organizaciones empresariales se encuentran en un espacio temporal de transición entre diferentes modelos en la Gestión Administrativa, puesto que el avance en tecnología es dinámico. La importancia de aprender de los nuevos Modelos de Gestión Administrativa es urgente, puesto que de ello depende el logro de estrategias de cada administración. Y aunque bien es cierto que las administraciones vienen y van, el hacer una revisión bibliográfica de lo que significa la Organización, Gestión Administrativa, el Proceso Administrativo para llegar al Modelo de Gestión Administrativa, influye significativamente en la reconfiguración del presente y sobre todo del cambio en el futuro del estado y en el cambio político. En este artículo se identifica estos modelos y permite hacer una reflexión y una aproximación a la comprensión de la Administración Pública. (García & Darzee, 2023)

Gestión. Al hablar de modelo de gestión se debe estimar el significado y la importancia de la gestión; que se podría indicar como un conjunto de procedimientos y acciones que se ejecutan para alcanzar los objetivos planteados, (Huergo, 2004) La palabra gestión proviene de “gestus”, es derivada de otra palabra latina: “gerere”, que posee varios significados: llevar adelante o llevar a cabo, cargar una cosa. La palabra gestión proviene directamente de “gestio-onis”: acción de llevar a cabo.

La gestión administrativa. es parte fundamental en la toma de decisiones estratégicas, encaminadas a la resolución de problemas (Chiavenato, 1999) administración científica y su objetivo era conseguir elevar la productividad.

Funciones de la Gestión administrativa, como lo manifiesta (González, et al., 2020). La gestión administrativa como elemento fundamental dentro de la administración, y aspecto aglutinador y sistémico, han sido el soporte y sostén del desarrollo empresarial,

económico, social y tecnológico del planeta en los últimos siglos y en especial las últimas décadas. La gestión administrativa es un proceso que contempla cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control.

- **Planificación.** consiste en definir las metas, trazar los objetivos, establecer los recursos y las actividades que se desarrollarán en un periodo de tiempo determinado. (Martus & Norra, 2006) describe a la Planificación Estratégica como una metodología que permite identificar los objetivos prioritarios de una organización y las metas que se compromete a lograr en un cierto período de tiempo. (Armijo, 2009). La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones.

- **Organización.** (Thompson, 2007) El término "organización" (del latín "organum", que significa elemento de un sistema y sistema en sí mismo se utiliza prácticamente en todos los ámbitos.

- **Dirección.** Incluye la ejecución de las estrategias trazadas, orientando los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos trazados, a través del liderazgo, la motivación y la comunicación.

- **Control.** Consiste en verificar que las tareas previstas estén alineadas con las estrategias planificadas, (Reyes, Cano, 2007) Control "Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado. (Guevara, Pulgarín, & Gaviria, 2023) La concentración del poder de decisión a través del "control" en una persona o conjunto de personas es un tema transversal en la estructura de una organización, ya que pretende permitir que quienes estén a cargo tomen decisiones asertivas a través de la circulación de recursos en torno a los ideales y objetivos.

Gestión organizacional. Es un compuesto de; ideas, pensamientos, que se planifican para el direccionamiento correcto de los recursos y talento humano de una empresa. La gestión organizacional se encarga de que todo el sistema funcione de forma adecuada para el cumplimiento de las metas y objetivos. (Thompson, 2007) La gestión de la administración es programática secuencial que aglutina una serie de actividades ejecutables para llegar a un fin común y el cumplimiento de los objetivos planteados.

Economía Popular y solidaria. Según lo que establece la Constitución del República del Ecuador del 2008; la Economía Popular es Solidaria es: "El sistema económico es social y solidario, reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta popular y solidaria, y las

demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios”

El artículo 309 de la norma suprema establece que el sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario que intermedian recursos del público; en tanto que el Art.311 ibídem determina que “El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de las micros, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria”.

1.3.- En lo que hace relación a las formas de organización de la producción y su gestión, el artículo 319 de la Constitución de la República establece que “Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, y autónomas y mixtas. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

Definición de economía social. De acuerdo con (Coraggio, 2016), define a la Economía Social como “Un sistema histórico de instituciones, valores y prácticas (recurrentes, por costumbres, por eficacia comprobada, jurídicas...) mediante el cual cada comunidad, conjunto de comunidades o sociedad, organiza y coordina el proceso económico”.

Principios de la Economía Popular y Solidaria. Según (Espín, 2016), indica que, entre los principios de la economía popular y solidaria y sus formas de organización, se encuentran:

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

Formas de organización de la Economía Popular y Solidaria. El Artículo 8 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria indica que las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria están conformadas en los siguientes sectores: comunitarios, asociativos, Cooperativista, así como también las Unidades económicas Populares”.

(Constitución del República del Ecuador, 2008). Con estos criterios diferentes agrupaciones se han podido consolidar en organizaciones.

a) Cooperativas. Son organismos autónomos que aglutina a un grupo de personas voluntarias con un objetivo común,

Artículo 23.- Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

b) Fondos de empleados, Entidades que se crean a partir de la unión de los empleados de una empresa o un sector en que buscan el fomento del ahorro,

c). Asociaciones de pequeños productores. En todo el territorio Nacional se puede evidenciar la creación de asociaciones de pequeños productores que se unifican con objetivos y metas comunes, como pueden ser agrícolas, artesanos y emprendedores que han generado un sin número de productos mediante las microempresas y emprendimientos logrando obtener un ingreso económico familiar y colaboran directamente con mejoras en la producción, comercialización y competitividad de sus productos, al mismo tiempo que fomentan la equidad, la sostenibilidad y el fortalecimiento de la economía local. Muchos de los emprendimientos resultantes de las organizaciones se han transformado en microempresas de carácter organizativo y que generan fuentes de empleo y aportan al desarrollo económico del País.

d) Cajas de ahorro y crédito. Son entidades financieras sin ánimo de lucro que fomentan la solidaridad, la transparencia y la inclusión financiera a través de la provisión de servicios financieros a sus socios y afiliados. Muchas de estas organizaciones en Ecuador se enfocan en satisfacer las demandas de grupos vulnerables y desfavorecidos de la sociedad. Muchas de las cooperativas trabajan con préstamos a sus ahorristas con intereses de carácter Social, canalizando el ahorro y direccionando a la reinversión.

Organizaciones de la economía popular y solidaria en el Ecuador. (Ortiz, & Laso, 2023); presentan en cuanto a los emprendimientos asociativos reconocidos en la EPS a nivel nacional a 2021 se reconocieron 17.786 organizaciones pertenecientes al sector real popular y solidario un incremento anual del 12%; de las cuales el 89.6% permanecen activas mostrando un cierre del 10.4% (Sánchez A., 2021); para junio de 2022 apenas están vigentes 15541 un 87,7% de lo que existía un año atrás (SEPS, 2022). No es diferente la situación de los emprendimientos que se localizan en la Provincia y el Cantón Cañar, en los cuales cerca de 222 y 81 organizaciones se encuentran registradas respectivamente de las cuales un 13% y el 16% están o inactivas o en liquidación (SEPS, 2022).

Sistemas de producción (Programa Regional ECOBONA/DEPROSUR, EP, 2011) explica que los sistemas de producción pecuaria bovina dependen tanto en el tamaño de la explotación de tierras como del nivel tecnológico que se maneja en cada sistema de producción. La alimentación y nutrición del bovino también son elementos claves en la ganadería para mejorar la producción, así como la calidad y disponibilidad de pastos como suplemento alimenticio para los bovinos.

Centros de acopio de leche inmersos en la Economía Popular y Solidaria del Cantón Cañar. De acuerdo a la (SEPS, 2023), se puede evidenciar en sus catálogos que se mantiene en su página oficial Las organizaciones comunitarias, asociaciones, cooperativas y organismos de integración de la Economía Popular y Solidaria pueden constituirse como personas jurídicas ante la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria con base al cumplimiento de requisitos legales, es este contexto se ha podido identificar 10 organizaciones ha donde se aplica la investigación.

Dada la fundamentación teórica expuesta en acápite anteriores se puede visualizar que las diversas problemáticas y recurrentes se encuentra la falta de normas y procesos estandarizados que se deben de seguir en él, manejo de la calidad de la leche, desde su recepción, almacenamiento, venta y distribución a las empresas anclas y como servicio a los consumidores que siempre buscan calidad, lo que ocasiona una administración deficiente y por consiguiente perdidas económicas, que pueden llevar a la quiebra a los establecimientos

Al no existir una normativa estandarizada a partir del modelo de gestión se puede incurrir en otra problemática más relevante que es la inadecuada planificación de acciones inmediatas ante la adversidad que se pueda generar, como la capacidad de recepción del producto, capacidad de almacenamiento, volúmenes de ventas, precios de oferta y de demanda, que puede derivarse en una congestión en el flujo del producto dentro del centro de acopio y el colapso de la capacidad de manejo de la planta y a su vez trascender en retrasos de entrega de productos a los clientes finales, lo que terminaría ocasionando la pérdida de credibilidad al cliente y la reputación negativa del centro de acopio.

Se puede identificar que otra causal de la, falta de un modelo de gestión es la ausencia del seguimiento y control de todos los procesos administrativos, contables, operativos, por lo que no se cuenta con información de áreas en donde se puede mejorar la calidad de la producción para poder obtener mayor rendimiento, o cuales son las áreas que se deben de potencializar para obtener mayor eficacia y eficiencia, para mantener e incrementar la rentabilidad y el servicio a la colectividad.

Materiales y Métodos

Los materiales y métodos descritos proporcionan una guía estructurada para desarrollar un modelo de gestión eficiente para centros de acopio de leche en el cantón Cañar. Este enfoque garantiza una comprensión integral de las necesidades y desafíos del sector lechero local, permitiendo la creación de un sistema de gestión robusto y adaptado a las condiciones específicas de la EPS y su entorno.

Tipo de investigación

Esta investigación fue exploratoria, descriptiva explicativa, para identificar y entender los problemas y oportunidades en la gestión de centros de acopio; la misma que proporcionó una base sólida de datos para la implementación de un modelo de gestión en los centros de acopio y enfriamiento de leche del cantón Cañar, que estén inmersos en la Economía Popular y Solidaria, al proporcionar información detallada sobre las predisposiciones de los productores para la el manejo de la planta, mediante las normativas que genera el modelo de además, fomentará la participación comunitaria y garantizará que los centros de acopio esté alineado con las expectativas y requerimientos de la comunidad, así como la investigación descriptiva que permitirá obtener una visión detallada y completa de la situación actual de la problemática con la leche. Pudiendo analizar, las prácticas actuales de acopio, las condiciones de producción, necesidades de capacitación entre otras. Su enfoque metodológico fue mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos.

Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

El estudio investigativo para la recolección de datos primarios; utilizó encuestas a productores de leche; gerentes y empleados del centro de acopio, se desarrolló visitas al centro de acopio; observación al centro de acopio en el proceso de recolección y almacenamiento de la leche, revisión de documentos; se efectuó un estudio de la literatura como artículos académicos y los y erudiciones previas sobre gestión de centros de acopio de leche; se hizo uso del programa JAPS para el análisis estadístico.

Universo de estudio, tratamiento muestra y análisis de datos:

n=	$\frac{Npq}{(N-1)\left(\frac{z}{z}\right)^2 + pq}$	$\frac{1865,25}{(7460)(0,0006507705)+0.25}$	126
----	--	---	-----

De donde:

Z= intervalo de confianza del 95% con un valor crítico de Z=1.96

p= probabilidad de éxito del 50%

q= (1-p) probabilidad de fracaso del 50%

N= Población finita
 e= error del muestreo aceptable del 5%
 n = 365

Resultados

Correlación entre variables. En la presente tabla se realiza una correlación del conocimiento que tienen los encuestados a cerca de los modelos de gestión, y a donde se pretende llegar con el centro de acopio en un futuro próximo,

Tabla 1

Correlación entre variables

¿Conoce de los modelos de gestión?	¿Sabe usted a donde se pretende llegar con el centro de acopio de leche en un futuro próximo (3 años) ?		
	No	Si	Total
NO	51	22	73
Si	15	38	53
Total	66	60	126

Nota. La importancia del manejo de los centros de acopio de leche inmersos en la economía popular y Solidaria, tiene una correlación entre el conocimiento del modelo de gestión y a donde se pretende llegar en un futuro próximo.

El análisis de los datos muestra que, de las 126 personas encuestadas, la mayoría no sabe a dónde se pretende llegar con el centro de acopio de leche en un futuro próximo, representando el 58.7% (73 personas). De estas, 51 personas no conocen los modelos de gestión y 22 sí los conocen. Por otro lado, entre las 53 personas que sí saben a dónde se pretende llegar con el centro de acopio, la mayoría (38 personas) también conoce los modelos de gestión, mientras que 15 no los conocen. Esto sugiere una correlación positiva entre conocer los modelos de gestión y tener claridad sobre el futuro del centro de acopio de leche, indicando que la familiaridad con la gestión puede influir en la comprensión y expectativas sobre los planes futuros del centro. En conclusión, es crucial mejorar la capacitación y comunicación sobre los modelos de gestión para aumentar la comprensión y apoyo hacia los objetivos del centro de acopio de leche.

Contraste Binomial. En la presente tabla se analiza un contraste binomial, en donde se aplica la encuesta directa a cerca de la predisposición de los actores principales del manejo del Centro de Acopio con un modelo de gestión.

Tabla 2
Contraste binomial

Variable	Nivel	Recuentos	Total	Proporción	p
¿Está de acuerdo que el centro de acopio de leche de su sector sea manejado de acuerdo a un modelo de gestión?	No	14	126	0.116	< .001
	Si	112	126	0.884	< .001

Nota. Proporciones contrastadas en relación al valor: 0.5.

El análisis de contraste binomial revela que la gran mayoría de los encuestados, un 88.4% (112 de 126), está de acuerdo en que el centro de acopio de leche de su sector sea manejado de acuerdo a un modelo de gestión, mientras que solo un 11.6% (14 de 126) está en desacuerdo. Las proporciones son significativamente diferentes del valor de referencia de 0.5 ($p < .001$), lo que indica un fuerte consenso a favor del uso de modelos de gestión para el manejo del centro de acopio. En conclusión, hay un apoyo significativo y claro entre los encuestados hacia la implementación de modelos de gestión en el manejo del centro de acopio de leche, sugiriendo que esta dirección es ampliamente respaldada por la comunidad.

Tablas de Frecuencias. En la siguiente tabla se analiza el requerimiento de los encuestados a cerca de la necesidad y el tipo de capacitación.

Tabla 3
Contraste binomial

¿Frecuencias para Que tipo de capacitación o formación crees que será útil para los productores que formen parte de estos centros de acopio?				
¿Qué tipo de capacitación o formación crees que será útil para los productores que formen parte de estos centros de acopio?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Costos de producción de la leche.	20	15.873	15.873	15.873
Fortalecimiento organizacional.	8	6.349	6.349	22.222
Manejo administrativo de las plantas de acopio de leche.	12	9.524	9.524	31.746
Planificación, organización, Dirección, control de los centros de acopio de leche.	32	25.397	25.397	57.143
Producción del ganado lechero.	52	41.270	41.270	98.413
No	1	0.794	0.794	99.206

Tabla 3
Contraste binomial (continuación)

¿Frecuencias para Que tipo de capacitación o formación crees que será útil para los productores que formen parte de estos centros de acopio?

¿Qué tipo de capacitación o formación crees que será útil para los productores que formen parte de estos centros de acopio?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Otras. Actividades	1	0.794	0.794	100.000
Ausente	0	0.000		
Total	126	100.000		

Nota. Se realiza la comparativa entre las capacitaciones, lo que permite apreciar la necesidad de formación en temas relacionados con un modelo de gestión.

El análisis de las frecuencias para el tipo de capacitación o formación útil para los productores de los centros de acopio de leche revela que la mayoría considera la producción del ganado lechero como la más importante, con un 41.27% (52 respuestas). Le sigue la planificación, organización, dirección y control de los centros de acopio, con un 25.4% (32 respuestas). El manejo administrativo de las plantas de acopio es señalado por un 9.5% (12 respuestas), mientras que el fortalecimiento organizacional y los costos de producción de la leche son mencionados por un 6.3% (8 respuestas) y un 15.9% (20 respuestas) respectivamente. Solo un 0.8% (1 respuesta) indicó que no se necesita capacitación, y otro 0.8% mencionó otras actividades. Con una tasa de respuestas válidas del 100%, se concluye que hay un fuerte consenso sobre la importancia de la capacitación, destacando especialmente la producción de ganado y la gestión integral de los centros de acopio como áreas clave para el desarrollo de los productores.

La observación de las frecuencias para el rango de edad de los encuestados revela que el mayor grupo se encuentra en el rango de 41 a 50 años, representando el 23.02% (29 respuestas), seguido de cerca por el grupo de 31 a 40 años con un 22.22% (28 respuestas). Los rangos de 20 a 30 años y 51 a 60 años también tienen una representación significativa, con un 15.08% (19 respuestas) y un 14.29% (18 respuestas) respectivamente. Menos comunes son los rangos de 61 a 70 años y más de 70 años, con un 8.73% (11 respuestas) y un 11.91% (15 respuestas), respectivamente. El menor grupo es el de menores a 20 años, con solo un 4.76% (6 respuestas). Con una tasa de respuestas válidas del 100%, se concluye que la mayoría de los encuestados se encuentra en una edad productiva madura, lo que puede influir en las necesidades y perspectivas de capacitación y gestión de los centros de acopio de leche

El estudio de las frecuencias sobre la producción diaria de leche en las ganaderías muestra que el mayor grupo de productores se encuentra en el rango de 20 a 40 litros diarios, representando el 23.02% (29 respuestas). Esto es seguido por los productores que generan menos de 20 litros diarios con un 18.25% (23 respuestas) y aquellos que producen de 41 a 60 litros diarios con un 21.43% (27 respuestas). Los productores que generan de 81 a 100 litros diarios constituyen el 13.49% (17 respuestas), mientras que aquellos que producen más de 100 litros diarios representan el 14.29% (18 respuestas). El grupo menos común es el de productores que generan de 61 a 80 litros diarios, con un 9.52% (12 respuestas). Con una tasa de respuestas válidas del 100%, se concluye que existe una variabilidad significativa en la producción diaria de leche entre los encuestados, con una mayor concentración en producciones bajas a moderadas. Esta diversidad en la producción sugiere la necesidad de enfoques diferenciados en la capacitación y gestión para abordar las distintas capacidades y desafíos de los productores.

El análisis de las frecuencias sobre el conocimiento acerca de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria muestra que la mayoría de los encuestados, un 52.38% (66 personas), no está familiarizada con estas organizaciones. Por otro lado, el 46.83% (59 personas) sí tiene conocimiento sobre ellas. Con una tasa de respuestas válidas del 99.2%, se concluye que existe una ligera mayoría de productores que no están al tanto de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria. Esto indica una necesidad de mayor difusión y educación sobre estas entidades para aumentar el entendimiento y potencial colaboración con los centros de acopio de leche.

Los datos analizados sobre el conocimiento del manejo de las organizaciones dentro de la economía popular y solidaria revelan una división equitativa entre los encuestados. Exactamente el 50% (63 personas) afirma conocer cómo se manejan estas organizaciones, mientras que el otro 50% (63 personas) no tiene este conocimiento. No hubo respuestas ausentes, lo que asegura una tasa de respuesta del 100%. En conclusión, estos resultados muestran una clara polarización en el nivel de conocimiento sobre el manejo de estas organizaciones, indicando que mientras una mitad de los encuestados está informada, la otra mitad carece de esta información. Esto subraya la necesidad de iniciativas educativas y de comunicación para mejorar la comprensión y participación en la economía popular y solidaria.

Los datos evidencian que, el conocimiento de las actividades de cada uno de los trabajadores del centro de acopio de leche muestra que la mayoría de los encuestados, un 53.18% (67 personas), no está al tanto de estas actividades. Por otro lado, el 43.65% (55 personas) sí tiene conocimiento sobre las actividades de los trabajadores. Hubo un 3.18% de respuestas ausentes (4 personas). Con una tasa de respuestas válidas del 96.83%, se concluye que existe una falta de conocimiento significativo entre los encuestados sobre las funciones específicas de los trabajadores en los centros de acopio de leche. Esto

sugiere la necesidad de mejorar la comunicación interna y la formación sobre los roles y responsabilidades dentro del centro para fomentar una mayor comprensión y eficiencia operativa.

Los datos muestran la disposición para cumplir con ciertas normativas con el fin de mejorar el servicio del centro de acopio de leche muestra que la gran mayoría de los encuestados, un 92.86% (117 personas), están dispuestos a cumplir con estas normativas. Solo un pequeño porcentaje, el 6.35% (8 personas), indicó que no lo estarían. Hubo una respuesta ausente, representando el 0.79% del total. Con una tasa de respuestas válidas del 99.21%, se concluye que existe un alto nivel de disposición entre los productores para adoptar medidas normativas que mejoren el servicio del centro de acopio de leche. Esta actitud favorable puede facilitar la implementación efectiva de políticas y prácticas que promuevan la calidad y eficiencia en el servicio ofrecido.

Propuesta Modelo de Gestión

Para representar gráficamente un modelo de gestión para centros de acopio de leche inmersos en la Empresa Pública de Servicios (EPS) del cantón Cañar, se crea un diagrama de flujo que ilustra los componentes clave y el proceso de gestión. A continuación, se presenta una descripción detallada de los elementos de este diagrama:

Entrada de Leche Cruda:

Productores de leche.

Transporte a los centros de acopio.

Recepción y Control de Calidad:

Inspección inicial.

Pruebas de calidad (grasa, proteína, contaminación).

Almacenamiento y Conservación:

Enfriamiento.

Almacenamiento en tanques de refrigeración.

Gestión Interna:

Registro de entradas y salidas.

Mantenimiento de equipos.

Capacitación del personal.

Distribución y Comercialización:

Envío a procesadores y mercados.

Registro de ventas y distribución.

Monitoreo y Evaluación:

Indicadores clave de rendimiento (KPI).

Retroalimentación y mejora continua.

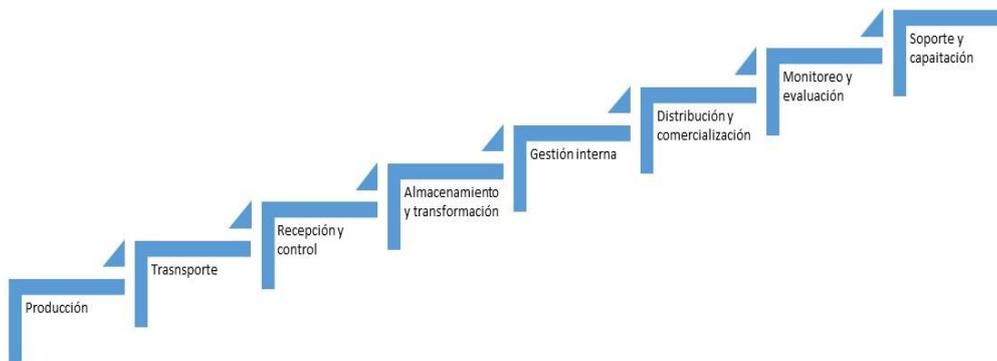
Soporte y Capacitación:

Asesoría técnica a productores.

Programas de capacitación.

Figura 1

Diagrama del Flujo de Modelo Gestión



Descripción de los Componentes del Diagrama

Productores de Leche:

Inician el proceso de entrega de la leche cruda.

Transporte a Centros de Acopio:

Logística de transporte para asegurar la llegada de la leche en condiciones óptimas.

Recepción y Control de Calidad:

Verificación inicial y pruebas de calidad para asegurar la pureza y el cumplimiento de estándares.

Almacenamiento y Conservación:

Procesos de enfriamiento y almacenamiento en tanques refrigerados para mantener la calidad de la leche.

Gestión Interna:

Administración de los registros de entrada y salida, mantenimiento de equipos y capacitación del personal para asegurar el buen funcionamiento del centro de acopio.

Distribución y Comercialización:

Organización de la distribución de la leche a los procesadores o mercados y registro de las ventas.

Monitoreo y Evaluación:

Uso de indicadores clave de rendimiento para evaluar el desempeño del centro de acopio y hacer ajustes necesarios para la mejora continua.

Soporte y Capacitación:

Ofrecimiento de asesoría técnica y programas de capacitación para los productores y empleados del centro de acopio, promoviendo prácticas óptimas y sostenibles.

Discusión

El desarrollo del estudio permite observar la necesidad de las capacitaciones y la implementación de un modelo de gestión, participativo incluyente y efectivo, que este adecuado a la realidad de cada sector así como es esencial la aplicación de capacitaciones de acuerdo a las necesidades identificadas, que se centran en mejorar la producción y el adecuado funcionamiento de los emprendimientos, así como también les permitan mantener un control de la administración dentro de las empresas lácteas que operan dentro del contexto de la Economía Popular y Solidaria (EPS).

Una de las aristas importantes que se pudo revelar es el desconocimiento de los actores involucrados a acerca de la existencia, el uso y la aplicación del modelo de gestión en la administración de los emprendimientos, como herramienta efectiva en la visión de los centros de acopio.

El fortalecimiento organizacional deficiente, así como las malas prácticas de modelos de gestión, causan problemas y adversidades en el desarrollo normal de las actividades y el funcionamiento correcto de la operatividad de los centros de acopio que se encuentran inmersos en la Economía Popular y Solidaria, en este contexto se presenta una deficiente o nula planificación de acciones y estratégicas a desarrollar, lo que se refleja en la

ausencia de planificación, organización dirección y control, que son los ejes fundamentales de un modelo de gestión.

Se evidencia la necesidad de la capacitación, el eje fundamental en el conocimiento para el desarrollo de actividades y acciones dentro de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, los emprendimientos de la EPS, se vinculan de acuerdo a un eje solidario y un objetivo común de todos los actores involucrados, por lo que es necesario la capacitación para el desarrollo de fortalezas de sus miembros así como para brindar conocimiento para visionar a nuevos retos que se pueda alcanzar, con el fortalecimiento; económico, social y colectivo, lo que permitirá contribuir de manera significativa a la eficacia y eficiencia de los emprendimientos organizativos, mejorando la calidad de vida de los actores y aportando de manera significativa al desarrollo familiar, local y Nacional, al fomentar y crear fuentes de trabajo.

Conclusiones

- Con el desarrollo del actual estudio; se ha demostrado objetivamente la necesidad imperante de la implementación de un modelo de gestión eficaz para proyección la administración de los emprendimientos, así como la mejora en la capacitación dentro de las empresas lácteas que forman parte de la Economía Popular y Solidaria (EPS). Permitiendo visionar diversas áreas críticas que necesitan atención y desarrollo de acciones para garantizar el éxito y la sostenibilidad de los centros de acopio y enfriamiento de leche.
- **Desconocimiento de los modelos de gestión.** Dentro de los aspectos más relevantes que se han podido identificar en el presente estudio está el desconocimiento que tienen los actores frente al desarrollo, utilización y manejo de los modelos de gestión en la gestión administrativa de los emprendimientos lácteos inmersos en la Economía Popular y Solidaria. De la misma manera se puede apreciar que un 50% de productores involucrados, desconocen cómo se manejan las organizaciones dentro de la EPS y la otra mitad tiene algún conocimiento al respecto y que no es aplicado de forma conjunta. Este equilibrio muestra una división en cuanto al nivel de comprensión y aplicación de prácticas de gestión efectivas. Este desconocimiento puede resultar en una falta de estrategias claras y bien definidas, lo que a su vez afecta la productividad, la calidad del producto y la capacidad de respuesta ante los desafíos del mercado.
- Las empresas, emprendimientos lácteos de la EPS, deben adoptar modelos de gestión con estructuras claras, roles claros y procesos eficientes para abordar esta brecha. Los modelos de gestión no solo facilitan la organización de las operaciones diarias, sino que también facilitan la toma de decisiones informadas, la planificación a largo plazo y la adaptación a las cambiantes condiciones del

- mercado. Las empresas pueden obtener una hoja de ruta clara hacia la eficiencia operativa y el crecimiento sostenible implementando un modelo de gestión sólido.
- **La Capacitación en la administración.** El estudio también hace hincapié en la importancia de mejorar la capacitación de los administradores. El 53.18% de los encuestados no sabía qué hacían los trabajadores de los centros de acopio de leche, lo que indica que no existe comunicación y menos la capacitación adecuada en estas organizaciones. Asegurarse de que todos en la empresa comprendan sus roles y responsabilidades, lo que mejora la cohesión y la eficiencia del equipo, es una forma de abordar este problema.
 - Además, un porcentaje significativo del 92.86% de los encuestados están dispuestos a implementar regulaciones que mejoren el servicio del centro de acopio de leche. Esta disposición demuestra una fuerte apertura y apoyo a la adopción de mejores prácticas y normas que permiten la aplicabilidad del modelo de gestión. No obstante, para que estas regulaciones sean efectivas, es fundamental que los empleados y administradores comprendan su relevancia y sepan cómo llevarlas a cabo de manera adecuada.
 - También, el estudio muestra una variación significativa en la producción diaria de leche entre los encuestados. Los productores tienen una variedad de rangos de producción, que van desde menos de 20 litros hasta más de 100 litros por día. La diversidad indica que las estrategias de gestión y capacitación deben adaptarse para satisfacer las necesidades específicas de cada grupo. Los productores con menor capacidad pueden necesitar más capacitación en técnicas de producción eficientes y gestión de recursos, mientras que los productores con mayor producción pueden beneficiarse de una formación avanzada en planificación estratégica y gestión financiera.
 - **Conclusión general:** En conclusión, los hallazgos del estudio ofrecen una comprensión clara de los aspectos que deben mejorarse para aumentar la eficiencia y la sostenibilidad de las empresas lácteas dentro de la EPS. Las brechas de conocimiento y práctica observadas deben cerrarse mediante la implementación de modelos de gestión adecuados y la mejora de la capacitación en gestión. Las empresas lácteas pueden mejorar significativamente su operatividad, calidad del producto y capacidad para competir en el mercado al implementar estas medidas.
 - Asimismo, la disposición de la mayoría de los encuestados para cumplir con las normas es un indicador positivo de que estas empresas están listas para adoptar cambios que les beneficien a largo plazo si reciben la orientación y el apoyo adecuados. Además, las disparidades en la capacidad de producción indican la necesidad de enfoques de gestión y capacitación personalizados para asegurarse de que todos los productores, independientemente de su nivel de producción, puedan beneficiarse de las mejoras propuestas.

- En conclusión, este estudio destaca la necesidad de un enfoque integrado que combine modelos de gestión efectivos con capacitación administrativa continua y específica para mejorar las empresas lácteas dentro de la Economía Popular y Solidaria. Esta combinación no solo mejorará la productividad y la calidad del producto, sino que también ayudará al desarrollo económico sostenible de las comunidades locales, promoviendo un crecimiento justo e inclusivo.

Conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con el artículo presentado.

Referencias bibliográficas

- Acosta, V., & Jimenez, C. (2020). Modelo de gestión empresarial del Ecuador. (I. 2588-090X, Ed.) *Revista Científica FIPCAEC*, 5(5), 115-131.
- Acosta-Véliz, M. M. (2020). Marjorie Marcela Acosta-Véliz. *Revista Científica, ciencias economicas y empresariales*, 115 - 120.
- Alvarez. (2017). Modelos de gestión. *Modelos de gestión*, 16-17.
- Armijo, M. (2009). Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. *ILPES/CEPAL*, 7-12.
- Cardona. (2005). Territorio. *Ciclo de vida y estructura empresarial*.
- Carro R, G. D. (2006). *Administración de la calidad total*. Mar de Plata.
- Chiavenato, D. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración* (Vol. 10). (H. Serrano, Ed.) Colombia, Colombia: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Collado, F. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. Mexico DF, Mexico: Trillas.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Dejemos el Pasado atrás. (P. o. ecuador, Ed.) *Dejemos el Pasado atrás*, 223.
- Coraggio, J. L. (2016). Economía Social y Solidaria. *El trabajo antes que el Capital*, 15.
- Coraggio, J., Arancibia, M. i., & Deux, M. (2010). Perú: EDICIONES NOVA PRINT S.A.C.
- Daza Rodriguez Maria Eugenia, D. P. (2016). Servicio al cliente: una estrategia gerencial para incrementar la competitividad organizacional en empresas de

- valledupar Colombia. *Servicio al cliente: una estrategia gerencial para incrementar la competitividad organizacional en empresas de valledupar Colombia*, 20-21.
- Espin Maldonado, W. (2026). Propuesta metodologica de evaluación del balance social en asociaciones de la economía popular y solidaria. *Revista de Economía Publica social y cooperativa*.
- Garcia, E., & Darzee, E. (2023). Modelos de Gestion Administrativa y aplicación en la administración Publica. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 2813 - 2825.
- González Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., & Verdezoto Cordova, G. O. (2020). Modelo de gestion administrativa para el desarrollo empresarial del hotel barros en la Ciudad de Quevedo. *Revista Unidad y Sociedad*, 32 - 34.
- Guevara Sanabria Jaime Alberto, P. A. (2023). El control empresarial, conflicto de poderes: caso Avianca Holding. *Contaduria Universidad de Antioquia*, 82.
- Guevara, J., Pulgarín, A., & Gaviria, D. (2023). El control empresarial, conflicto de poderes: caso Avianca Holding. *Contaduria Universidad de Antioquia*, 82.
- Huergo, j. (2004). Materia de lectura para los cursos de "comunicacion en las organizaciones Publicas". *Los procesos de gestion*,, 1-3.
- Martus, T., & Norra, B. (2006). Sistemas de Planificación Estrategica e Innovaciones Presupuestarias. *Informe para el Banco Interamericano de desarrollo*, 11.
- Pleno, Ecuador. (2011). Ley Orgánica de la economía popular y solidaria y del sector financiero popular y solidario. *Registro oficial*, 444.
- Programa Regional ECOBONA/DEPROSUR, EP. (2011). *Guía básica para el manejo del ganado bovino bajo criterios de sostenibilidad ambiental*. (S. C. ECOBONA, Ed.) Quito.
- Quintana, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. (ENFOQUES, Ed.) *Revista de Investigación Científica en ciencias de la Administración*, 4(16), 272-283.
- Reyes Cano, L. M. (2007). El proceso administrativo, .
http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm.
- Saavedra Guzman, R., Castro Zea, L. E., Restrepo Quintero, O., & Rojas, A. (1999). Planificacion del desarrollo. (F. U. Bogota, Ed.) *Planificación del desarrollo*, 27.

- SEPS . (2023). Subsecretaria de la Economía Popular y Solidaria.
- Thomas, K. (1970). The structure of scientific revolutions Chicag.
- Thompson, I. (2007). Concepto de la organización. [http://www. promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion. html](http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html).
- Thompson, I. (2007). Concepto de organización recuoerado de [http://www, promonegocios.net/empresa/concepto- organización html](http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html).
- Tobar Federico, F. P. (2000). *Organizaciones Solidarias, Innovacion y gestion en el tercer sector*. Buenos Aires: 2000.
- Torres Hernández, Z. (2015). Administración estratégica. *Administración estratégica, Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39403?page=51>*.
- Valle, J. A. (2006). Gestión de emprendimiento de Economía Popular y Solidaria para potenciar un desarrollo comunitario local. (E. p. Río, Ed.) *Artículo Original*, 68.

El artículo que se publica es de exclusiva responsabilidad de los autores y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Alfa Publicaciones**.



El artículo queda en propiedad de la revista y, por tanto, su publicación parcial y/o total en otro medio tiene que ser autorizado por el director de la **Revista Alfa Publicaciones**.



Indexaciones

