

FACULTAD LATINOAMERICA DE CIENCIAS  
SOCIALES “FLACSO” SEDE ECUADOR

PROGRAMA DE MAESTRIA CON MENCIÓN EN  
ASUNTOS INDIGENAS

UNA EXPERIENCIA DE DESARROLLO RURAL EN LA  
AMAZONIA: EL CASO DE LOS NAPURUNAS DE LA  
COOPERATIVA SAN PEDRO DE RUKULLAKTA

RAMIRO FRANCISCO CHIMBO GREFA

FLACSO - Biblioteca

ASESOR:

Dr. Fernando García

QUITO, JUNIO 2005

# DEDICATORIA

A mi esposa e hija por ser la vida, a mi madre por ser el cariño y a mi padre por ser el apoyo incondicional

## INDICE

|   | Pgs. |
|---|------|
| Resumen general   | 1    |
| Introducción  | 3    |
| <br>  |      |
| <b>CAPITULO I: Contexto Social e Histórico de las Comunidades<br/>Kichwas del Alto Napo</b> |      |
| <br>  |      |
| Descripción espacial e histórica de Napurunas de Rukullakta                                 |      |
| Período anterior al surgimiento de la Cooperativa   | 7    |
| Inicios de la Cooperativa   | 9    |
| Personería jurídica   | 13   |
| Adjudicación de tierras   | 14   |
| Estructura organizativa de la Cooperativa   | 15   |
| Centros de comunidades de origen  | 16   |
| Zonas de ubicación de las comunidades de actuales   | 18   |
| Descripción espacial de la zona baja de la Cooperativa                                      | 19   |
| Descripción espacial de la zona media   | 20   |
| Descripción espacial de la zona alta  | 21   |
| Descripción organizativa de los Napurunas de Rukullakta                                     | 22   |
| <br>  |      |
| <b>CAPITULO II: Desarrollo productivo de la Rukullakta</b>                                  |      |
| <br>  |      |
| Sistema productivo  |      |
| Período del 50 al 70  | 25   |
| Período del 70 al 90  | 39   |
| Período del 90 al 2000  | 48   |

|  |    |
|--|----|
| Formas de producción, integración al mercado y microempresas como estructuras sociales productivas | 52 |
|--|----|

### **CAPITULO III: Generalidades de las microempresas rurales y desarrollo de la planta de balanceado en la Cooperativa Rukullakta.**

|  |    |
|--|----|
| Generalidades de las microempresas                     | 58 |
| Conceptos generales de la microempresa                 | 60 |
| Relaciones generales de la microempresa y empresa      | 61 |
| Características de la microempresa                     | 62 |
| La cultura como parte del engranaje de la microempresa |    |
| Surgimiento de la Microempresa de planta de balanceado | 63 |
| La Cooperativa y la planta de balanceado               | 67 |
| Políticas para el manejo de la microempresa            | 69 |
| Período de vida de la microempresa                     | 70 |
| Infraestructura y equipos                              |    |
| Dependencia jurídica                                   | 71 |
| Estructura de la microempresa                          |    |
| Objetivos de la microempresa                           | 72 |
| Administración de la empresa                           | 73 |
| Producción de balanceados                              | 75 |
| Costos de producción                                   | 77 |
| Precios de venta                                       | 78 |
| Competencia  | 79 |
| Compra de materia prima                                | 81 |
| Silo de chonta   | 82 |
| Secado del silo de chonta                              | 83 |
| Capacidad instalada                                    |    |
| Recursos humanos                                       |    |
| Recursos materiales                                    | 86 |

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| Recursos financieros                  | 86  |
| Inversión general                     | 87  |
| Comercialización de productos finales | 88  |
| Utilidad de la microempresa           | 90  |
| Producción de pollos                  | 93  |
| Costos de producción de pollos        | 94  |
| Precio de venta                       | 95  |
| <br>                                  |     |
| <b>CAPITULO IV.</b>                   |     |
| Conclusiones                          | 96  |
| <br>                                  |     |
| Bibliografía                          | 102 |
| Anexos                                | 105 |

## **RESUMEN GENERAL**

El contenido del presente trabajo de investigación hace una referencia introductoria a los aspectos generales del desarrollo de las microempresas en nuestro país como la principal unidad productiva que ha generado el desarrollo y fuente de trabajo durante la década pasada. La importancia del trabajo está no solamente en ver el sistema productivo y la implementación de la microempresa en el entorno de la cooperativa, sino también el proceso de desarrollo social paulatino en una economía de subsistencia frente a una economía de mercado de los kichwas de la Cooperativa.

El proceso histórico de la formación de la cooperativa se originó por defender la tierra de la invasión de la misión josefina y colonos de la localidad, lo que a la larga se constituyó en una organización sólida, social y políticamente, reconocido a nivel regional y nacional. Las comunidades de origen fueron pocas y conforme la necesidad y condiciones socio-geográficas se han ido asentando en diferentes zonas, siendo las comunidades cercanas a las ciudades las más desarrolladas y más explotadas por la agricultura itinerante de subsistencia.

La estructura organizativa con la que se constituyó no ha dado los resultados esperados por la gente, especialmente los productivos, aunque la unidad colectiva y espacio territorial se ha mantenido hasta la fecha.

El asentamiento tradicional disperso tuvo su trascendencia antes de la constitución de la organización, debido a que la estructura social estaba constituida por familia y ayllus en las que el sistema de productivo estaba basado en la pesca, cacería y recolección. El desarrollo del sistema productivo de la gente kichwa en los diferentes períodos, demuestra los paulatinos cambios que ha venido suscitando en la práctica de la agricultura y ganadería. Básicamente la chacra y los productos que ofrecía, formaban parte del sustento alimenticio e ingresos económicos a la familia. Los ingresos económicos que generaba de la chacra se destinaban a la educación, salud y las necesidades prioritarias del hogar.

El sin número de problemas sociales, culturales y económicos de la gente, en especial las de la producción agropecuaria, permitieron dar mayor atención en esta área con el apoyo de los organismos no gubernamentales ONG's a través de financiamiento externo. El trabajo realizado con los proyectos de desarrollo social permitió a la cooperativa buscar y validar tecnologías productivas apropiadas para la zona como la producción de peces, producción de pollos de engorde, producción de arroz, alimentos para animales menores y producción de cerdos.

El mejoramiento de la alimentación animal permitió a la cooperativa dar primeros los pasos a la constitución de una empresa autónoma, específicamente con el procesamiento de balanceado para animales menores. Los trámites para la legalización jurídica de la empresa se encuentran en trámite en el Ministerio de Bienestar Social.

La empresa en formación es una Cooperativa, cuyo nombre se denomina Cooperativa Industrial de la Amazonía "CAIA", tiene la característica de operar con eficiencia empresarial. Funciona con administración autónoma para la producción de balanceados y producción de pollos de engorde.

## INTRODUCCIÓN

En el Ecuador la presencia de las microempresas durante la última década ha ido creciendo, pero a raíz del cambio de la moneda del sucre al dólar americano en el año 2000 ha provocado el estancamiento y quiebra de estas unidades productivas que en su debido tiempo fue uno de los puntales para el desarrollo de la economía. A pesar de ello varias microempresas siguen operando normalmente en el país, ofreciendo trabajo y productos de calidad al consumidor final. Es importante señalar que existen microempresas grandes, medianas y pequeñas que geográficamente se ubican en los sectores urbanos y rurales.

En este marco el objetivo del presente trabajo de investigación es profundizar en los cambios que han surgido en los sistemas productivos en el contexto de la organización social y la implementación de la microempresa productiva de la planta de balanceado, como un sistema nuevo dentro de la sociedad indígena de la Cooperativa Rukullakta, con miras al desarrollo económico de la gente.

La Cooperativa de Producción Agropecuaria “San Pedro” Ltda. de Rukullakta, es una organización compuesta por kichwas del alto Napo, constituidas por 17 comunidades, con una extensión territorial comunal que comprende 41.888,59 hectáreas y 667 socios legalmente reconocidos por el Ministerio Bienestar Social. Tiene 30 años de vida organizativa, ha logrado el desarrollo social, organizativo, cultural y económico con el apoyo de los organismos seccionales gubernamentales y no gubernamentales ecuatorianos.

La educación, la salud, la infraestructura y organización colectiva han sido aspectos fundamentales en el desarrollo y bienestar de los cooperados. En la educación cuenta con niveles completos, pre-primario, primarios y secundarios compuesta por escuelas bilingües e hispanas, donde asisten aproximadamente 600 niños.



La agricultura itinerante constituida por la chacra fue la principal actividad de sustento alimentario y económico de generación en generación hasta la década de los 90. Posteriormente, la gente perdió la importancia a las actividades de la chacra porque los ingresos económicos que generaba no satisfacían la demanda de la familia. Los efectos sobre sistema productivo de la chacra están en el capítulo II.

El problema central de las 17 comunidades que conforma la Cooperativa es la poca participación en el desarrollo de las actividades productivas a lo largo de la vida organizativa, acompañado por el escaso conocimiento y la poca o ninguna capacitación técnica recibida a cerca de las técnicas productivas fueron las razones suficientes para el paupérrimo desarrollo de la producción agropecuaria. Las varias causas por las que se estancó el sistema productivo de la gente son: la poca importancia de la misma cooperativa en promover e introducir tecnología nuevas, individualismo, patrón de asentamiento itinerante, estructura organizativa que no fue concebida como propia, falsas expectativas al inicio de la organización colectiva, etc.

En 1993, la presencia e intervención del proyecto de desarrollo social en la Cooperativa Rukullakta, permitió valorar y mejorar algunas de las unidades productivas que forman parte de la chacra en la zona, con la generación y validación de tecnologías. La aplicación de estas tecnologías validadas por los socios de la cooperativa permitió de alguna manera solucionar uno de los muchos problemas de producción agropecuaria. El problema de la tala indiscriminada de los bosques tropicales es otro que debe ser tomado en cuenta en el presente período.

La implementación de la planta de balanceado como instrumento de trabajo y generador de empleos, constituye una actividad novedosa para la organización, cuyo funcionamiento está sujeto a las reglas y normas de la Cooperativa Rukullakta, visto desde luego, como un desarrollo social de la organización del cantón y de la provincia. Dichas actividades productivas para los pueblos indígenas constituyen un adelanto en la tecnología de producción frente a los grandes cambios y avances tecnológicos en la época de la modernización, descentralización y reducción del tamaño del Estado que se

está implementando en nuestro país. Por lo cual, se considera momento oportuno para generar alternativas tecnológicas sustentables en las comunidades y organizaciones indígenas del Ecuador.

La introducción de tecnologías productivas y la implementación de los mismos tarde o temprano debieron llegar en las organizaciones indígenas, especialmente en la Amazonía Ecuatoriana, como es el caso de la Cooperativa Rukullakta. La mayor parte de estas organizaciones indígenas generalmente tienen poca experiencia productiva, agudizado por la presencia de los organismos no gubernamentales. Esto ha hecho que no puedan desenvolverse fácilmente en la gestión administrativa y peor, generar su propio desarrollo social.

En este contexto es interesante plantear la pregunta para el desarrollo de la presente investigación ¿Cuáles son las opciones de desarrollo productivo de los kichwas de Rukullakta y bajo qué concepción se está desarrollando las empresas autónomas como soporte de la organización? Son interrogantes que a mediano o largo tiempo se hará realidad con la voluntad y trabajo de los kichwas de Rukullakta.

Bajo esta perspectiva, la Cooperativa Rukullakta adquiere un rol importante por la capacidad de generar trabajo y servir a las personas para solucionar sus problemas, con el apoyo técnico de los organismos no gubernamentales nacionales e internacionales.

El presente trabajo abarca informaciones acerca del desarrollo agropecuario antes y durante la vida organizativa, así como la inserción de estas actividades en la implementación de las microempresas. El énfasis principal está en la formación de la planta de balanceados de la Cooperativa Rukullakta, como un instrumento alternativo de autofinanciamiento y sostenibilidad en el futuro.

La metodología de la investigación para la obtención de información en el lugar de los hechos utilizó técnicas de entrevista personal a los socios, dirigentes de la Cooperativa y técnicos involucrados en este proceso de desarrollo social y económico de la

organización. La sistematización de las actas y documentos oficiales que se encontraban en los archivos generales de la Cooperativa Rukullakta, fueron otros de los materiales usados en el procesamiento del texto. Por otro lado, la experiencia propia y la observación directa, mediante la participación en las sesiones en las comunidades, Consejo Administración y la Asamblea General Ordinaria y Extraordinarias fueron también fuentes importantes en la recolección de información.

La experiencia propia vivida en la zona de intervención de los proyectos de desarrollo como de salud y productivo al ser coordinador local de los mismos, ha permitido profundizar y aportar con los conocimientos en los contenidos del presente trabajo de investigación.

El contenido del documento está dividido en cuatro capítulos. En el primer capítulo se describe el contexto social e histórico de las comunidades kichwas del alto Napo de la Cooperativa. Se describe el desarrollo social de los kichwas de Rukullakta antes y después de la formación de la Cooperativa y los principales logros a lo largo de la vida organizativa.

El segundo capítulo comprende el desarrollo productivo de Rukullakta; se describe los sistemas productivos desarrollados en distintos períodos y los primeros indicios hacia la conformación de la microempresa.

En el capítulo tres, se analiza la relación de la cooperativa con respecto al desarrollo de la microempresa autónoma de balanceado en el entorno de la Cooperativa Rukullakta, dificultades y aprovechamiento de productos de la zona y todo el proceso de la formación y obtención del producto final.

Por último, el capítulo cuatro incluye las conclusiones desarrolladas sobre la base de la investigación realizada en la Cooperativa Rukullakta.

# CAPITULO I

## CONTEXTO SOCIAL E HISTORICO DE LAS COMUNIDADES KICHWAS DEL ALTO NAPO

---

---

### 1. 1. Descripción espacial e histórica de los Napurunas de Rukullakta

---

---

En esta parte se hace una referencia acerca de la vivencia antes de constituirse una formación colectiva y el proceso histórico de la formación de la organización, la estructura de la cooperativa actual, así como también las comunidades de origen y las causas de división interna a lo largo de la vida organizativa. Las zonas y las actividades productivas que han surgido con el cambio de asentamiento de un lugar a otro y la pérdida de los recursos naturales con la intervención del hombre.

### 1.2. Período anterior al surgimiento de la Cooperativa

Desde la conquista española hasta 1960, el área estuvo habitada por los Napu Runas que eran mayoría frente a las pocas familias de colonos migrados de la Sierra. Los mestizos que habitaban generalmente hacían producir las fincas, lavaban el oro, recogían pita o cabuya, a cambios de los productos que traían de afuera como machetes, escopetas, ropas y sal. Dichos productos vendían a precios muy altos, endeudando a la gente y obligando a trabajar para ellos. Por otro lado, los mayores cuentan que sus padres tenían que llevar correo o cargar personas de Quito a Tena que duraban hasta quince días de transporte a fuerza del hombre.

En 1922, llegaron los misioneros josefinos, que se ubicaron en el centro poblado y solicitaron un pedazo de tierra para construir la iglesia y la escuela de formación

católica (internados)<sup>1</sup>. Luego pidieron más tierras para sembrar cultivos y con el producto que se obtenía mantener los internados. Los internados eran para los niños indígenas que se educaban en la escuela de la misión, este sistema fue como una de las estrategias de los curas para evangelizar a aquellos que no conocían la religión y posteriormente tenerlos bajo su dominio. En las tierras ocupadas por la misión tenían sembrados pastos para ganado mayor. En pocos años de estancia, invadieron las tierras de los indígenas, siendo desplazados por la misión.

En 1969, el gobierno construyó la carretera de Puyo a Puerto Napo<sup>2</sup> por lo cual empezaron a llegar los colonos de la Sierra y Costa. Generalmente los colonos se asentaban cerca a las ciudades de Tena y Archidona, ocuparon grandes extensiones de tierras despojando a los nativos del lugar. Esta explotación de bosques primarios aledaños a las ciudades por los colonos permitió que se disminuyera la caza y pesca en dichos sectores. Los indígenas debieron huir y alejarse de las ciudades para poder sobrevivir y evitar los trabajos y castigos a los que les sometían los misioneros. Además, los indígenas estaban sometidos al pago de diezmos a los curas para la alimentación y mantenimiento de la iglesia, lo que les obligó en gran parte vender sus tierras a precios muy bajos a los colonos.

Para quienes decidieron quedarse debían tramitar la posesión de sus tierras ante el Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización, “IERAC”, aunque no era habitual para el indígena realizar la legalización de las tierras, ya que se consideraba propietario ancestral de los mismos. Este paso permitió obtener tierras con títulos individuales, lo que le llevó a la venta y a quedarse sin tierra en poco tiempo.

Los colonos cada vez estaban más cerca de los indígenas para engañar y comprar tierras cercanas a las ciudades, tal es el caso de Orlando Guerrero y Aurelio Espinosa que habían obtenido escrituras para una parte de lo que ahora es el subcentro Rukullakta, así como también había colonos en Purutuyaku, como Pepe Espinosa, Angel Chicaiza,

---

<sup>1</sup> Los niños (as) kichwas que estudiaban la escuela debían permanecer en los establecimientos educativos de la misión josefina, bajo el cuidado de las monjas y curas, respectivamente; situación que permitió los primeros cambios ideológicos de los indígenas.

<sup>2</sup> Erazo Juliet. Ñukanchik Rukukuna Eankurishka Kawsay. 1970-2000

Jaime Huaca, Raúl Baquero y Vinicio Espinosa”<sup>3</sup> que estaban asentados desde antes de la formación de la Cooperativa.

### 1.3. Inicios de la Cooperativa

Inicialmente hubo unas 10 personas que emprendieron reuniones de planificación para formar una organización que convenga a todos. “Ellos fueron Juan Shiguango Pauchi, José Francisco “Bartolo” Shiguango, Carlos Alvarado, José Andrés Shiguango, Vicente Shiguango, Matías Shiguango, Antonio Shiguango, Mario Salazar, Matías Tanguila y Vicente Narváez”<sup>4</sup> quienes han procurado salvar las tierras para el porvenir de las generaciones futuras. El ensayo recolectado de un socio acerca de la Historia de la Cooperativa “San Pedro de Rukullakta” cuenta:

“Era el año 1965, si no es una equivocación, la verdad es que, acudí ante el Jefe zonal del IERAC, Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización, señor ingeniero Italo Moreno, para explicarle sobre los problemas de tierras que a cada momento se presentaba en la zona de Rukullakta, Purutuyaku, Lushianta etc. El ingeniero muy gentilmente me concedió un documento al señor Carlos Alvarado Narváez, para que colabore con la Institución en el control de compra y venta de tierras indígenas de la zona de Rukullakta, Purutuyaku, Lushianta y otros, que realizan sin previa autorización de la jefatura, las mismas que serán sancionadas de acuerdo a la ley.

Desde ese entonces me puse en contacto con los compañeros más conocidos y cercanos de los lugares mencionados, con la finalidad de incentivar y frenar la venta o negocio de sus asentamientos tradicionales o propiedades. Al parecer tuve una buena acogida, pero para los mestizos no era tan aceptable esta promoción, en especial para los señores Pancho Mejía, Hugo Baquero, Ney Estupiñán, Vinicio Espinosa, Ángel Chicaiza, Jaime Huaca, etc. Cuando se trataba de tierras, siempre hay personas a favor o en contra. Es decir, los mismos compañeros y hermanos nativos

---

<sup>3</sup> Erazo Juliet. Ñukanchk Rukukuna Eankurishka Kawsay. 1970-2000

<sup>4</sup> Ibid.

expresaban que somos los dueños de la tierra, y por eso podemos vender a cualquier persona. Queremos cambiarla por ganados. Entonces, los señores interesados aprovechaban haciendo promoción indicando que ellos disponían de ganados para cualquier negocio o arreglo de deudas que mantenían nuestros compañeros por ejemplo: Purutuyaku se estaba convirtiendo en hacienda ganadera de Don Pancho Mejía, que esas tierras fueron del Señor Venancio Chimbo (Pahuashi), quien pasó con rumbo a Lago Agrio, Orellana y otros lugares de la provincia. Por mi parte continué con el papel encomendado por el IERAC”<sup>5</sup>.

En los años 60, tanto la misión josefina como los colonos ocupaban los terrenos de la zona. La misión josefina tenía la tentación de ampliar su hacienda ganadera ocupando las tierras de Lupino para adueñarse. Aquellos venían construyendo una carretera desde el km 10 de Mondayaku con dirección al lugar mencionado. Paralelamente a ello, la misión josefina construyó escuelas en los sectores de Rukullakta, Tambayaku, Purutuyaku y Lushianta, lugares en los cuales fue aprovechado para educar y reunirse para hablar de la idea de formar una comuna o cooperativa. En el primer proceso de socialización para la conformación de la organización estaban los mismos catequistas que colaboraban con la Misión.

Durante los mismos años, la misión josefina apoyó a la conformación de la CEDOC Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Cristianas, luego Central Ecuatoriana de Organizaciones Clasistas, período en el cual se organizaron varios cursos de capacitación para la formación de los dirigentes indígenas. Estos cursos de capacitación facilitaron a los líderes tener una idea más clara en la formación de una cooperativa, tratándose de que esta llevaría a consolidar al grupo indígena a un desarrollo social armónico, mediante el trabajo mancomunado y solidario en defensa de la tierra.

---

<sup>5</sup> 01CA, 15 de diciembre de 2001.

Desde 1965 en adelante, los líderes realizaron varias reuniones para tratar de organizar a la gente. Los más importantes fueron: Juan Shiguango Pauchi y José Francisco Shiguango Chimbo. Mientras tanto, hicieron varios trámites legales a las autoridades de la provincia para conseguir obras civiles, tal es el caso del desbanque de la carretera hasta Rukullakta en 1970 y en diciembre del mismo año, se realizan la primera reunión grande para hablar del cooperativismo. En esta reunión se nombra la directiva provisional para que siga realizando los trámites y elaborar los estatutos de la pre-cooperativa.

1. Carlos Pascual Alvarado Narváez, Presidente
2. Juan Venancio Shiguango Pauchi, Vicepresidente
3. Venancio Milton Alvarado Narváez, Secretario
4. Antonio Shiguango Pauchi, Tesorero
5. Ignacio Alvarado Narváez, Primer Vocal
6. José Francisco Shiguango Chimbo, Segundo Vocal

Además eligieron a las personas que van a representar a los diferentes sectores como: Purutuyaku, Nukunu, Lushianta, Tambayaku.

En la segunda asamblea se logran reunir 180 personas y en la tercera Asamblea realizada el 2 de enero de 1971, se discute más sobre el problema de tierras. En las actas originales constan:

“Al trato sobre estos asuntos, se dijo que, es imposible solicitar la linderación individual por cuanto, la mayoría de las personas no tienen suficiente terreno como para poder vivir ampliamente, porque todo es minifundio, en común acuerdo. La Asamblea resolvió solicitar al IERAC unos equipos topográficos para la linderación global que será llamada asentamiento tradicional, usada para la educación de los hijos, es decir dentro de la linderación global quedarán los cinco sectores (Rukullakta,



Tambayaku, Porotoyaku, Nokuno y Lushianta) con los cuales se formará la cooperativa.

Educación sobre la cooperativa, a cargo del Presidente; quien tomó la palabra y dijo, solo formando cooperativas conseguiremos éxitos en el futuro. La finalidad que tiene una cooperativa es... realizar los trabajos de beneficio social, aunque no encontraremos beneficios en el presente. Sin embargo, en el futuro si conseguiremos algo; dijo también que uno solo no puede fácilmente tener éxito, pero si trabajamos en colectividad tendrá más trabajos y más crédito. Luego se trata de conseguir préstamos bancarios para compra de ganados y también sacar la escritura global porque así tendremos menos problemas en pagar la linderación.

A los que no tienen terreno suficiente, se dará en otra parte, pero siempre que sea socio de esta organización. Todos entendieron bien y prueban de esta clase de índole”<sup>6</sup>.

La idea de los dirigentes fue la de tener una vida mejor con la implementación de proyectos productivos colectivos, formando centros poblados o comunidades. Todos los socios debían tener un pedazo donde construir la casa y otro espacio suficiente donde sombrar cultivos para la subsistencia y en conjunto enfrentar los problemas sociales que se genere en el interior y fuera de la organización con el lema de “solo unidos venceremos”. Aunque, se conoce que todas las personas no fueron fáciles de convencer en formar la organización El primer trabajo comunal fue la apertura del sendero por donde se fijaría los límites de la cooperativa.

El objetivo de la Cooperativa fue la de desarrollar un desarrollo social equitativo en las áreas de producción, economía, social, cultural, comercialización y política organizativa, con el trabajo colectivo y solidario para encarar los problemas sociales internas y fuera de ellas, frente al desafío del cambio social que avecinaba posteriormente.

---

<sup>6</sup> Cooperativa San Pedro de Rukullakta. Acta de Asambleas de 1970.

Más tarde, se dio inicio el sueño de los dirigentes, el de realizar trabajos comunales con la ganadería en el sector de Lupino. Construyeron casas y sembraron 1200 hectáreas de pasto gramalote, donde había un cierto número de ganados prestados y aportados por los socios. Mientras las mujeres ayudaban sembrar las chacras comunales. Dichos trabajos fueron realizados sin pago alguno (minga) con entusiasmo, unidad y alegría, creyendo que el sueño o mensaje de los dirigentes con el aporte de trabajo, iba mejorar la calidad de vida. Cosa que nunca tuvieron.

En 1975 durante el gobierno militar del general Rodríguez Lara por el pedido presentado por la cooperativa, fue aprobado el proyecto de colonización semi-dirigido encargado de dar la asistencia técnica a los socios y dirigentes de la Cooperativa. Durante la permanencia de la entidad (IERAC) se realizan varias capacitaciones principalmente en las áreas de administración y socio organizativos, formándose líderes con capacidad de dirigir la organización. Los pocos que capacitaron para la dirección de la cooperativa más bien se dedicaron a la política partidista, desviando con los fines propuestos en principio y sobre todo, los socios nunca entendieron el verdadero cooperativismo. De tal forma que los sueños de los socios quedaron postergados de período en período a la vez que la desconfianza primaba hacia los dirigentes.

Los proyectos de colonización en la Amazonía nunca existieron sino por el contrario funcionaron para legalizar las tierras de algunos grupos de interés de la zona. La parcelación de las tierras fue solamente a favor de la gente que tenía tierra. Por otro lado, el modelo propio de la cooperativa en Rukullakta tampoco ha funcionado por las condiciones sociales y culturales a las que estaba acostumbrado vivir en el sector. Este modelo fue impuesto por los extraños y acogida solo con el afán de legalizar y acceder la tierra.

#### **1.4. Personería Jurídica**

Luego de grandes esfuerzos de los socios de la pre-cooperativa y dirigentes, Rukullakta fue aprobado como Centro el 4 de agosto de 1973 con el acuerdo ministerial N° 1805.

Finalmente, la Cooperativa de Producción Agropecuaria San Pedro Ltda de Rucullacta, consiguió su personería jurídica el 1 de noviembre de 1974 con el acuerdo Ministerial N° 0689 por el Departamento de Desarrollo Rural Campesino del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Las organizaciones sociales en el Ecuador por la inoperancia o por la situación interna de cada organización, han mantenido el nombre de la razón social por varios años, tal es el caso de la Cooperativa Rucullakta. Situación que no ha permitido el desarrollo social de los cooperados de acuerdo a los cambios de la sociedad, modernidad y tecnologías de punta, frente al mundo de la globalización.

### **1.5. Adjudicación de tierras**

Luego de haber conseguido la personería jurídica el 1 de noviembre de 1974, los dirigentes realizaron las gestiones pertinentes en el IERAC para que adjudique una cierta cantidad de tierras para la cooperativa. En principio cada productor tenía derecho a cierta cantidad de tierras que iba de 10 a 50 hectáreas. Al respecto, el IERAC dijo que era mucho, pero los socios decían que esta entidad no viene para eso, sino el trabajo de los socios es abrir el sendero y el IERAC medirlo sin protestar. Luego el equipo topográfico de IERAC realizó el estudio planimétrico, llegando finalmente a 41.888,55 hectáreas. Extensión con el cual entregó la escritura global de tierras, el 15 de diciembre de 1977.

Desde el principio de adjudicación de la escritura global, hubo problemas internos, en las fincas y centros poblados. Algunos mestizos seguían viviendo al interior de la Cooperativa con su título de tierra individual, las que posteriormente fueron compradas por los mismos socios y centros a la que pertenecían.

La formación de la cooperativa en el fondo no existió sino simplemente fue una estrategia para conseguir la legalización en defensa de la tierra con el propósito de evitar la invasión de la misión josefina y colonos de Archidona. De no haber formado la

organización, los socios sostienen que las tierras estarían en poder de colonos y misioneros.

## **1.6. Estructura organizativa de la Cooperativa**

La estructura orgánica de la Cooperativa de Producción Agropecuaria “San Pedro” Ltda de Rukullakta para el cumplimiento de sus funciones está integrada por las siguientes instancias: la Asamblea General de socios como la máxima autoridad, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia

El Consejo de Administración a más des estar compuesta por 9 miembros, integran también los 17 Presidentes de la Comunidades o Subcentros, sumando un total de 26 personas en el seno del Consejo. El presiente es uno de los miembros del Consejo que también es de la Cooperativa. Se nombra también Secretario General y Vocales respectivos. Duran dos años en sus funciones y pueden ser reelectos individual o colectivamente.

El Administrador Financiero de la Cooperativa es el Gerente, nombrado por el Consejo de Administración, puede ser un socio y/o persona particular.

El Consejo de Vigilancia está compuesto de 7 miembros, igualmente tiene Presidente, Secretario y Vocales, es la instancia que controla todos movimientos económicos y aprueba los informes financieros hechos por el Gerente de la Cooperativa.

El principal problema estructural funcional de la Cooperativa parte del Consejo de Administración, porque según el Art. ---- del Estatuto vigente establece 9 miembros, mas no de 26. Esto indica que la causa fundamental radica en la estructura orgánica y política social organizativa de los actores que forman de la Cooperativa, sobre lo que poco o nada se ha resuelto hasta la actualidad. La funcionabilidad ejecutiva es contar con menos integrantes en el seno del Consejo de Administración, a fin de que las deliberaciones que se tomen para la organización no se tornen muy complejas sino por

el contrario sean de beneficio colectivo. Esta misma situación ocurre en el Consejo de Vigilancia, nunca ha funcionado.

Los bienes y servicios sociales que tiene la Cooperativa son la educación, seguridad social, vías de comunicación e infraestructura, y atención de salud, constituyéndose factores importantes para su desarrollo social.

### **1.6.1. Centros o comunidades de origen**

Los centros poblados no existían antes de la formación de la cooperativa, ni tampoco las escuelas, se constituyeron cuando se iban formando la organización. Estos locales permitieron coordinar y prepararse mejor a las personas con las que debió nacer la Cooperativa. En principio estaba constituida por cinco sectores; Rukullakta, Purutuyaku, Nukunu, Lushianta y Tambayaku, que luego fueron reconocidos como centros o comunidades.

Se ha llamado comunidad de Rukullakta desde años atrás, en honor a la antigua ciudad de Archidona. Rukullakta es un término kichwa que significa Pueblo viejo Archidona fue quemada por el Cacique Jumandy luchador indígena que realizó la primera sublevación contra los españoles, al querer defender e impedir la entrada de los españoles después de la conquista. Esta se caracterizó por ser el centro de acción para la formación de la cooperativa y se encuentra a un kilómetro desde la cabecera Cantonal de Archidona. Tenía camino empedrado, posteriormente se construyó la carretera. La gente se dedicaba más a la agricultura, cultivos comerciales como café y cacao, aunque todavía existía la caza y pesca. Esta comunidad cuenta con dos niveles educativos completos, jardín y escuelas, con enseñanza en español. Las familias Shiguango vivían en el sector.

La comunidad de Purutuyaku, se encuentra 8 kilómetros de distancia de la ciudad de Archidona, camino empedrado. Comunidad donde se centraba la mayor parte de haciendas de los colonos como Hugo Baquero, Pepe Espinosa, Jaime Huaca, entre otras.

Las familias Tunay, Yumbo y Shiguango son las que han prevalecido y habitado en el sector. Estos grupos se dedicaban a la agricultura itinerante de subsistencia, caza, pesca y recolección. Actualmente es la comunidad más céntrica y más grande de la cooperativa por contar con tres niveles educativos completos jardín, escuela y colegio, con enseñanza bilingüe. Tiene también el sistema eléctrico.

La comunidad de Tambayaku se encontraba a 7 kilómetros de distancia de Archidona, vía chaquiñán<sup>7</sup>. La familia Tunay de asentamiento tradicional son las que han vivido desde antes de la formación de la cooperativa. Generalmente, estas familias se dedicaban a las mismas actividades de la comunidad antes mencionado. Aunque es una comunidad o sector que apareció desde los inicios de la formación de la Cooperativa, fue el último en conseguir la vía carrozable y no cuenta con servicio de energía eléctrica. Tiene una escuela pluridocente incompleta, del régimen hispano.

La comunidad de Nukunu donde se concentran las familias Chimbo, se encuentra a 10 kilómetros de distancia de la ciudad de Archidona y constituye otro sector donde se centraba también las acciones al inicio de la formación de la organización. Tenía una vía de acceso por sendero y en la actualidad cuenta con la carretera. Los socios se caracterizan por tener bastante ganado vacuno y agricultura de subsistencia. Los cultivos tradicionales como la yuca, plátano, maíz es común ver hasta la fecha, como productos de autoconsumo y comercialización. Aun no cuenta con servicio de energía eléctrica pero tiene una escuela pluridocente incompleta de enseñanza bilingüe.

La Comunidad de Lushianta fue otro centro de acción de socios donde se organizó las reuniones durante el proceso de formación de la Cooperativa. Sector donde se centran las familias Narváez. Este sector se caracterizaba por tener el ganado vacuno y agricultura de subsistencia. Era la más lejana de la ciudad de Archidona, 13 kilómetros desde la distancia y actualmente cuenta con acceso a carretera. Cuenta con una escuela pluridocente de enseñanza bilingüe. Tampoco tiene el servicio de energía eléctrica.

---

<sup>7</sup> Sendero de mayor circulación que consiste en una trocha de entrada y salida de la gente y animales (bovinos) hasta llegar a la comunidad y a la casa, generalmente es ancho y lodoso.

### 1.6.2. Zonas de ubicación de las comunidades actuales

La Cooperativa Rukullakta cuenta con una extensión sumamente grande que va desde la parte baja de Archidona comprendido entre los ríos de Mishawallí y Jondachi hasta la ceja de las montañas de Sumaco y Galeras, la población reconoce tres zonas bien definidas, donde se ubican las comunidades que fueron creadas por:

- Incremento de número de socios en las cinco comunidades originales.
- Apertura de carreteras
- Búsqueda de nuevos espacios de terreno para cultivos diferentes al sitio de origen
- Incremento de nuevos socios a la Cooperativa
- Relaciones de parentesco
- Afinidad en los trabajos comunales

La comunidad de Awa yaku se forma con los socios de Tambayaku y Porotoyaku. Entre tanto los socios de la comunidad de Ita Kivilina es producto de la división de la comunidad de Tambayaku. Las comunidades de Villano y Ardilla Urcu surgen de la separación de la comunidad de Nukunu Mangayaku. Por último, la comunidad de Yanayaku es producto de la separación de la comunidad de Istandi (Pavayaku) que a su vez, fue parte de la comunidad de Rukullakta. Estas comunidades que nacen entre los años 80 y 90 forman parte de la zona baja.

En la zona media están las comunidades de Mango e Istandi (Pavayaku). Se constituye la comunidad de Mango por la separación de algunos socios de la comunidad de Rukullakta y la comunidad de Istandi fue parte de la misma, pero mucho antes.

La zona alta donde constituyen las cejas de las montañas Sumaco y Galeras, está las comunidades de Oritu Yaku, Papanku, Mushullakta y Lupinu. El patrón de donde nacen las comunidades de Mushullakta y Lupinu es Lushianta. Orituyaku es producto de la separación de los socios de la comunidad de Rukullakta. Purutuyaku constituye la raíz de formación de la Comunidad de Papanku. (Ver Mapa. Anexo 1)

### **1.6.2.1. Descripción espacial de la zona baja de la Cooperativa.**

Comprende los sectores donde se trabajó para organizar la cooperativa, tales como Rukullakta, Purutuyaku, Tambayaku, Nukunu y Lushianta más otras comunidades creadas posteriormente como Kivilina y Yanayacu. Todo este sector cuenta con un asentamiento tradicional de minifundio. Son sectores donde se concentra el mayor número de socios por ser un lugar cercano al centro poblado de Archidona. Igualmente existían los primeros de escuelas de formación construidas por la misión josefina. Se encuentra a una altitud de 610 a 700 msnm, con temperaturas promedios de 23°C y una precipitación anual de 3500 mm.

A inicios de la cooperativa, la explotación de recursos naturales en la zona había sido escasa porque la gente se dedicaba más a la agricultura de subsistencia, caza, pesca y recolección de frutas. Aunque estas tierras estaban cerca de Archidona, la gente mantuvo bastante vegetación natural y había animales de selva como venado, tapir, puerco espin, que actualmente no existe.

La principal actividad productiva fue la agricultura itinerante. Tenían cultivos de yuca, plátano, maíz y en pocas extensiones cultivos comerciales perennes como el cacao y café. También tenían el ganado bovino criollo. En la actualidad, el sector de minifundio se ha convertido en rastrojo de bosque secundario por la fuerte implementación de cultivos de autoconsumo y comerciales, especialmente la naranjilla. Esta zona ocupa en tercer lugar en la producción de naranjilla dentro de la cooperativa.

Las comunidades de esta zona tienen vías de comunicación carrozables, sistemas de agua entubada, letrinas y energía eléctrica en parte. La población aproximada es de 1500 habitantes distribuidas en 350 familias.

La mayor concentración y desarrollo de las comunidades de la Cooperativa (10 de las 17 comunidades) se encuentran ubicadas en la zona. Esta concentración masiva de la gente a las cercanías a la cabecera cantonal ha hecho derive una destrucción de la



ecología natural, especialmente bosques primarios y solo exista bosques secundarios o rastrojos. Esta situación ha llevado a cabo el alejamiento y la ausencia de animales grandes de la selva, habiendo solamente animales pequeños. Tampoco existe la explotación de la madera. Es imprescindible promover a los socios de la cooperativa la reforestación de especies nativas o exóticas en las fincas, a fin de mantener la flora verde a mediano plazo, que fue característica de la zona en las épocas anteriores.

#### **1.6.2.2. Descripción espacial de la zona media**

Comprende dos comunidades, Istandi y Mango. Se ubican a unos 10 a 15 kilómetros de distancia con respecto a la ciudad de Archidona. La altitud aproximada es de 700 a 750 msnm, temperatura promedio de 18°C, con precipitación media anual de 4000 mm. En aquellas funcionan escuelas bilingües donde se educan los niños y niñas y tiene una población estimada de 200 habitantes.

La principal actividad de los socios de estas zonas es contar con la producción de ganado bovino criollo de carne, con la leche fabrican quesos para el consumo de la familia y en parte venden a propietarios de pequeños tiendas en Archidona. En la parte agrícola, el cultivo de la naranjilla constituye la segunda actividad más importante de la zona. Existen también cultivos como yuca, plátano, maíz, cacao y café. El transporte de productos comerciales realiza con animales de carga.

La explotación ganadera ha hecho que en estas zonas sean destruidos los recursos naturales (bosques primarios), pero como los socios de la comunidad de Istandi cuentan con parcelación individual han guardado bosques primarios de origen. Lo que permite en gran parte contar con el equilibrio ambiental. No hay vía de acceso por carretera.

La diversidad natural aún existe en diferentes estratos de la zona a pesar de que el 75% del espacio territorial están con trabajos de explotación ganadera. Lo importante es que hayan mantenido una reserva de 25% en cada una de las fincas, constituyendo el medio donde se alojan los animales de monte.

### 1.6.2.3. Descripción espacial de la zona alta

Las comunidades que se encuentran en la zona son de reciente creación como Papanku, Mushullakta, Orito Yaku y Lupinu, tienen un clima ligeramente frío, temperaturas que oscilan de 15° a 18°C, precipitaciones que sobrepasan de 4000 mm por situarse cerca de las montañas Sumaco y Galeras. Tienen altitudes que varían de 800 a 1000 msnm. Cada comunidad cuenta con una escuela bilingüe.

En 1985 se inició la siembra de naranjilla en zonas bajas, posteriormente en 1990, por ser un cultivo que se adapta a cualquier zona y de fácil manejo se extiende hacia la zona alta, constituyéndose como la principal actividad agrícola. En poco tiempo el cultivo de naranjilla arrasó los bosques siendo la primera zona productora de la fruta, comercializan en el mercado local, nacional e internacional. El canal de comercialización de la fruta es el intermediario de la ciudad. En principio la producción mensual de naranjilla era de 20.000 cajas o más (no existe datos estadísticos reales), actualmente es bastante baja la producción por la presencia de plagas y enfermedades.

La introducción de naranjilla<sup>8</sup> a la zona ha hecho que se talen grandes cantidades de bosques primarios, a ello se debe, que actualmente haya una disminución en precipitación y alejamiento de los animales de la selva. La caza y pesca es bastante precaria, si se desea consumir deben hacer largas caminatas para encontrar cualquier animal. La tala indiscriminada de bosque primario ha deteriorado el medio ambiente, especialmente con el cambio climático y presencia de enfermedades en varios cultivos de la zona.

Otro factor que permitió la entrada a la zona es la apertura de la carretera hacia la cordillera Galeras construida por el ejército ecuatoriano donde se estaban construyendo las instalaciones antimisiles y radares para contrarrestar los ataques militares de Perú, en

---

<sup>8</sup> Son Variedades híbridas "Puyo" y "Palora", cultivos de ciclo anual que se adaptan fácilmente en la zona tropical húmedo y no se requiere de conocimientos técnicas para la siembra. Esta característica del cultivo permite a cualquier agricultor tener sembrado en su finca por los menos de 1 a 10 hectáreas.

caso de que estalle la guerra con el vecino país del sur. Paralelamente continúa la explotación de la madera por los socios de la cooperativa a comerciantes.

Generalmente el cultivo de la naranjilla requiere un suelo virgen, esto provoca por instinto propio del hombre ampliar de la frontera agrícola hacia los bosques. Estos lugares ahora forman parte del bosque secundario de formación. Existen otros cultivos de menor importancia como maíz y café. La yuca y plátano ya casi no dan.

Al igual que otras zonas, estas también tienen escuelas bilingües. La población aproximada es de 700 habitantes.

Por ser de reciente asentamiento de la gente todavía se puede observar la diversidad natural en donde predominan las especies nativas, especialmente bosque primario. La zona mantiene una reserva natural para conservar la fauna de la zona y es más, la zona corresponde a la zona de reserva del parque Nacional Napo-Galeras. De alguna manera existen animales grandes de la selva que refugian en las cercanías de la cordillera Galeras.

### **1.7. Descripción organizativa de los Napurunas de Rukullakta**

Efectivamente, los kichwas de alto Napo y concretamente la gente que actualmente forma la Cooperativa Rukullakta, estaba conformada por familias y ayllus. Las familias formaban parte del hogar compuesta por el jefe del hogar, la esposa e hijos (as) que variaba 3 a 5 hijos. El control de embarazo de la mujer indígena de la época era efectivo y riguroso porque utilizan esencias de plantas medicinales preparadas para el efecto. La receta preparaba la mujer más adulta de la familia que consistía en recolectar y hervir en agua varias hojas y ramillas de diferentes plantas medicinales, hasta obtener una esencia para cada caso. El ayllu constituía la comarca más grande, formada por parientes cercanos y lejanos del sector.

Generalmente, comenta un socio que algunos rasgos que su padre conversaba acerca de la organización social de la época, dice “que dentro de cada ayllu antiguamente estaban

encabezados por un chamán poderoso que cuidaba a todo el grupo de la comarca y así conformaban los ayllus. Esta situación piensa que permitía en esos tiempos el control para el aprendizaje del chamanismo de los jóvenes y más que nada, los chamanes poderosos de cada ayllu tenían controlados de uno al otro a fin de evitar la proliferación. Sí alguno de un grupo pretendía o estaba aprendiendo el chamanismo, el chamán del otro ayllu automáticamente quitaba el poder natural con lo cual se moría”<sup>9</sup>. Lo cierto es que actualmente existe mucha proliferación de chamanes que en definitiva solamente hacen daño o provocan enfermedad.

Poco antes, comenta que los curas de la Misión Josefina y colonos tenían a los indígenas de encomendados cargando personas y cargas desde Quito al Tena. Cuando empezaron explotar el oro, los misioneros convirtieron a la gente<sup>10</sup> en autoridades nombrando como Alcalde, Huinero, Capitán, etc. A la gente le mandaban a preparar pita debiendo trabajar cada uno una libra y entonces el trabajo de uno, no salía; tenían que trabajar por la noche con velas del monte (cera de copal). Cuando no cumplían el religioso ha sabido pegar con soga de ganado<sup>11</sup>. Situación que concuerda con la Blanca Muratorio quien habla también acerca de la nominación de autoridades indígenas desde la presencia de la misión jesuita<sup>12</sup> y poco después

Más tarde con la desaparición del sistema autoritario y con la presencia de las autoridades de Estado, con la aplicación de leyes y normas reguladas tiende a mejorar de alguna manera la situación social y la vida de los indígenas al no tener que estar predispuestos al servicio de los patrones y curas de la ciudad.

Aunque siguió existiendo el trabajo bajo presión por los patrones, situación que debió suceder porque los indígenas tenían que ganar el dinero de alguna forma para mantener

---

<sup>9</sup> 02BCH, 25 de octubre de 2001

<sup>10</sup> Cada grupo familiar comarca estaba formado por un jefe o comarca, del que se valían los colonos en nombrar de autoridad para que dirija su grupo y otras indígenas más para el trabajo de la ciudad y de campo.

<sup>11</sup> 03TG, 27 de diciembre de 2001.

<sup>12</sup> Muratorio Blanca. Rucuyaya Alonso y la Historia Social y Económica del Alto Napo. 1987

su familia. Actualmente existen personas que han quedado sin tierra y continúan dando la mano de obra no calificada en las fincas de los colonos e indígenas.

Posteriormente el trabajo de los indígenas se acentuaba en las fincas que se localizaban de manera dispersa en la zona que actualmente es la Cooperativa y socialmente no dependían de una organización estructural. Bajo esta situación fue difícil concebir inicialmente en que consistía la conformación de la cooperativa.

La cooperativa consecuentemente no es una estructura social propia de la zona por lo que el desarrollo de la misma no se ha podido cumplir con los fines o objetivos propuestos y sobre todo, los socios desconfían de los dirigentes al menos cuando se hable de los recursos económicos.

La estructura orgánica de la Cooperativa de Producción Agropecuaria “San Pedro” Ltda de Rucullacta que actualmente está en función es solo para cumplir con las obligaciones que regulan las entidades responsables del Estado a que están inscritos legalmente. Un ejemplo claro está en el consejo de vigilancia que desde la creación hasta la fecha jamás ha funcionado, aunque en la asamblea han sido designados los miembros para el efecto.

El principal problema de la Cooperativa y consecuentemente las comunidades que forma parte de ella, constituye la estructura social con las que fue creada, no tiene relación alguna con los objetivos propuestos sino por el contrario ha dedicado más al servicio social con el apoyo de los organismos seccionales del Estado. El objetivo central es la producción agropecuaria y mejoramiento de sistemas productivos para el desarrollo económicos de la gente que integra la organización.

La producción agropecuaria con las que fue formada la cooperativa fue un mito, cuyos integrantes formaban parte de la agricultura itinerante (nómada) y difícilmente podrían encajar en la economía de mercado sino que debían seguir practicando la economía de subsistencia (chacra), hasta tal punto que por necesidad propia fueron introduciendo nuevos cultivos que den ingresos económicos a la familia, sin contar con el apoyo de la cooperativa.

# CAPITULO II

## DESARROLLO PRODUCTIVO DE RUKULLAKTA

---

---

### 2.1. Sistema productivo:

---

---

A continuación se presenta la descripción de desarrollo productivo y cambios paulatinos suscitados en los diferentes períodos de los kichwas de la Cooperativa Rukullakta. Se ha dividido en tres partes bien definidas: del año 50 al 70, período en el cual la gente vivía todavía dispersa y las actividades productivas fueron netamente individuales, del año 70 al 90, se trata las actividades productivas en el entorno de la formación de la Cooperativa y su proceso y la tercera del año 90 al 2000, se describe la experiencia productiva de la Cooperativa e inicios a la búsqueda de tecnologías productivas con el apoyo de organismos no gubernamentales, mecanismos de aplicación de tecnologías validadas y las perspectivas de cambios sociales con la presencia de las actividades productivas de tipo empresarial

#### 2.1.1. Período del 50 al 70.

El bosquejo histórico de los kichwas de Rukullakta guarda relación con los hábitos y costumbres, debido a su amplia ubicación con los demás de la misma procedencia, aunque varios investigadores que han realizado los estudios demuestran que son originarios del pueblo Quijo, tal es el caso de Udo Oberem. Esta característica de los pueblos Quijo permite que los procesos de desarrollo productivo tengan una similitud, con una ligera variación de un lugar a otro. Las actividades principales que han venido desarrollando durante las diferentes etapas (50 al 70) se describen a continuación:

Agricultura Permanente.- El principal cultivo que predominaba fue el plátano (*Musa paradisíaca*) y la yuca (*Maniot esculenta*) o lo que es mismo en idioma kichwa palanda

y lumu. Efectivamente, los cultivos rutinarios como la yuca y el plátano sembraban solo para el autoconsumo y no tenían cultivos en grandes extensiones para fines comerciales, mientras “la cacería, la pesca y la recolección de productos dependen de muchas casualidades”<sup>13</sup> que eran otras de las actividades familiares que realizaban los Kichwas. Estas actividades no eran fáciles para el hombre ya que los animales de monte cada vez se encontraban más lejos de la casa. La carne que obtenían de estas actividades poco se comercializaba y más se destinaba a la dieta de la familia.

Generalmente realizaban trabajos de campo con los familiares a través de mingas o randi randi y la responsabilidad del jefe del hogar era dar la alimentación a todos los participantes y al final de la actividad, en caso de cosecha, dar parte de la misma.

El testimonio de un ex dirigente manifiesta que en la zona de Rukullakta en los años 50 al 70, nuestros padres vivían en familias y alejados de la ciudad. Con la intervención de la misión josefina se llega a conocer el sistema de producción como el caso del cultivo de arroz, definitivamente nuestros padres mencionan que en la zona de Rukullakta y Yawari ha sido uno de los lugares de mayor producción de arroz. Los trabajos de campo realizaban con familias de la casa o muy cercanas a ellas. Tenían mayor producción de arroz y con los excedentes de la producción alimentaban a los pollos criollos, las mismas que se vendían a la misión josefina de Archidona. Cuentan que todo este trabajo era un sacrificio, no salía la ganancia, más bien servía para entregar obligatoriamente como parte del diezmo a la Misión. Por eso, mucha gente se escondía de los colonos y curas. Esta gente se aprovechaba de los indígenas porque eran analfabetos y los productos que producían servían en gran parte para los curas y colonos de la zona<sup>14</sup>. Por eso pienso que los trabajos realizados por nuestros padres fueron sumamente importantes y actualmente no hay esa producción de arroz porque a partir de los años 70, el incremento de la población demográfica fue mayor en las tierras de asentamientos

---

<sup>13</sup> Oberem Udo. Los Quijos, Historia de la Transculturación de un grupo indígena del Oriente Ecuatoriano, 1980. pp. 152

<sup>14</sup> 04JSH, 4 de noviembre de 2001

tradicionales, lo que trajo la disminución de espacios para la agricultura, especialmente el cultivo de arroz<sup>15</sup>.

Por otra parte, comenta que había cultivo de café de donde se ganaba algo de dinero vendiendo en Archidona, luego los que trabajaban en la Costa, especialmente el de apodado “Piscu Uma”, trajo el cacao, solo tenía la familia de él. Luego compró esta semilla de cacao el Señor Enrique Salazar, “Kulki changa”, comentaban que esta semilla iba costar con el tiempo, por eso tuve que comprar para sembrar en la finca sin que nadie me diga nada, después de tres años empecé cosechar y vendía en Archidona a un precio más alto que el de café, mas tarde sembré más cacao. Asimismo, nuestros abuelos comentaban que solo vivían comiendo guineo y plátano, que se utilizaba para comer y beber, aún no había yuca. No sé dónde apareció la yuca, supongo que Dios nos dejó la yuca. Esta planta se siembra limpiando el monte y aflojando la tierra, a fin de que se puede engrosar la raíz (punchishka). Cuando no alcanzaba la comida del monte comencé criar pollos de campo. Y posteriormente vino la idea de sembrar el maíz para alimentar a estos animales, pero luego ya no cargaba el maíz, por eso nuestros abuelos dijeron que deben coger el “paju” cogimos y luego sí rindió mejor. Para la alimentación decían nuestros padres que no debemos esperar que el esposo traiga matando pájaros y watusas, sino como mujer debía criar el pájaro que Dios nos dejó, el pollo<sup>16</sup>.

El paju<sup>17</sup> es el poder de la fertilidad que debe tener una persona, especialmente la mujer aunque el hombre también puede tener, sirve para que planta cargue más frutas de lo normal. Esto se origina del poder de la naturaleza. Los cultivos que la gente se dedica con frecuencia son el café, cacao y arroz.

Aunque la primera actividad es el cultivo para el sustento diario, no deja ser importante la cacería porque ha sido una “afición del Quijo” que se ha venido transmitiendo de

---

<sup>15</sup> A partir de los años 70, el incremento de la población demográfica fue mayor en las tierras de asentamientos tradicionales, lo que trajo la disminución de espacios para la agricultura, especialmente el cultivo de arroz y el contrabando de compra de tierras era otro de los factores que influyó.

<sup>16</sup> 03TG, 12 de noviembre de 2001

<sup>17</sup> Poder que tienen la mayor parte de las mujeres para la siembra de la yuca y en raras ocasiones los hombres.



generación en generación, como una actividad más que todo del hombre. Además, los productos de la cacería forman parte de la dieta alimenticia, que suple en gran medida la proteína animal, sobre todo, cuando la alimentación de la carne de monte es variada. Comentan que la cacería durante la época, era una práctica que debía pasar el hombre por la selva solo o en “pequeños grupos” en busca de alimento para el hogar. Por lo común es de notar que la táctica de la cacería tiene dos maneras: la primera es cazar animales nocturnos durante la noche negra, como el caso de wanta, armadillo, venado pequeño, buho, conejo, etc; y, la segunda es cazar animales diurnos que se alimentan de las frutas del monte, así como de los frutales de los sembríos, entre los más comunes tenemos la watusa, loros, ardillas, paujiles, cuchuchu y otros animales menores de la selva.

Oberem dice que los Quijos dedican su tiempo algunas semanas a la cacería, da entender que ha sido una de las actividades principales durante esa época y dedicaban menos tiempo a las faenas agrícolas, pues mas tarde (años 50 al 70) se revierte esta situación, la cacería ya no es por varias semanas sino por el contrario de 3 a 4 veces por semana.

En algunos casos porque ya no hubo animales cerca de la casa sino más bien se alejaban los animales en el interior de la selva. Probablemente, esta situación permitió a los Quijos explorar la selva cada vez más lejos de la ciudad y realizar la cacería en grandes cantidades cuando verdaderamente necesitaba.

En aquel tiempo los kichwas de Rukullakta solían interpretar los sonidos de la mayor parte de los animales de la selva, lo que hacía más fácil todavía para lograr una cacería efectiva en menor tiempo posible, sobre todo con los animales diurnos como la watusa. Los instrumentos como la bodoquera (pukuna) utilizaban para cazar pájaros pequeños. Según los informantes, se desprende que no sabían preparar venenos elaborados con plantas de la zona para la cacería sino por el contrario compraban a los kichwas visitantes de Sarayaku, provincia de Pastaza.

Tampoco solían construir la bodoquera, sino más bien compraban o hacían trueque con los kichwas de Pastaza. La bodoquera estaba construida con el material de chonta kaspi, (una palma silvestre de tamaño pequeño) compuesta de dos partes, que unidas ambas formaban un hueco, más ancho al inicio y terminaba en punteaguda, luego envolvían con una sogá preparada para el efecto (ashanka waska) y finalmente cubrían con la cera hasta dar forma cilíndrica, tenía aproximadamente una longitud de 3 a 4 metros. Cuando más larga es la bodoquera, la efectividad de la cacería es mejor. Otro instrumento que acompaña la bodoquera es la flecha, se construyen recogiendo parte del material que compone la vaina de la palma de ungurahua. Realizan cortes de 35 a 40 cm, secan al horno y luego sacan pequeñas latillas conforme lo necesitan. Estas van sacando con cuchillo las flechas muy finas para posteriormente colocar el algodón a unos 10 a 15 cm de la base inicial. Solamente los adultos hacen uso de esta herramienta de cacería.

La escopeta fue otro de los materiales usados en la cacería, especialmente para los animales grandes como el jabalí, tigres, monos, pájaros grandes. Naturalmente, por el fácil manejo de la escopeta con baqueta fue preferido por los kichwas de Rukullakta, dado que la utilización de la “munición no necesita más que comprar la pólvora relativamente barata”<sup>18</sup> en las tiendas de la ciudad. Aunque el número de tiros que se pueda obtener es una sola vez por animal. La carga de la munición lleva en la mochila de la cacería hecha con hilos de pita.

La gente que trabajaba en la costa ecuatoriana solía comprar la escopeta para la cacería a los colonos de la ciudad. La caseta para la caza de animales del monte se construía con hojas de pambil, bien cerrada, de 1 a 2 metros cuadrados, para una sola persona con escopeta, con ventanas a la dirección donde se encuentra la comida o el árbol que brinda de frutas para la comida de los animales. Con frecuencia acuden con horarios de mañana (6-9 horas am. ) y tarde (4-6 horas pm.). La frecuencia de visita de caseta en caseta es de 1 a 2 días alternados, a fin de que los animales que ahuyentan en el primer disparo se acerquen en este intervalo de tiempo.

---

<sup>18</sup> Oberem Udo. Los Quijos. Historia de la Transculturación de un grupo indígena del Oriente Ecuatoriano. 1980 pp. 187

Aproximadamente, los varones a la edad de 10 a 12 años empieza a practicar el disparo con la escopeta frente a un objeto identificado por el padre previo la instrucción recibida, posteriormente va directamente a la caseta, e inicia el proceso de aprendizaje individual en esta actividad.

Durante los primeros días cuando un muchacho suele ir con la escopeta a la cacería cuentan que los animales se presentan a cada momento o en cualquier esquina del monte. Esta sensatez de los animales en no tener miedo al cazador joven es porque aún no tiene la habilidad suficiente con la puntería y el disparo de la escopeta frente al animal, conforme va adquiriendo la destreza y puntería para con los animales se van alejando o no se presentan a un momento dado como al principio. Mientras con los cazadores adultos de experiencia sostienen con experiencia que se hace difícil de cazar un animal del monte puesto que rara vez se presenta.

La forma de cazar no consiste en esperar el animal en un lugar donde existe alimento sino por lo contrario, tal como menciona Oberem, se trata de pasar por cualquier lugar del monte “esperando que se pueda apuntar a un animal ocasionalmente percibido”, cercano a la casa o cuando se trata de una cacería que se necesita en cantidades grandes, lo ideal es seguir la pisada del animal hasta encontrar la manada de tapir (cerdo del monte) y venado (taruga), actividad que realizan individual o colectivamente con los miembros de la familia. El mismo autor menciona y ratifican actualmente algunos viejitos que los animales grandes como el tapir y venado con frecuencia se movilizan por el mismo sendero por cierto tiempo, esto hace que la cacería sea más fácil para el hombre ya que solamente espera el paso del animal y cuando es el sendero de un animal pequeño como la wanta y armadillo, se pone la trampa con la escopeta. La imitación de sonido o voces al canto del animal sostienen que sirvió con frecuencia para atraer y cazar el animal. Actualmente es raro que sepan imitar fácilmente como lo hacían nuestros abuelos.

Otras trampas de caza comúnmente utilizadas es la ticta y la panda. Las dos formas son usadas para cazar animales pequeños y grandes, solo que varían de tamaño. Cuando se

trata de cazar animales grandes se construye la ticta y pandas grandes y viceversa. Un palo delgado y flexible de 3 a 4 m de largo, de 2 a 3 cm de diámetro, tres palos del mismo grosor de 25 a 30 cm de largo, un orcon con ramilla, un palo de tipo gancho de 20 cm aproximadamente, un orcon tipo Y, un par de bejucos pequeños y un palillo largo constituyen materiales para construir la ticta. La ticta pequeña sirve para cazar a animales pequeños como ratones, pájaros pequeños, raposas, etc. Con los mismos materiales pero más gruesos se construye la ticta para cazar animales grandes, especialmente el tigre y tigrillo. En tanto que la panda, otra de forma de la trampa, se construye con un palo grueso (20-30 cm diámetro), de 2 a 3 m. de largo, dos palos o latillas de 10 a 15 cm de grosor, de un metro aproximadamente de largo, dos palos de un metro de largo, un par de bejucos gruesos, un palillo largo de 20 cm de largo. Sirven para cazar animales medianos como la ardilla, watin, zorros, cuchuchos, paujiles, etc. Hay otro tipo de trampa más grande que sirve para cazar animales más fuertes, en especial el armadillo, los materiales y forma de construir es diferente. Por último, la tuklla es otra trampa que sirve principalmente para cazar pájaros pequeños que vuelan y que circulan o caminan por el suelo. Asimismo con esta trampa se pueden cazar animales grandes de tierra como el tigre y venado, la forma solo depende del tipo y tamaño de la trampa.

Naturalmente otra técnica de distracción de los kichwas es el caso de la pesca del agua dulce, al respecto Oberem menciona que la forma de pescar con la aplicación de barbasco ya hubo antes de la llegada de los españoles, lo que indudablemente parecía extraño para los blancos al ver como una técnica de pesca sencilla con las esencias de las plantas nativas.

El mismo autor menciona, que los nativos de Archidona realizaban expediciones de pesca a los ríos grandes de la zona. Al respecto, una mujer residente desde antes de la formación de la Cooperativa concuerda con su versión indicando que la pesca con barbasco en los ríos Hollín y Jondachi realizaban cada dos a tres años, donde asistían de 50 a 70 personas y el personaje importante que encabezaba era un chamán, quién dirigía

el desarrollo de la pesca, de lo contrario podía haber oposición del otro chamán, provocación con enfermedad o muerte contra el grupo que participa en esta actividad.

La presencia del chamán, comenta, en este tipo de acto se consideraba importante ya que en ese entonces dirigía un grupo social o grupo de familias, tal solo con el acompañamiento dentro de un ayllu la gente se sentía protegida frente a otro tipo maligno que podía suceder o traer consigo una persona de una familia<sup>19</sup>. A diferencia de hoy, antes solo había chamanes poderosos que hacían maldad a la vez que curaban enfermos provocados por otro chamán, ahora más bien existen chamanes que solo hacen maldad.

Las formas de pesca con barbasco eran dos: 1) la pesca en el río grande y 2) pesca en un ramal del río grande. La primera se requiere la participación de más gentes y la segunda poca gente, generalmente son grupos de 2 a 5 familias.

Los trabajos de la pesca con barbasco del total del río consistían en que una familia debía traer “api de timón ambi”<sup>20</sup>, atados de barbasco, el número de atados variaba, de esto dependía también el número total de pescado a recibir al final de la cosecha, a las mujeres les tocaba realizar el machacado de los atados con piedra (300 a 500 atados o más).

Los hombres trabajaban construyendo el dique transversal de un lado a otro del río con materiales de pambil y guadúa, trabajo duro que demoraba de dos a tres días, mientras tanto, otro grupo de hombres más fuertes, escogidos por supuesto, que sepan nadar bien, subían río arriba por lo menos un día de caminata cargando el barbasco machacado. El jefe de la pesca decía y definía desde donde debían botar el barbasco y ellos cumplían el mandato. Luego unos venían nadando río abajo asustando a los peces y otros por cansancio lograban venir por tierra y parte por río. La llegada de veneno del barbasco hasta el dique demoraba igualmente de medio a un día, hasta tal punto que los peces empiezan a llegar en grandes cantidades al dique, aquí los hombres encargados deben

---

<sup>19</sup> 03TG, 3 de diciembre de 2001

<sup>20</sup> Términos kichwa que significa api = atado de barbasco compuesto de 5 a 10 raíces, timón = planta en conjunto de 5 a 7 m de altura, tallo flexible y ambi = sumo del veneno machacado conjuntamente con el agua.

matar con palos y recoger rápidamente, de lo contrario con el peso de los peces el dique no resiste y se rompe.

Si esto ocurre tiende escapar los peces muertos y vivos río abajo y el trabajo se vuelve en vano. La cantidad de peces después de la cosecha a veces llegaba de 1000 a 3000 unidades y luego, el que dirigía empezaba a repartir los peces de acuerdo al número de barbascos entregados al principio.

La segunda forma de pescar con barbasco consiste en secar un ramal del río, los materiales utilizados son los mismos que el sistema anterior a diferencia de que aquí usan las esponjas de las raíces “tuca” para tapar los poros por donde pasa el agua. La construcción del dique es al principio del ramal y no al final. El número de barbascos es de 50 a 100 unidades y la machacada hacen conjuntamente todos los participantes o grupos de familias que presencian la actividad de la pesca. Hay ausencia de jefe de la faena del pez. La cosecha de los peces ya no se reparte sino más bien llevan cada uno a la casa sin importar cuando haya cogido entre uno u otra familia.

De manera similar se realizaba la pesca en los ríos pequeños, pero aquí mueren todos los peces. Había también otra forma de pesca sin barbasco que existe hasta hoy en día, utilizando la “ishinka, ataraya y lica” construidas por la mano del hombre con materiales locales como el caso de pita e incluso utilizando las piolas, nylon compradas en las tiendas o almacenes cercanos.

Efectivamente, se prevé que en ambas formas de pesca se realizaban en temporadas donde la lluvia estaba ausente, “verano”, aunque este no existe en la amazonía, ya que las sequías son temporales. Esta forma de pescar se ha ido paulatinamente reduciendo por la presencia de autoridades y leyes ecuatorianas. Según varios informantes no descartan la presencia de la autoridad como el teniente político<sup>21</sup> que encabezaba la faena de la pesca durante esta época.

---

<sup>21</sup> A pesar de que era la autoridad competente que debía regular las actividades de pesca indebida en los ríos de la zona, él es quién sugería y encabezaba la actividad de pesca con barbasco, incluso vendía el pescado ahumado para su ingreso.

La pesca es otra de las actividades a las que se puede llamar productivas, puesto más bien es una práctica cultural que poco provecho se obtiene para él o grupos que operaban este sistema de producción. Los resultados que se logra son para fines de uso familiar y muy poco se vende para obtener el dinero.

Muchos autores consideran que la práctica de recolección solamente consiste en recoger algunas frutas comestibles de la selva, tal vez sea acertada pero jamás hablan que la fruta no se presenta al gusto de uno, o cuando planta al paso aparece cargada, sino más bien se debe hablar que la planta fue sembrada por alguien y por lo tanto, considero que se debe interpretar como cosecha temporal de las frutas.

Naturalmente hay algunas plantas silvestres que dan fruta y se cosechan escalonadamente en cierta época del año, sirven a la gente de la Cooperativa Rukullakta para comercializar en el mercado de la ciudad, a las que consideran que deben conservar, cuidar, mantener y sembrar, caso contrario ninguna planta sea silvestre o cultivada pueden dar frutos. Realizaban cosechas o recolección del palmito de pambil, caracoles, resina de copal para alumbrado, larva de la palma de la chonta, ungurahwa y morete. Las larvas que se crían en estas palmas son muy ricas y apetecidas por los kichwas antes y en la actualidad. Además, ésta larva es considerada por los kichwas como un activador de las hormonas del órgano sexual del hombre, por ello, son los prototipos genuinos para reproducirse rápidamente.

Oberem menciona que “solo en caso de que determinada cosa haya que reunirse en mayores cantidades para ser vendida a los blancos, entonces las familias se van a la selva por tiempo prolongado”<sup>22</sup>, al respecto discrepo y según Francisco Shiguango contradice las versiones del autor e indica que en la selva no hay casi nada que recoger sino que la gente se iba a la finca lejana para limpiar la siembra y cosechar la sobra que por casualidad existía. Esta se vendía a la tienda del pueblo y en la misma se compraba algunas cosas para la casa.

---

<sup>22</sup> OBEREN Udo, Los Quijos. Historia de la transculturación de un grupo indígena en el Oriente Ecuatorano. Otavalo-Ecuador, 1980 pp-201

Los kichwas de Rukullakta están considerados por Udo Oberem como descendientes del pueblo Quijo, las costumbres y tradiciones parece que persisten aún en algunos sectores, tal es el caso de la practica de agricultura itinerante. Está práctica a la que están sujetos permitió conservar los recursos naturales y sobre todo la tierra que sirve efectivamente para los cultivos de alimentación de la familia. El término de agricultura itinerante significa la rotación de los cultivos donde las tierras aprovechadas descansan siguiendo el ciclo natural para posteriores siembras de la chacra. La chacra constituye una actividad principal para los kichwas de la Cooperativa.

La chacra es un área de horticultura tropical, donde se cultivan diversidad de cultivos como la yuca, maíz, maní, caña, chonta, guaba, fréjol, naranjilla, plátano, guineo, ají, etc. Siendo la yuca el cultivo de mayor relevancia en toda el área, el resto de especies se integran como nutrientes<sup>23</sup> regulares en el suelo para evitar el deterioro de las tierras provocadas por la erosión pluviométrica por el exceso de lluvias.

El trabajo de la chacra comúnmente la realizaban todos los integrantes la familia, cuando se trate de limpieza inicial, socla y tumbe, posterior a la cosecha dependiendo de la variedad y el lugar donde se cultiva (monte virgen o secundario) el control de malezas realizan durante todo el ciclo; trabajo que también realiza la familia, sobre todo la mujer.

La cosecha de la yuca es la actividad exclusivamente de las mujeres, aunque en raras ocasiones acompaña el hombre. La yuca es perecible rápidamente por ello las cosechas se realizan a diario o en intervalos de 2 días de 3 a 5 matas o plantas de yuca.

Las cosechas de especies menores que se cultiva en la chacra se toman de acuerdo como van madurando y sirven como parte de la dieta alimenticia familiar. En esta época, hablan las mujeres que las hijas (os) siempre acompañaban a la chacra para la cosecha de la yuca o al menos a servirse de las frutas que hay en ella. El tiempo de maduración

---

<sup>23</sup> Con la siembra de leguminosas como la guaba de bejuco y la machitona en el entorno de la chacra se logra la fertilización natural del suelo, al igual que conserva la erosión del suelo provocado por la excesiva precipitación en la zona.



de la yuca oscila entre 9 meses a un año, depende de la variedad y zona, la cosecha dura dos o más años, esto porque conforme cosechan van sembrando por segunda ocasión las estacas de yuca a la que llaman “Ushun”, terminado está cosecha dejan descansar la tierra hasta cuando el bosque secundario rebrote luego de 2 a 4 años.

Los productos de la chacra muy poco formaban parte de la comercialización, solo servían para la alimentación de la familia o para regalar a los vecinos o familiares lejanos, así como también para la alimentación del animal del monte como el caso de la watusa y wanta. Generalmente esta actividad duraba cierto tiempo, mientras dure la casa (de 3 a 5 años) construida con paja toquilla, luego escogían otro lugar y así sucesivamente, mientras tenían tierras suficientes.

Los colonos que vivían en Archidona tenían ganado en sus haciendas donde los indígenas cuidaban y trabajaban al servicio del patrón, sin recibir ninguna remuneración; a cambio del trabajo entregaban cosas que servían a la familia como ropa, machete, hacha y siempre el indígena quedaba endeudado. Este endeudamiento obligaba permanecer al servicio permanente del hacendado.

Al respecto, un socio comenta que existían indígenas como el caso de su padre y otros más, por su saber y tener buenas relaciones con los colonos han podido comprar ganado. Pero lamentablemente, me acuerdo, no tenían suficientes pastos o potreros sembrados en las fincas y los pastoreos de ganados hacían de una finca a otra, haciendo caminar a los animales grandes distancias. Los animales caminaban por lo menos un día entero o más para llegar a otro potrero. Los viejitos decían que no hay que trabajar mucho la finca porque van a destruir la selva y ahuyentar a los animales de cacería. Pero yo decía hasta cuando el indio va estar metido en la selva sin trabajar nada y más o menos por el año 1955, mi padre me regaló una vaca con lo cual puse todo empeño para trabajar y empezamos a sembrar más potreros y en pocos años tenía 5 y luego 10 cabezas, logre pasar en número de ganado más que mi papá, llegando a tener por el año 80, 90 cabezas. La idea fue superar a otros vecinos en trabajo, económica y socialmente<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> 02BCH, 10 de agosto de 2001

Al respecto, señala que los indígenas no tenían chanchos ni ganados, solamente tenían los colonos, cuando ya me casé el hermano compró ganado y mi suegro también había tenido ganado y poco a poco la gente empezó a tener ganado<sup>25</sup>.

El desarrollo ganadero se ha ido incrementando en número de animales y en cantidad de productores, mediante el trabajo individual antes que con trabajo organizacional. El capítulo anterior se detectó algunos tropiezos que hubo en el manejo del hato ganadero, cuando el tratamiento fue en grupo o comunal. En la actualidad la explotación ganadera en la Cooperativa es bastante reducida.

Por otro lado, las personas que poseían ganado tenían más trabajo en las fincas e incluso han ido invadiendo a otras personas que solo se dedicaban a la caza y pesca. Estas personas actualmente forman parte de las que no cuentan con pedazo de tierra suficientes. La comercialización del ganado bovino se hacía directamente a los intermediarios de la ciudad a bajo costo.

Luego de que se había prohibido “la legislación del Estado liberal de los repartos y el trabajo forzoso de los indígenas vigentes en la Colonia y en las primeras décadas de la República, nos demuestra la autora que en la zona de Archidona-Tena, estos fueron reemplazados por el sistema de endeudamiento por los patrones”<sup>26</sup>. Al respecto, concuerda con las investigaciones realizadas por la autora y dice que no es mucho tiempo que los patrones o los hacendados que asentaban en la zona e inclusive los mismos misioneros josefinos aprovechaban de la mano obra barata de nuestros amigos indígenas en hacer trabajos fuertes como por ejemplo: la apertura del canal de agua que actualmente tienen los padres josefinos y varias construcciones de casas en el casco de la ciudad de Archidona. Habían gente que se dejaba maltratar y otros no, luego la misma gente se daba cuenta de lo duro del trabajo que estaban realizando a favor de los misioneros y patrones. Para que la gente siga trabajando en la finca, los patrones daban

---

<sup>25</sup> 03TG, 2 de junio de 2001.

<sup>26</sup> Muratorio Blanca. Rucuyaya Alonso y la Historia Social y Económica del Alto Napo. 1987. pp.182

mercaderías, endeudando de esta manera con sumas altas de dinero, con esto el peón trabajador nunca quedaba libre y la tierra del indígena siempre estaba abandonada<sup>27</sup>. Casi todos los indígenas que trabajaron con los patronos han quedado con pocas tierras en la actualidad y otros por dedicarse solo a la caza y pesca, también se dejaron quitar tierras por otros indígenas.

La gente que vivía antes y ahora en la cooperativa, parece que fueron un poco más sagaces porque pocos estaban ligados al servicio del patrón o solamente trabajaban para ganarse el dinero, aunque ofrecían poca cantidad por la mano de obra. Preferían ocupar las tierras propias y no trabajar en otros lugares como jornaleros, actualmente cuentan con grandes extensiones de tierras. La mano de obra entre los indígenas de la Cooperativa casi nunca existió porque solamente realizaban trabajos mediante minga con los familiares. Lo importante es cuando la minga de la cosecha concluía, el dueño regalaba el producto a cada familia participante.

En el período donde la selva virgen (bosque tropical húmedo) estaba intacto, había escasa intervención del hombre con el trabajo de desarrollo agropecuario, pocos habitantes, número de hijos por familia llegaba de 3 a 5 (las mujeres se controlaban el embarazo tomando sumos preparados de las plantas medicinales). La gran vegetación natural de la zona constituía la franja verde de la amazonía y había presencia de animales de monte cercanos a la casa y ciudades.

Efectivamente, existía una mayor biodiversidad dentro de la zona donde asentaban los pocos kichwas que hoy forman la Cooperativa Rukullakta. La cultura, la tradición y la costumbre con las que estaban acostumbradas a vivir fueron los motivos suficientes para la conservación de la flora y fauna tropical de la región. Por otro lado, considero que la gente se dedicaba más a las faenas de la caza y pesca, siendo mínima el desarrollo del comercio con productos del medio.

---

<sup>27</sup> 05FSH, 10 de julio de 2001

### **2.1.2. Período del 70 al 90.**

Comprende el inicio de la organización y creación de la Cooperativa Rukullakta cuyo objetivo fue frenar la invasión de la misión Josefina y defender la tierra que por tradición les pertenecía. Renace la idea de explotar y desarrollar un trabajo agropecuario colectivo frente a una etapa anterior que consistió en una vivencia dispersa y sumisa. El sistema tradicional de vivencia sojuzgado por los colonos y la misión josefina, no permitió introducir y desarrollar técnicas agrícolas nuevas. En este contexto la conformación de la Cooperativa tiene el gran desafío de lograr cambios de actitudes del grupo actor en las diferentes áreas de desarrollo social, cultural, económico, político y productivo.

Definitivamente los cambios no son tan radicales sino de alguna manera son conservadores frente al desarrollo social de la colectividad. La descripción del contenido en el presente bosquejo se basa en los mismos temas del sistema anterior, aunque el desarrollo del sistema productivo tiene matices un tanto diferente con inclinación al comercio en el mercado.

Después de la conformación de la Cooperativa, la cacería continua como actividad fundamental que complementa al trabajo rutinario del hombre, pero a raíz de los cambios estructurales de pasar de una vida dispersa a una de tipo más concentrada ha promovido sin duda la búsqueda de nuevos sistemas de vida tradicional. La cacería tradicional a principios de este período debió ser fuerte y paulatinamente el kichwa de la cooperativa se vuelve poco cazador de animales, debido a que el trabajo agrícola y el incremento demográfico de la población (socios) son mayores y numerosos, provocando que los animales de monte se refugien más lejos de la vivienda, dificultando la caza directa y efectiva.

Los instrumentos de caza como la escopeta se han incrementado de uno a tres veces por ser de fácil acceso en el mercado local. Según Alberto Chimbo de la comunidad de Mango dice que gustaba la cacería y trabajaba donde el vecino solamente para comprar

una escopeta de mejor calidad y puntería. Logro tener de 1 a 5 escopetas de diferente calibre. Unos para matar pájaros y otros para animales pequeños y grandes. Hasta ahora es buen cazador y apoya en las faenas de caza a grandes cantidades para las fiestas de la boda. Al ser aficionado a la caza durante casi toda su vida, se desprende que el desarrollo social de su familia es paupérrimo con la agravante de no disponer de suficiente tierra para el usufructo de los hijos. Además, la economía de la familia no cubre las necesidades básicas con la comercialización de carne de monte y sobre todo, cuando hoy en día la cacería sigue siendo una actividad precaria por falta de animales de la selva.

Se observa que a mediados del año 90, esta actividad de la caza se vuelve inoperante ya que en el sistema de transmisión de conocimientos tradicionales de generación en generación no tiene importancia para los jóvenes, la educación que han recibido permitió buscar trabajos antes que estar en la actividad de caza y por otro lado, la falta de animales en la zona hace que sea difícil la cacería. Generalmente los varones de hoy ni siquiera saben disparar con la escopeta.

La bodoquera actualmente no forma parte del material de caza, solo la tienen como pieza de museo de la casa, aunque los adultos aficionados la utilizan en raras ocasiones para matar pájaros pequeños. Los pájaros cazados por estos sirven para alimentar a la persona que se encuentra enfermo y se halla en dieta diaria. Los jóvenes actuales no conocen el funcionamiento ni el material utilizado para construir flechas.

En este período la caza constituye en gran medida una actividad productiva por cuanto la carne provenientes de animales del monte forman parte para la economía de la familia, lo que en el período anterior más se destinaba al autoconsumo ahora sirve más para la venta. Ya no es una actividad de afición.

Por la presencia de las leyes que regulan la actividad de la pesca y el efectivo control de las autoridades y dirigentes de la cooperativa, los socios ya no utilicen la pesca con barbasco en los ríos grandes como Hollín, Jondachi y Chontayaku. Aunque había el

control de la pesca por las autoridades de Archidona y Cooperativa, no faltaban las personas que vivían en el interior de la selva que echaban barbasco en los ríos medianos, provocando el envenamiento de los animales e inclusive de las personas que se asentaban río abajo. Situación que fue cambiando por la intervención rápida de las autoridades locales. Las personas que infringían eran castigadas con multas severas y con algunos días de cárcel.

Actualmente la actividad de la pesca con barbasco es practicado por cada familia en los riachuelos pequeños de la finca, ya que todos están conscientes de que hay que cuidar la fauna acuática. Las técnicas de pesca de la época anterior a la actual han cambiado, la hacen con atarraya que es más conservadora y ecológica. La atarraya se construía con pita, un material de la zona, pero actualmente es fácil de conseguir en el mercado hilos ya elaborados, hechos con fibras de cabuya o de abacá.

La construcción de la atarraya se realiza en forma de abanico que tiene un centro de inicio y termina como una especie de bolsa al final donde van colgados trocitos de plomo (2 a 3 cm), esto hace que se asiente los filos de atarraya al fondo del agua. La abertura de la atarraya aproximadamente va de 5 a 7 m o más de diámetro. Los peces que se atrapan son la boca chica, la carachama y otras especies de río.

Otro material de pesca utilizado por la gente durante la última década constituye la dinamita. Con este material cazan peces pequeños y grandes de cualquier especie (50 a 100 peces). Generalmente usan en los ríos grandes, aunque por la falta de precaución de la dinamita al momento de disparar al río, han tenido varios accidentes personales, habiendo muertes y corte de manos.

El anzuelo conjuntamente con el palo es otra de las técnicas de pesca usados por los kichwas de la cooperativa. Los pescados obtenidos por la pesca sean por vía dinamita o por anzuelo se destinan para la venta en las ferias locales de la ciudad de Archidona y Tena, como otro medio de ingreso económico de la familia.

De lo anotado, se desprende que no tiene relación alguna con el período anterior por cuanto los sistemas aplicados para la pesca son más conservadoras, pues se deben al control de las autoridades y el crecimiento demográfico de la población, a sabiendas de que todos tienen un espacio físico de tierra donde trabajan y controlan su medio ecológico.

La recolección no deja de ser una actividad que forma parte de la vida cotidiana de los kichwas de Rukullakta, al menos para los adultos. Los cambios sociales de generación y generación durante la última década, ha hecho que la práctica de recolección por parte de los jóvenes sea esporádica. La chacra constituye un lugar donde se centra una diversidad de cultivos de ciclo corto.

La recolección de productos de la selva casi no existe por la gran explotación de los bosques primarios que existen en la zona, debido por la ampliación de la frontera agrícola, especialmente con cultivos comerciales como la naranjilla. El monocultivo de la naranjilla degrada rápidamente el suelo y la extinción de animales menores que en época anterior servía como cacería.

Una de las prácticas del pueblo indígena del alto Napo es trabajar la agricultura como parte de su vida cotidiana. Dentro de esta actividad agrícola está la chacra, cultivada en gran medida por la mujer. Se cultiva diversidad de especies para el consumo y comercialización, de las cuales se sustenta el ingreso económico de la familia. Según comenta una mujer de un socio que a principios de la formación de la Cooperativa, casi todos los hombres se dedicaban a la caza y pesca y la mujer a trabajar la chacra. La chacra era la responsabilidad absoluta de la mujer, iniciaba con la limpieza, trozar árboles pequeños y sembrar la estaca de la yuca y otros especies y el marido solamente tumbaba los árboles grandes cuando se trataba de monte virgen, pero si el trabajo consistía en los rastrojos secundarios todo lo hacía la mujer. Mucha gente tenía la finca solo con chacra, los que han quedado encerrados<sup>28</sup>, con pocas tierras y más hijos, mientras otros dedicados a trabajos de ganadería ha invadido y tienen bastante tierra. La chacra es nuestra vida, de allí comemos y vivimos sanos y buenos. Hay que sembrar con

---

<sup>28</sup> Gente que no se ha dedicado a trabajar su tierra y solo estaban dedicadas en las actividades de caza y pesca la mayor parte de su vida.

fé y aplicando los conocimientos de nuestras abuelas (tener paju para hacer cargar la yuca), ahora en cambio, las mujeres jóvenes se están olvidando esta práctica, quieren sembrar y obtener buenas cosechas, pero no resulta, aunque la primera cosecha sin tener paju es buena<sup>29</sup>, pero a partir de la segunda tiende a bajar la producción y la yuca es pequeña.

En la chacra se siembra varios cultivos empezando con la yuca, luego la chonta, caña, guaba de bejuco, fréjol, piña, aguacate, papaya, antes se sembraba la naranjilla de jugo y si queremos que la chacra se convierta en algo más rentable, luego de 3 a 4 años, hay que también sembrar cacao y/o café. La chacra constituye entonces un centro donde se puede cosechar varias frutas a la vez, cuando se está limpiando la maleza los hijos (as) acompañan a la mamá.

La chacra, también conocido como cultivo integral, es la actividad agrícola que permite en gran medida el control de plagas y enfermedades, evita la erosión de la tierra por precipitación, mantiene la fertilidad del suelo y el desgaste del suelo.

La chacra constituye un aporte de conocimiento indígena a la sociedad nacional, acerca del manejo de los recursos naturales. A diferencia de la época anterior, actualmente las hijas acompañen menos tiempo a la mamá o viceversa en las actividades de la chacra y los hijos en la cacería. Actitud que probablemente sea por la educación que han recibido los jóvenes como parte del proceso de desarrollo social durante la última década del ciclo anterior.

En la zona alta de la Cooperativa, el cultivo de la naranjilla constituye el principal causante de la precaria práctica de la agricultura itinerante, como ha sido la costumbre de los kichwas de Rukullakta. La gente siembra, cosecha y comercializa la naranjilla, dejando de lado el trabajo de la chacra.

De 1993 a 2000, el trabajo del monocultivo de la naranjilla trajo como consecuencia la presencia de plagas y enfermedades, terminando el sueño de la gente de contar con

---

<sup>29</sup> 03TG, 15 de agosto de 2001



suficiente dinero y mejorar el nivel de vida. Actualmente existe cultivo de naranjilla esporádicamente en varias zonas de la cooperativa.

En 1975, una parte del préstamo que obtuvo la Cooperativa del FEPP, fue destinado a las actividades agrícolas de la mujer. Esta se entregó a las mujeres interesadas para la siembra de maíz y arroz. Efectivamente, las mujeres de los socios de la Cooperativa recibieron el dinero por primera vez en su vida, sin ninguna asistencia técnica por parte de la institución que propició el crédito.

En 1980, la Cooperativa recibió 500.000 sucres para la siembra de café, que fue parte del préstamo que realizó la FOIN. Las experiencias de trabajo institucional de la Cooperativa en el aspecto agrícola han sido bastante reducidas. Otros cultivos comerciales como el cacao es sembrado por familias que les interesa tener ingresos económicos a largo plazo. En ningún caso, aplican tecnologías adecuados para el mejoramiento del cultivo sino más bien realizan trabajos con conocimiento empírico.

En 1979, se presenta en la zona, las primeras áreas de cultivo de la naranjilla variedad Híbrida Puyo. Se adaptó fácilmente en la zona baja y alta de la cooperativa. El cultivo de naranjilla con o sin aplicar sistemas de cultivo<sup>30</sup>, daba buenos resultados económicamente. Podían sembrar cualquier persona en la finca con un mínimo de conocimiento técnico, lo que permitió su propagación rápidamente en la Cooperativa.

La naranjilla ha sido un cultivo depredador de bosques primarios durante los últimos 10 años. Han destruido gran cantidad de bosques primarios en la zona baja, media y alta

Durante los primeros seis años de vida de la Cooperativa (1974-1980), han sido períodos donde prevaleció el crédito de la ganadería. El primer crédito de 100 cabezas de ganado criollo, se realizó con la Federación de Centros Shuaras en 1974. Un año más tarde, 1975, el Ministerio de Agricultura y Ganadería a través del Banco Nacional de Fomento realizó un préstamo de 250 cabezas de bovino, bajo un sistema de

---

<sup>30</sup> No requiere el conocimiento de técnicas agronómicas para el cultivo por el contrario es una planta que da buenos resultados en cualquier tierra y época del año.

asesoramiento puntual en el manejo del ganado y este mismo año el FEPP canalizó préstamos individuales a 28 socios de la Cooperativa.

En 1976, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) optó por entregar 15 toros reproductores, de las cuales solo aceptaron 10, según el número de centros existentes en ese tiempo. Entre los años 1976 y 1977, el Banco Nacional de Fomento entregó 600 vaquillas (ganado bovino) provenientes de Costa Rica, distribuyendo a los socios interesados de los 10 centros y dirigentes de la organización.

Dos años después 1978, el Banco Nacional de Fomento hizo la entrega de 600 toretes. Cantidad que por resolución de los dirigentes fue distribuida a los 10 centros y a los dirigentes.

Al inicio, la idea de cumplir los objetivos propuestos por los dirigentes al momento de la conformarse la cooperativa, fue el trabajo comunitario y administrar bien el ganado. Este compromiso de llevar adelante el trabajo comunal se realizó en el sector de Lupinu, con la siembra de varias hectáreas de pastos gramalote a través de mingas y luego el cuidado del ganado respectivo por los socios. Había veces que cuidaban el ganado y otras no, fue compleja la administración de la finca por ser muy lejos de la zona de vivienda.

Los primeros ganados bovinos que estaban en la finca de Lupinu, fueron aportados por los socios, a partir de 1976 algunos compañeros empezaron a retirar el ganado que aportaron para trabajar en sus fincas, mientras las crías se quedaron para la cooperativa. Muchos pensaron que con el esfuerzo realizado en el trabajo comunal iban a mejorar la vida de la familia, cosa que nunca paso. Posteriormente, los dirigentes optaron por dividir los trabajos de campo y el ganado por centros; estos a su vez por socios. A partir del cual, los socios empezaron a trabajar en diferentes partes de la cooperativa y ocupar sitios donde todavía no estaban asentados, permitiendo de tal forma, la siembra de pastos para ampliar la reproducción de ganado.

Los resultados que tuvieron los socios con las vaquillas del préstamo del Banco Nacional de Fomento no fueron tan halagadores. Presentaron muchos problemas en el manejo. No se adaptaban al medio, eran muy ariscas, difíciles de cuidar, la gente no podía cuidar este ganado, pensaron criar como el ganado criollo, a la que estaban acostumbrados. La persona que recibió 10 vaquillas cuenta que para llevar a la finca de Manku tuvo que traer el ganado criollo para que sirva de compañía, de lo contrario era difícil trasladarlas porque eran ariscas, bravas y no respetaban a la gente. El cuidado debía realizar todas las veces solas él y nadie más, era muy complicado. Comían muy raído el potrero, pisoteaban mucho y se dañaba el pasto, apareciendo malezas por doquier. Lo tenían conjuntamente con el ganado criollo, esto hizo que pueda manejar a las vaquillas dándoles bastante sal, a pesar de ello, una vaquilla murió porque se lanzó de la cascada de una quebrada hacia abajo. Para amansar a la vaquilla, me ayudo un perro (Boby) grande que tenía, siempre me acompañaba al potrero, a la más arisca y brava les hacía seguir con el perro hasta cuando no avance de correr y luego quedaba manso con el dueño<sup>31</sup>. Muchos socios de la Cooperativa fracasaron ya que tuvieron que matar con escopeta para no perder el ganado.

En 1980, los dirigentes de la Cooperativa consiguieron una donación bastante grande de la Fundación Interamericana, la cantidad de 2'918.050 sucres para compra de un vehículo, 65 toretes y gastos de transporte<sup>32</sup>, asimismo dio algunos rubros para capacitación de los dirigentes y socios, programa de piscicultura y al conjunto tradicional los Yumbos Chahuamangos. Este último rubro para trabajos de artesanía y música autóctona.

En general, las vaquillas no dieron el resultado esperado por los socios y dirigentes, vendieron el ganado donados por la Fundación Interamericana para pagar la deuda, aún así fue inútil, quedaron morosas por varios años y el 1992, logran cancelar toda la deuda de las vaquillas. Más tarde, en 1989 esta Fundación se entero de la venta de ganados y cortó el financiamiento por mal manejo de la contabilidad

<sup>31</sup> 02BCH, 18 de agosto de 2001

<sup>32</sup> Erazo, Juliet. Historia de la Cooperativa San Pedro de Rukullakta. 2001. pp-28

Durante los años 1981 a 1985, voluntarios del cuerpo de Paz llegaron a la Cooperativa, quienes realizaron trabajos de construcción de seis piscinas para la actividad de piscícola en la comunidad de Rukullakta con la siembra de tilapias y carpas. También apoyaron a productores individuales en la construcción de tanques piscícolas y capacitación. Con el retiro de los voluntarios del Cuerpo de Paz, la administración del programa piscícola pasó a la Cooperativa, quien posteriormente por descuido quedó abandonado.

Con respecto a la comercialización de productos de consumo básico en la cooperativa se dio inicio en 1973, con la implementación de una tienda con productos de la zona, víveres y otros bienes de consumo y un programa de comercialización de caza y pesca. La tienda durante los primeros años se administro en forma regular, posteriormente fue bajando los productos de la tienda, al no llevar la contabilidad a tiempo. Por otro lado, no había personal de la Cooperativa que sepa de la contabilidad. Otro de los principales problemas de la tienda consistía en fiar mucho a los socios y esto provocó la descapitalización.

Posteriormente, la Cooperativa compró una casa en la ciudad de Archidona y instalo la tienda más grande de la Cooperativa. También fracasó por tener gran cantidad de fiados y los responsables de la tienda manejaban a su manera, encabezado por los dirigentes.

En principio el trabajo de la mano obra en el sector agropecuario era en el ámbito familiar. Poca gente se dedicaba al trabajo de jornaleros dentro de la Cooperativa a expensas de obtener los recursos económicos para el sustento y educación de los hijos. La migración de los socios por el trabajo ha sido muy pocas, solo aquellos que entraban a trabajar en las empresas petroleras.

Con la presencia del cultivo de la naranjilla se incrementó la mano de obra no calificada en el sector agrícola para aquellas personas que tenían poca tierra en el interior de la Cooperativa. El pago por el trabajo diario dependía del dueño, lejanía y posibilidad económica al momento, de todas formas era rentable trabajar en el cultivo de la

naranjilla. En número muy reducido existen empleados públicos y privados. La misma Cooperativa cuenta con cierto número del personal que laboran en los Proyectos de Salud y Productivo.

Esta etapa de explotación indiscriminada de bosque tropical por la introducción del cultivo de la naranjilla. La diversidad ecológica bastante reducida por el incremento de la población demográfica y la ampliación de cultivos comerciales, donde la flora y fauna se encuentra en la víspera de extinción, pues los animales se han refugiado hacia las reservas naturales para tratar de sobrevivir ante la amenaza del hombre. Existen pocas reservas en las fincas y comunidades. La presencia de las compañías madereras ha hecho que se extingan los árboles finos cerca de los centros poblados.

### **3.1.3. Período de 90 al 2000**

Comprende un bosquejo histórico y experiencia de las iniciativas productivas de la Cooperativa y la etapa de inicio para la búsqueda de alternativas productivas con el apoyo de los organismos no gubernamentales ONG's a través de los proyectos desarrollo social. Los logros alcanzados y su mecanismo de aplicación en el campo practico por los actores sociales.

A finales de 92, la Cooperativa logró pagar la deuda que mantenía al Banco Nacional de Fomento, Sucursal Tena, por el préstamo de las vaquillas. Hasta este año, los socios de la Cooperativa realizaban los trabajos individuales por su propia cuenta en las fincas, cultivando diversidad de especies comerciales y de autoconsumo. La experiencia propia permitía sembrar sin aplicación técnica y con baja producción y productividad. La asistencia técnica del sector público y privada nunca llegó a la cooperativa.

La chacra que constituida el principal motor que generaba la alimentación básica e ingresos económicos a la familia por la comercialización de productos, no satisfacía la demanda de la gente. La poca importancia y más problemas sociales como: mayor número de hijos por familia, incremento demográfico de la población, mayor número de

socios afiliados a la cooperativa, ampliación de la frontera agrícola, la necesidad de obtener mayores ingresos económicos con cultivos comerciales, escasa presencia de los jóvenes en las actividades de la chacra, el alto costo de la vida y la falta de ordenamiento territorial, ha hecho que la gente no de importancia a los trabajos de la chacra. En la actualidad, la diversidad de especies que integraban la chacra ya no existe por el contrario es un monocultivo integrada por la yuca.

Frente a este problema y la necesidad de obtener mayores ingresos económicos, varias familias se han dedicado a cultivos comerciales con la consecuente ampliación de la frontera agropecuaria, provocando la tala indiscriminada del bosque virgen (Bosque tropical húmedo) en grandes extensiones. Otro de los problemas, fue el bajo precio que ofrecían los intermediarios de la ciudad de Archidona a los productos agropecuarios.

El sin número de problemas presentados antes y durante la presencia organizativa, llevó a la Cooperativa a buscar alternativas tecnológicas productivas para el desarrollo agropecuario para las 17 comunidades que integra la organización. Con este perfil se describen algunas experiencias de la Cooperativa en el trabajo agropecuario, suscitados a lo largo de su existencia y el desarrollo tecnológico logrado con el apoyo de las ONG's durante los últimos 10 años y las perspectivas futuras de la misma.

Hasta los años 90, la historia de mal manejo de los recursos económicos de la Cooperativa Rukullakta, popularmente fue conocido como el cementerio de proyectos, período en el cual “ni fundaciones ni organizaciones gubernamentales llegaron con proyectos grandes que podrían incrementar el nivel de producción de los socios”<sup>33</sup>, pero la gente siempre estaba esperanzada de seguir trabajando en el campo con o sin apoyo internacional. El cultivo de naranjilla se adapta fácilmente en los diversos estratos de microclimas de la región amazónica, a las que se considera como una plaga de bosques tropicales. La siembra de grandes extensiones en los bosques secundarios y bosques primarios por los socios, formaban parte de la vida cotidiana por los años 90. Los primeros cultivos aparecieron en la zona baja (minifundio) con producción intermedia,

---

<sup>33</sup> Erazo Juliet. Historia de la Cooperativa 2000-2001. pp. 29

luego en la zona media con producción bastante alta y finalmente con la apertura de la carretera a Galeras en el 1985, este sector se convierte en la primera zona de mayor producción de naranjilla y con la consecuente tala de bosques primarios y el deterioro de medio ambiente con la variación de temperaturas y precipitaciones.

Este cultivo arroja mayores ingresos económicos a la familia productora, de allí, la necesidad de plantar la naranjilla aunque no exista la asistencia técnica, ni manejo de pesticidas, ni control de enfermedades, ni distancia de carga y ni siquiera ver hasta donde es el lindero de tierra con el otro vecino. La naranjilla es el principal producto de comercialización de la zona, se expende en los mercados locales, nacionales e internacionales.

En 1992, con el apoyo administrativa de la Federación de Organizaciones Indígenas de Napo "FOIN" hoy Federación Organizaciones de la Nacionalidad Kichwas de Napo "FONAKIN" con el financiamiento externo de Medicus Mundi de Navarra España y la asistencia técnica de Desarrollo y Autogestión "DYA", entró en funcionamiento del Proyecto de Salud Integral para la Cooperativa Rukullakta, se realizaron actividades importantes en las 17 comunidades o subcentros, tales como la atención primaria de salud a los niños pre escolares, escolares y grupos de indigencia, sistema de agua entubada, letrinización, apertura del sistema de crédito dirigido a los productores, capacitaciones a promotores (as) y fortalecimiento socio organizativo.

En 1996, bajo pedido de la Cooperativa Rukullakta se consiguió fondos de Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo "FECD" y la asistencia técnica de Desarrollo y Autogestión "DYA" para el Proyecto de Desarrollo Integral para los kichwas de la Cooperativa conocido como "Proyecto productivo". En principio el proyecto contenía varios componentes: generación y validación de tecnologías, capacitación, mercadeo, extensión, sistema de crédito y apoyo socio organizacional. Los trabajos de generación y validación realizadas directamente con productores individuales y grupales fueron las actividades iniciales del proyecto. Los resultados de la investigación arrojaron buenos resultados y obtuvieron tecnologías validadas en la zona.

Los trabajos realizados por el Proyecto estaban basados en mejorar las actividades productivas de la chacra<sup>34</sup>, para darle el valor agregado con el propósito de que el agricultor valore la costumbre y tradición a la que por años vino manteniendo como la principal fuente alimento variado de la familia y comercio de frutas. Igualmente la adaptación y manejo de animales amazónicos menores como la wanta, watusa y otros especies de la selva, fue una iniciativa para promover la crianza de estos animales en cautiverio como medio alimenticio suplementario a futuro. Estos son animales de caza diaria por la gente de la Cooperativa y actualmente están en extinción.

La diversidad de técnicas aplicadas durante el proceso permitió a los administradores del proyecto y a los dirigentes de la cooperativa ofrecer a los socios, actividades agropecuarias probadas y garantizadas, ecológicamente menos destructivas y económicamente rentables. En el área agrícola se validó el cultivo de maíz, arroz y la introducción de variedades mejoradas de café y cacao clonal.

La capacitación de paquetes validados a productores individuales interesados fue la segunda estrategia para difundir las actividades que se estaban implementando los técnicos del proyecto. Actividades que realizaban en las comunidades que solicitaban el apoyo técnico del proyecto.

La capacitación se realizaba in situ dirigida a los productores que aplicaban las técnicas probadas. Esta metodología de aprender haciendo las técnicas agrícolas daba mejores resultados. Las técnicas aplicadas en el área pecuaria consistían en producir pollos de engorde, peces “cachama”<sup>35</sup>, cerdos y alimentación animal.

Se observó que para producir animales menores arrojaba un alto costo por la compra de balanceados de mercado nacional, lo que trajo consigo la idea de elaborar balanceados

---

<sup>34</sup> Sistema de cultivo tradicional de consumo familiar, generalmente cultivan varias especies que por lo común son de la zona o lo que se podría llamar cultivo integral.

<sup>35</sup> Pez de la región Amazónica, de agua dulce, puede llegar a pesar de 30 a 50 libras, se alimenta todos los desperdicios de la cocina y se adapta fácilmente en zonas subtropicales, actualmente tienen realizados cultivos en cautiverio (pozos artificiales) en varias partes de la zona y es bastante apetecida por la gente.



con productos de la zona, especialmente con la fruta de la chonta. La chonta es una palma de origen nativa, cuya fruta es consumida por la gente como dieta alimenticia. Durante los meses de febrero a junio de cada año, existe una sobreproducción de la fruta que la gente desperdicia en gran parte y una pequeña cantidad alimenta a pollos criollos de la casa.

El apoyo financiero del Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo “FECD” permitió a la Cooperativa implementar un equipo mínimo para producir balanceados en poca cantidad debido a la utilización de tecnología no apropiada. Posteriormente, el ECORAE a través del Consejo de Provincial de Napo entregó varios equipos de mayor capacidad para producción de balanceados. Esta ampliación facilitó mejorar la calidad de producto final, logrando la comercialización en un área superior a la inicial.

#### **3.1.4. Formas de producción, integración al mercado y microempresas como estructuras sociales productivas.**

El desafío de mejorar la producción agropecuaria durante los 10 últimos años con el apoyo de los organismos no gubernamentales, ha generado interés a los grupos de la sociedad organizada y la puesta en marcha en las 17 comunidades que conforma esta cooperativa de la aplicación de sistemas productivas validadas por el proyecto como un mecanismo de desarrollar el sector agropecuario y entrar al mercado con productos de calidad.

En el contenido, también se hicieron énfasis algunas actividades productivas que de alguna manera sirven de base para comentar la estructura social productiva hacia un desarrollo productivo de tipo empresarial cooperativa. El sistema de crédito se creó en 1994, con el objetivo de atender a los pequeños productores (socios) para ampliar la producción y productividad del sector agropecuario. Los primeros créditos concedidos fueron para el cultivo de la naranjilla y maíz, mucho antes que entre en funcionamiento el proyecto productivo. Para regular el funcionamiento del sistema de crédito, se estableció el reglamento interno.

En 1999, entra en funcionamiento el sistema de crédito con los resultados de la tecnología validada, previa la reforma del reglamento interno. El sistema estaba constituido por un comité de crédito conformado por los miembros de la cooperativa, proyecto salud integral y productiva. La comisión se reúne cuando hay un considerable número de solicitudes presentadas por los socios para la aprobación o negación de las propuestas.

El crédito es el principal instrumento de trabajo productivo de los socios interesados. Los montos de crédito que se otorgan están ajustados a las necesidades de cada una de las actividades productivas (costo de producción de la actividad productiva) y la entrega se las hace en especie.

La tasa de crédito es de 18% anual (dólares). Es de fácil acceso para todos los socios que nunca han recibido crédito en las entidades del sistema financiero formal, generalmente del Banco Nacional del Fomento. El crédito está dirigido para los socios, asociaciones de mujeres y grupos organizados de la cooperativa. El número de socios que han optado el crédito se encuentra en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 1. Créditos concedidos a los socios de la Cooperativa

| Año  | Nombres               | Cantidad | Actividades   | Montos individuales (sucres) | Total |
|------|-----------------------|----------|---|------------------------------|-------|
| 1994 | Socios y Asociaciones | 45       | Maíz, naranjilla  | 4                            | 180   |
| 1995 | Socios y Asociaciones | 125      | Maíz, naranjilla  | 10                           | 1250  |
| 1996 | Socios y Asociaciones | 70       | Maíz, naranjilla  | 10                           | 700   |
| 1999 | Socios y Asociaciones | 30       | Maíz, cerdo, polos, peces, balanceados, café, cacao, etc. | Según costo de producción    | 964   |
| 2000 | Socios y Asociaciones | 58       | Maíz, cerdo, polos, peces, balanceados, café, cacao, etc. | Según costo de producción    | 4962  |
| 2001 | Socios y Asociaciones | 27       | Maíz, cerdo, polos, peces, balanceados, café, cacao, etc. | Según costo de producción    | 3355  |

Fuente: Informe de Actividades del Sistema de Crédito de la Cooperativa. 2001

El sistema de crédito esta reforzado con el trabajo de capacitación a los dirigentes en el área de gestión administrativa, financiera y contable, especialmente con el gerente de la cooperativa. La cooperativa cuenta con un sistema de contabilidad y normas de procedimiento interno.

El plazo con las que se da el crédito varía de la actividad productiva, sin embargo existe cierta holgura en el tiempo de pago cuando se retrasa pero se carga el interés de mora.

En el año 1997, hubo varias tensiones entre los administradores del proyecto, socios y dirigentes de la cooperativa porque no fue un proyecto similar al de sector público que donaban el dinero para obras civiles, pero tenía algunas similitudes con el Proyecto semi-dirigido de IERAC “1) la presencia constante de técnicos para apoyar a productores y 2) había un intento de coordinar muchos aspectos de la administración con los dirigentes elegidos de la Cooperativa”<sup>36</sup>, logrando mejorar las relaciones sociales con las comunidades y su desarrollo interno.

<sup>36</sup> Erazo, Juliet. Historia de la Cooperativa 2001. pp-30

El crédito se dirige a las siguientes actividades productivas:

Producción de cerdos.- Aunque no hay la costumbre de consumir mucha carne de chanco, hay familias que se dedicaban a la producción de cerdos de engorde en cierta temporada del año (Producción de chonta), ahora se ha incrementado la unidad producción de porcinos. El ingreso que se obtiene de la comercialización del chanco sirve para el sustento de la familia, especialmente en las épocas de la entrada de los hijos a la escuela. La comunidad de Rukullakta cuenta con una buena infraestructura para la explotación de cerdos de carne. Tiene 48 cerdos entre reproductores, marranas y crías. La alimentación la realizan con el balanceado que produce la Cooperativa Agroindustrial de la Amazonía “CAIA” que llega a consumir aproximadamente 2.500 kilos/mes.

Producción de peces.- Es el más apetecido por la gente de esta zona, se producen pez cachama en estanques fabricados con el crédito recibido de la Cooperativa. La cachama es originaria de la amazonía (Río Napo), cuyo ciclo de producción es de 6 meses. El manejo y cuidado es simple, porque como alimentación se le puede dar los desperdicios de la cocina. La alimentación con balanceado logra una mejor conversión alimenticia. Un cierto número de familias de las comunidades ( 5 de cada comunidad tiene por los menos un tanque) más cercanas al centro poblado tienen por los menos un estanque de producción de pez cachama. El producto final comercializa en las mismas comunidades.

Producción de arroz.- La zona de Rukullakta se considera como el sector apto para el cultivo de arroz. Los créditos que reciben para este fin son muy pocos porque los trabajos que deben realizar para el cultivo y mantenimiento requiere de más tiempo y la mayor parte de las cosechas que se obtienen se destinan al consumo de la familia.

Producción de cacao.- Efectivamente, la mayor parte de los socios tiene sembrado en las fincas desde una cuarta a 3 hectáreas. El producto es el mejor cacao del mundo por el olor y aroma que ofrece, cuando el secado es óptimo. La mejora del cultivo se está haciendo con el cacao clonal que tiene características mejores que la de una variedad

normal. La mayor producción por árbol es la principal característica de este cacao. Es otro de los productos de mayores ingresos económicos que ofrece a la familia.

Producción de pollos de engorde.- Es la actividad productiva de mayor atracción y mejores resultados durante la última temporada, por ser de fácil manejo y de corto tiempo. En años anteriores se ha dado créditos a personas que se interesaban en la explotación de pollos de engorde, específicamente mujeres. Por tradición esta actividad correspondía al trabajo femenino, aunque también reciben crédito los hombres. La cooperativa es quien entregaba los créditos.

La producción de pollos de engorde es otra actividad productiva paralela a la de planta de balanceado que esta realizando la Cooperativa Agroindustrial de la Amazonía “CAIA”. Estas dos actividades productivas son parte de la empresa que se está desarrollando en el entorno de la Cooperativa Rukullakta.

Los niveles de producción actual de pollos se hablará al final del capítulo siguiente, ya que constituye otro de los objetivos de la CAIA.

Las unidades productivas descritas tienen relación con la protección, conservación y cuidado del medio ambiente, tomando en consideración a las características sociales de la actualidad, esto es la necesidad de economía y mercado, frente a cambios de la sociedad civil, globalización e internacionalización de políticas económicas.

Las actividades productivas antes explicados tienen carácter ecológico por que ocupan un espacio pequeño, no destruyen los bosques, se pueden desarrollar en las zonas bajas donde la agricultura extensiva tuvo su tiempo y es de fácil manejo por las personas.

Las actividades productivas que tienen la gente son consideradas como parte de una economía de subsistencia y las que se implantan de mayor volumen de producción constituirán economía de mercado, donde los niveles de trabajo y administración requieren de eficiencia.

El gran objetivo social a la que apunta la empresa es atraer la gente a las zonas ya explotadas por ellos, implementando actividades productivas que generen rentabilidad a mediano plazo y sobre todo, tengan una variedad de actividades productivas que garanticen el ingreso económico de la familia, respetando y conservando las condiciones socio-culturales actuales.

Naturalmente, existen grandes cambios que han venido surgiendo desde la década de los 50 hasta el 2000, sean sociales, culturales, producción, económicos y políticos, producto de la mayor participan de los kichwas en la evangelización católica y evangélica, sobre todo en lo que a la educación se refiere. Considero que la educación que ha recibido la gente nativa en los niveles primaria, secundaria y superior ha modificado la actitud social en la presente temporada.

Con el advenimiento de las empresas productivas los niveles de vida e ingresos económicos de las familias que participan serán mayores (sociales, culturales, producción, económica y política) frente a los que deciden entrar en este proceso de desarrollo económico. Se considera a futuro crear unidades productivas empresariales (procesamiento de chocolate, sistema financiero propio, producción de cerdos, producción de peces, etc) acorde a las necesidades de los socios de la Cooperativa Rukullakta, pero con administración autónoma dirigidos por los técnicos locales.

# CAPITULO III

## GENERALIDADES DE LAS MICROEMPRESAS RURALES Y DESARROLLO DE LA PLANTA DE BALANCEADO EN LA COOPERATIVA RUKULLAKTA

---

---

### 3. 1. Generalidades de las microempresas

---

---

En el Ecuador, las microempresas gremiales y sobre todo las microempresas rurales campesinas e indígenas han surgido paulatinamente en las diferentes localidades, zonas y regiones del país, como una de las alternativas de desarrollo comunitario. En el primer caso son microempresas que han desarrollado con el apoyo del Estado a través de créditos blandos con tasa de interés medianamente cómodos o muy altos y que en la actualidad ha perdido la fuerza para mantener y en el segundo caso, han hecho presencia con el apoyo técnico de ONG's y otras instituciones de desarrollo social afines, con el financiamiento externo y que en cierto modo implementan los equipos y maquinarias que son componentes fuertes para la formación de una microempresa y es donde se requiere inyectar más dinero. Generalmente estos equipos son donados. Es común actualmente escuchar hablar de las microempresas por los indígenas y la política del Estado apunta al desarrollo del mercado capitalista. Al respecto, el Fondo Latinoamericano de Desarrollo (FOLADE) señala que el creciente apoyo político al campo y la aparición de nuevos programas, favorece a las pequeñas microempresas. Considera que desde hace algunos años se han planteado sugerencias sobre el tema, pero que se ha ignorado el apoyo a las microempresas. La práctica y la experiencia demuestran que se trata de una operación no solo económicamente factible, sino rentable y que además, en comparación con las necesidades de inversión de otros sectores, requiere relativamente de pocos recursos.

Rodríguez señala que durante los últimos años el sector microempresarial del país ha crecido vertiginosamente, debido a que no requiere de una gran capital para implementar un equipo de tal naturaleza y crear un puesto de trabajo, ni tampoco de una gran estructura para emprender su funcionamiento, lo interesante es tener la convicción segura para desarrollar un proceso armónico dentro del contexto social y el funcionamiento de las Microempresas y el Marco Institucional en el Ecuador, sostiene que la microempresa cumple las obligaciones con el estado y con las leyes<sup>37</sup>.

El mismo autor (1995) señala que el sector microempresarial contiene a alrededor del 50% de la PEA del país y un año después dice que la población económicamente activa del Ecuador, lamentablemente está dedicada más a las actividades de servicio y comercio, sin crear mayor valor agregado, constituyéndose según las estadísticas el 42% de la PEA está dedicada a servicios, el 31% al comercio y apenas un 27% a la producción.

Las organizaciones indígenas tratan de generar microempresas para el desarrollo económico de la población, estas iniciativas de la formación de microempresas rurales en la mayor parte surgen donde los organismos no gubernamentales han propiciado algún proyecto de desarrollo productivo y su perfil organización administrativa ha producido efectos positivos, al respecto el FECD señala que los proyectos financiados han permitido que los grupos consoliden sus economías mediante una mejor organización, participación en la gestión y en procesos productivos encadenándose en las cadenas agroindustriales de la región<sup>38</sup>

Cualquier actividad de desarrollo que genere trabajo en una organización, como es el caso de la microempresa, indispensablemente debe ser analizado, discutido y conocido por la comunidad u organización a la que pertenece y al mismo tiempo se debe exigir que tenga capacidad de autogestión. Al respecto, Xavier Albo y Galo Ramón señalan que a medida que avance la propuesta de desarrollo e implementación se debe ir cubriendo y ganando la moral de toda la comunidad. El desarrollo tiene tres implicaciones: la primera, es que

---

<sup>37</sup> Rodríguez, Luis. La Microempresa en el Ecuador. Fundación Avanzar. 1995

<sup>38</sup> FECD. Sigchos. Hacia la Augestión Campesina. 1995



cualquier propuesta económica tiene que pasar por el cernidor de la comunidad; la segunda es que cualquier innovación exige eficiencia, esto implica que la gente conozca cómo se tiene que hacer, que tenga la capacidad de gestión y que lleve bien los números; la tercera implicación es que debe buscar una creciente participación de la comunidad.

### 3.2. Conceptos generales de la Microempresa

El concepto de la microempresa se ha visto como una “pequeña actividad económica, dedicada a la producción, comercio o servicio” emprendido desde la década de los años 80 por los países desarrollados del tercer mundo como alternativa de desarrollo económico hacia los países periféricos de América latina. A partir de la cual, la microempresa se “convierte en un fenómeno socio-económico –desarrollista a pasos gigantescas donde- hoy por hoy es el motor que dinamiza la economía de –determinado-país”<sup>39</sup>

La microempresa es “aquel establecimiento en el cual el dueño realiza personalmente las tareas de dirección y supervisión siendo a la vez propietario, jefe de producción y de ventas, por otro lado la propiedad de capital es de una persona o grupo familiar y por tanto queda limitada la participación de otras personas”<sup>40</sup> pero en el caso de una microempresa asociativo los dueños es todo un conjunto o quienes aportan el capital para la empresa.

El INSOTEC por su parte define a la “Microempresa como unidades de producción o servicio que cuentan con un personal administrativo concentrado en dos o más personas y un personal operativo de hasta diez personas”<sup>41</sup> dirigido por una persona individual o colectiva. Estas unidades de producción de bienes y servicios cuentan con “activos a cien salarios mínimos vitales” orientados a un predominio mercantilista históricas y sociales.

<sup>39</sup> Torres, L. Rodríguez. La microempresa en el Ecuador. 1995.

<sup>40</sup> Mariño, C. Jeannette. La micro y pequeña empresa, de confección de Jeans: El caso Pelileo. Quito. 1999.

<sup>41</sup> INSOTEC. Programa de micro y pequeña empresa en el Ecuador. Quito.Ecuador. 1989

Por otro lado, Acosta manifiesta que “la actividad microempresarial es un fenómeno de gran incidencia en el proceso de desarrollo socio-económico del país, esta aseveración se confirma en los planteamientos vertidos en un seminario sobre este tema organizado por la Cooperación Nacional de apoyo a los Unidades Populares Económicas (CANAUPE), en donde se piensa que los microempresarios se han convertido en la principal fuente de empleo dentro de la Economía del país” por lo visto esta en lo cierto.

### **3.3. Relaciones generales de la microempresa y empresa**

La relación entre microempresa y la empresa se centra principalmente en la “responsabilidad social de empresa en cumplir de la mejor manera de producir bienes y servicios de la forma más eficiente” -al servicio de la clientela constituyéndose un- “objetivo prioritario en la normalización de la actividad económica”<sup>42</sup>. Asimismo tiene una finalidad clara de suministrar el mejor producto al precio más económico para satisfacer una necesidad de sus clientes. Esta actividad considero que debe estar combinado por dos aspectos: la ética y la responsabilidad social para incrementar su margen de producción y/o incrementar el precio final de venta de sus productos a fines de tener un margen de rentabilidad de la empresa.

Tanto la microempresa como la empresa “debe practicar una ética que vaya más allá de la ley -lo que conlleva rigidez y cumplimiento con el objetivo trazado, de lo contrario- “a corto plazo, la falta de honradez puede ser rentable y quedar impune, pero a largo plazo se compromete su supervivencia”<sup>43</sup> a un costo alto.

Una de las principales particularidades que sostiene Arosemena, acerca del triunfo de la microempresa y empresa es aquel “que tiene liderazgo”<sup>44</sup> que tenga la noción de adonde desea llegar, con misión y objetivos claramente establecido, contar con ejecutivo eficiente capaz que puede emprender a los miembros de la microempresa a cumplir las metas establecidas, tener una comunicación fluida con los ejecutivos para recibir

---

<sup>42</sup> Diez de Casten, José. Administración de empresa. Madrid. 1996

<sup>43</sup> Diez de Casten, José. Administración de empresa. Madrid. 1996

<sup>44</sup> Arosemena, Guillermo. Cómo restaurar a las Empresas para que perduren.

opiniones o sugerencias y contar con sistema de retroalimentación mediante conferencias y talleres en el interior de la empresa.

Considero que todos aquellos elementos señalados contribuyen al buen funcionamiento de la microempresa, más aún tratándose de las empresas de carácter colectivo o de organización donde las cuestiones políticas priman cada vez más cerca, buscando la manera de utilizar como botín político o simplemente utilizar los fondos para otros fines. En una microempresa es conveniente manejar la cuestión política para consolidar, en las que la parte técnica es fundamental en la toma de decisiones pues de lo contrario el trabajo y esfuerzo puesta en marcha tarde o temprano será inútil. El riesgo de la microempresa está al orden del día, y para emprender no-solo se requiere ser optimista, sino de contar con características y condiciones gerenciales para minimizar los riesgos

### **3.4. Características de la microempresa o empresa**

Las pequeñas industrias o microempresa tienen las características de organización y de gestión: a) tiene éxito en el negocio por sus capacidades técnicas; b) Contraria a grandes empresas, pueden valerse de personal especializado; c) Actúan a menudo, sin datos cuantitativos, sino siguen la estrategia de otros empresarios afortunados y d) Debido a salarios bajos, limitado seguridad en el trabajo y al bajo status, el gerente no puede fácilmente reclutar y mantener el personal calificado<sup>45</sup>

### **3.5. La cultura como parte del engranaje de la microempresa**

La dotación de individuos con capacidad empresarial se deriva principalmente de un conjunto de factores culturales, psicológicos, económicas y políticas, así como de la estructura ideológica que mantiene una determinada organización frente al sistema de desarrollo, puesto que la carencia de espíritu empresarial difiere la oportunidad de aprovechar el ofrecimiento del mercado a los sistemas de producción, al respecto

---

<sup>45</sup> SIDA/FAO. Pequeñas empresas de elaboración de productos del bosque. Estudio de FAO. 79. 1990

Rossetti dice que “los factores adversos de naturaleza cultural, asociados a la baja movilización social, dependencia de condiciones políticas ideológicas y de actitudes favorables a la ambición económica y al ascenso social, son sobre todo, los que más dificultan el acceso a las oportunidades existentes, y consecuentemente, a la formación y el desarrollo del espíritu empresarial”<sup>46</sup>

Efectivamente la condición cultural de una nacionalidad y del espíritu de emprender una empresa es un tema muy complejo de análisis, de allí que Rossetti insiste que el papel que debe desempeñar en la colectividad humana; seguidamente se definirán las principales reglas de conducta, es decir, esos principios destinados a expresar el espíritu de empresa y a orientar las acciones, ya que todo el proceso de transformación debería realizarse conforme a esos principios, y solamente entonces se establecería una nueva estructura y se instaurarían los nuevos métodos de dirección.

Por otro lado, Froissart señala que “la necesidad de trabajar en común para clasificar la estructura de partida y para preparar los objetivos, la necesidad de diálogo que implica el control, el ambiente de confianza que se creará poco a poco, constituirá el entrenamiento, que se pondrán seguidamente a la organización y mandos en situación de abordar útilmente la elaboración de las reglas de conducta y la reflexión sobre la finalidad de la empresa”<sup>47</sup>, primará sobre el si o no el desarrollo eficaz de la empresa.

### **3.6. Surgimiento de la Microempresa de Planta de Balanceado**

El proceso de desarrollo social y agropecuario de los kichwas de Rukullakta tiene una larga trayectoria de vital importancia dentro de la cotidianidad de la sociedad indígena, aún tratándose de un ritmo de crecimiento y cambio paulatino de las actividades productivas desde la década de los 50 hasta el 2000. La actividad de caza, pesca, recolección y agricultura itinerante han sido elementos de supervivencia social y económica en su debido tiempo. Efectivamente, estas actividades tradicionales se

---

<sup>46</sup> ROSSETTI, P. José. Introducción a la Economía. México. 1995

<sup>47</sup> Froissart, Daniel La delegación la dirección de la Empresa. Cómo delegar con éxito las responsabilidades. Madrid. 1974

mantienen actualmente en algunos casos, pero en otros, la gente de la nueva generación ha extinguido esta práctica, a pesar de que los cultivos que integran en la chacra forman parte de consumo familiar y comercialización para el sustento de la misma.

La chonta es la principal materia prima que se utiliza en la elaboración de balanceado, cuyo comercio básicamente es el mercado interno. Para explotar y aprovechar de la mejor manera los productos de la zona, se plantea la necesidad mejorar la producción agrícola y formar empresas autónomas en el entorno de la Cooperativa San Pedro de Rukullakta.

La presencia del Proyecto Integral para los Productores Kichwas de alto Napo o el Proyecto Productivo nombre con el cual se conoce, fue financiado por el Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo “FECD” y ejecutado con la asistencia técnica de Desarrollo y Autosugestión “DYA”, que prácticamente hizo las actividades de investigación y validación de los productos de la zona. A partir de la cual inicia los primeros pasos para la formación de la microempresa comunitaria.

Los experimentos realizados durante el período de ejecución del proyecto, llego como resultado al aprovechamiento y conservación de la fruta de la chonta a través de “ensilaje”<sup>48</sup>. La fruta proviene de una planta arbórea, específicamente de una palma. La cosecha de esta fruta es temporal, se presenta una vez al año, comenzando a inicios de febrero y termina por el mes de junio, tiempo en el cual existía una sobreproducción desperdiciando grandes cantidades de fruta porque solo utilizan para el autoconsumo humano con la preparación de la chicha de la chonta, esta masa se prepara con el agua y sirve como bebida durante las mañanas y las horas de trabajo en el campo. Es bastante nutritiva y da fuerza necesaria, aún cuando no se alimenta con otros tipos de alimentos sólidos, es sumamente apetecida por los Napurunas de Rukullakta.

---

<sup>48</sup> Método de conservación ancestral de alimentos practicado por los kichwas de alto Napo desde antes desde la conquista española, especialmente se hacía con la chicha de la chonta (los kichwas conocen como maytus) con la envoltura de varias hojas de pambil más bejuco y lo enterraban bajo tierra húmeda. Los sitios más propicios eran las quebradas, riachuelos y en otros casos en las cascadas de los ríos pequeños. Se conservaban de 6 a 1 año, tiempo máximo de duración de las hojas. El proyecto retoma esta práctica con materiales industriales como es el caso de plástico y lo hizo en tierra firme.

Parte de los excedentes de la fruta se utilizan para la alimentación de animales menores como los pollos de campo y cerdos. Estos últimos, cuando consumen la chonta fresca o cocida, se engordan fácilmente en corto tiempo (4 a 5 meses), sin necesidad de dar otros alimentos variados. Aún así, los Napurunas de la Cooperativa dan poca importancia a la explotación de los cerdos para fines comerciales, se consume poco la carne del cerdo por el contrario se consume la carne de animales de monte por razones tipo cultural. Las pocas familias que se dedican al engorde del animal, lo hacen por afición y venden al mercado intermediario.

La fruta de la chonta es una de las principales actividades de cosecha que todavía mantienen los Napurunas de la Cooperativa Rukullakta por su alto valor nutritivo, mientras dure la temporada de la fruta de la chonta.

Las actividades productivas validadas por el proyecto demostraban que la producción de la crianza y engorde de porcinos, engorde de peces (cachama) y pollos de engorde, no podían sostenerse con productos de mercado nacional, sobre todo, con balanceados comerciales por su alto costo; lo que conllevó como la primera alternativa sustentable para la alimentación de animales menores, cuando el financiamiento externo termine.

De allí surgió la necesidad de montar una planta de balanceado con equipos rudimentarios para seguir probando y perfeccionando las raciones alimenticias por los técnicos del Proyecto Productivo a fin de transformarle la fruta de la chonta y darle un valor agregado. Propuesta que fue planteada y aprobada por el Consejo de Administración de la Cooperativa, pero con cierto temor. Luego se gestionó para la adquisición de los equipos iniciales para el funcionamiento de la planta de balanceado. En definitiva la formación de la microempresa parte de los técnicos más que por iniciativa de la cooperativa<sup>49</sup>. La actividad en marcha fue nueva para la organización, sobre el tema un dirigente sostiene que el surgimiento de la planta de balanceado es una actividad nueva en la Cooperativa porque anteriormente no teníamos ni idea de que

---

<sup>49</sup> 06OSH, ex dirigente de la Cooperativa, 20 de agosto de 2001

exista y funcione este negocio, pero el proyecto productivo ha desarrollado, quizás pensando en mejorar los niveles de ingreso y se ve que va por un buen camino. Ahora existe la facilidad de compra de balanceado para la producción de pollos para la venta, con ello se sustenta la familia<sup>50</sup>. Si se implementa posteriormente mayor volumen de balanceados sería un éxito para la cooperativa y mejoraría las condiciones económicas de los socios y de la organización.

Por la compra de la chonta y maíz se pagan a los socios productores en efectivo o en cheques. Inicialmente los pagos en cheque a los socios ocasionó problemas de cobro en el Banco, unos por no contar con la cédula de identidad y otros no tenían la costumbre habitual.

Aunque la idea de formar microempresa venga de los técnicos y/o dirigentes, deben asumir con responsabilidad, si las condiciones son benéficas, esta idea ser aceptada, asimilada y asumida por la gente, no importa de dónde haya venido (Cadena, 1998: 47,50), al respecto, es conveniente mencionar que a veces por el desconocimiento de la gente hace que este tipo de negocio no se llega concretarse. En este sentido, no basta que la gente acepte y asimile, sino que debe haber la responsabilidad absoluta y conocimiento de la conducción de la microempresa.

Los socios de la Cooperativa se benefician por los servicios que ofrece la microempresa con la compra de la fruta de la chonta y el maíz, constituyéndose el principal fuente de materia prima en la elaboración de alimento animal por la planta balanceados. Por otro lado los precios que brinda la planta los productos finales, encajan dentro de la economía familiar de los pequeños productores que tienen explotación de animales menores, frente a los productos de mercados locales de la provincia. El tema de precios se ampliara mas adelante.

La cooperativa y técnicos locales del Proyecto tienen proyectados que este negocio implementado tenga continuidad de autofinanciamiento, cuando los aportes financieros

---

<sup>50</sup> 07JT, 15 de octubre de 2001. Ex presidente de la Cooperativa.

y apoyo técnico externo concluyan, constituyéndose para la organización un reto y deberá tomar en menor tiempo la figura de una microempresa con el fin de que tenga funcionabilidad propia y convertirse en una unidad productiva rentable, sean estas por administración autónoma y jurídicamente independiente o una administración propia bajo dependencia de la Cooperativa. Pues de no ser así, el sueño será inútil.

Por lo general las organizaciones indígenas tratan de implementar microempresas para el desarrollo económico, cuando los organismos no gubernamentales propician con algún proyecto de desarrollo productivo y su perfil organizacional administrativo ha surgido efecto positivo. Sobre el tema el FECD señala “los proyectos financiados han permitido que los grupos consoliden sus economías mediante una mejor organización, participación en la gestión y en procesos productivos encadenándose en las cadenas agroindustriales”<sup>51</sup>

### **3.7. La Cooperativa y la planta de balanceado**

Dado que la microempresa de balanceados forma parte de la Cooperativa es posible que en algún momento obtenga estabilidad financiera y operativa, mediante la implementación de propuestas políticas, sociales, económicas y culturales, sobre todo con buen manejo técnico a mediano plazo. Es importante señalar que el objetivo con el que fue creada la cooperativa con otra que propicia rentabilidad económica (lucro) de la misma, implica un problema de orden económico, social y cultural de la gente, que tendrá que fusionarse o simplemente formar una entidad autónoma con objetivos claros a fin de fortalecer a futuro a la organización madre. Caso contrario es posible que no tenga éxitos si continúa con las políticas generales de la cooperativa.

Existe dos momentos o etapas de desarrollo de la microempresa con respecto a la administración de 1997 a mayo del 2002, la administración tanto operativamente como económicamente estaba bajo la dirección de los técnicos del Proyecto Productivo. La transferencia administrativa total por parte de Desarrollo y Autogestión “DYA” a la Cooperativa, se efectuó a fines de mayo del 2002 y de junio 2002 en adelante, los

---

<sup>51</sup> FECD. Sigchos. Hacia la Autogestión campesina. 1995



técnicos profesionales de la Cooperativa se encargan de llevar adelante la operación y económica, con objetivos claros de formar una empresa autónoma y jurídicamente independiente en el entorno de la Cooperativa.

La gestión administrativa del proyecto fue una actividad microempresarial comunitaria, cuyo objetivo era en brindar el servicio a la comunidad y que las actividades validadas tengan resultado positivo con la aplicación práctica por los socios. Mientras los técnicos de la cooperativa planteaban una microempresa que tenga resultado positivo económicamente y tenga una estructura de tipo cooperativa participativa e independencia jurídica pero gerenciado con principios empresariales, sin tener que romper la estructura social y organizativa de la Cooperativa.

Con la implementación de la planta procesadora de alimentos balanceados, la fruta de la chonta tiene el valor comercial, lo que ha permitido a los socios promover el cultivo de la chonta en los bosques secundarios de sus fincas, tarde o temprano habrá una siembra masiva de especies nativas para la alimentación de animales domesticados, específicamente con la chonta.

La microempresa es una alternativa acertada para el desarrollo económico de la organización y la validación de los productos locales ha permitido dar un mayor valor agregado, así como de transformar y ofrecer un producto de calidad a los productores locales de la cooperativa y organizaciones aledañas<sup>52</sup>. La cobertura a mediano plazo del producto finalizado en el mercado local de la zona, permitirá romper el monopolio de la comercialización de balanceado industrial. Posteriormente el reto más importante para el equipo local y de la empresa será ofrecer producto final (balanceado) de calidad.

Consciente de la necesidad de mejorar el desarrollo económico de los socios y con perspectivas de cambio social con equidad, la Asamblea General Ordinaria de la Cooperativa realizada con fecha 25 de mayo del 2002, da el dictamen favorable a la creación de empresas autónomas de tipo cooperativo participativo en el entorno de la

---

<sup>52</sup> 08RSH, 28 de junio de 2001, ex dirigente de la Cooperativa

organización, la primera de ellas es la de la planta de balanceados. Los socios interesados deberán afiliarse a la empresa, sin perder la condición de ser socios de la Cooperativa San Pedro de Rukullakta. El acta de resolución (ver anexo No. 2 ).

La estructura organiza funcional de la empresa se abordara mas adelante y todos las acápite relaciones a la gestión empresarial.

### **3.8. Políticas generales de la Cooperativa**

La formación de una empresa autónoma y participativa de los socios es la política general que viene planteando la cooperativa a fin de precautelar los intereses de los grupos políticos que cada vez están más cerca en el funcionar de la actual planta de balanceado.

Efectivamente, los lineamientos políticos generales para el funcionamiento de la microempresa se destacan en tres puntos:

- Impulsar la formación de empresas autónomas en las diversas áreas de producción al interior de la Organización. Los kichwas de Rukullakta con el actual sistema de producción y una vivencia conservadora, tarde o temprano estarán dentro de los grupos más pobres; la manera de enfrentar la crisis económica es creando empresas productivas que beneficie en igualdad de condiciones.
- Mantener y valorar el personal local capacitado: se considera que los profesionales con vivencia propia conocen la cultura y la costumbre de la gente, que pueden encabezar el proceso de desarrollo empresarial, social y económico de acuerdo a los requerimientos de los cooperados
- Crear empresas autónomas con ausencia o limitada participación política a fin de facilitar su funcionamiento. Las políticas de la organización son más sociales que económicas, lo que a la larga puede sufrir estragos administrativos cuando haya intento de participación política en el funcionamiento de la empresa.

### **3.9. Período de la microempresa comunitario**

El apoyo económico del proyecto productivo financiado por el Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo y con la asistencia técnica de Desarrollo y Autogestión, se gestó la microempresa comunitaria en la Cooperativa de Producción Agropecuaria “San Pedro” Ltda. de Rukullakta en el año 1997. La iniciativa fue apoyada por los dirigentes de la organización como un mecanismo de desarrollo económico de los Kichwas de alto Napo, fundamentados en el aprovechamiento de productos agrícolas de la zona.

Las tareas de investigación, validación y la adquisición de equipo fueron los primeros pasos dentro del engranaje de la microempresa. La continuidad de la investigación para la búsqueda raciones y/o formulas apropiadas con la utilización de productos de la zona y más ingredientes básicos provenientes del mercado nacional, fue otra de las actividades importantes en el mejoramiento de la alimentación de animales menores.

Durante los 5 años de funcionamiento, se consideran etapas de validación pero que ha tenido un crecimiento de producción paulatino y tal vez, fue un mecanismo de apoyo al servicio de la comunidad. Otra estrategia de consolidar a la planta de balanceado fue la de reforzar el sistema de crédito de la cooperativa, consistía en conceder créditos en especie entregando pollos, cerdos, peces y balanceado, a un precio accesible al productor. Aquellos fueron los clientes en la comercialización de balanceado.

### **3.10. Infraestructura y equipos**

En 1999, la cooperativa ubica definitivamente en una de las locales que tenia para otro fin, misma que fue adecuada para equipos y funcionamiento respectivo. La ampliación de la bodega, horno secador a diesel y el invernadero secador fueron construcciones posteriores. Esta implementación permitió mejorar la calidad de balanceado y aumentar el volumen de producción, de alguna manera.

A finales del año 1999, el Consejo Provincial de Napo previo la firma del convenio entregó en donación a la Cooperativa equipos complementarios (molino de martillo, mezcladora, ralladora) de mayor capacidad para la microempresa. En el año 2000 entra en funcionamiento pero con volumen de producción acorde a las necesidades internas. La capacidad de producción de estos equipos es de 1500 quintales mensuales de balanceado, la producción del año 2002 bordea entre 5 a 7 quintales diarios.

### **3.11. Dependencia jurídica**

La microempresa de balanceados aun no cuenta con estatuto jurídico propio, sino es una microempresa de hecho que forma parte de la Cooperativa y su funcionamiento está regulado por las disposiciones generales de la organización.

Los trámites para optar la personería jurídica esta con la denominación de la Cooperativa Industrial de la Amazonía “CAIA” se encuentra ante la Federación de Cooperativa del Ecuador y Ministerio de Bienestar Social, dos entidades que aprueban y regulan el funcionamiento de las cooperativas. En los acápite posteriores se presentara con este nombre bajo la cicla de “CAIA”.

Para dar paso la formación de microempresas productivas, la cooperativa Rukullakta esta en la mira de reestructurar su organigrama funcional con el cambio de nombre de la razón social, proceso que también está en gestión. Se espera que en menor tiempo posible adoptar el nuevo sistema o modelo de desarrollo de la Cooperativa acorde a su cosmovisión y con tecnologías de punta para enfrentar la crisis económica del país.

### **3.12. Estructura de la microempresa**

La empresa es una cooperativa que estará compuesta por la Asamblea General de Socios, Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia. Se formaran empresas, en este caso agroindustriales, para crear una riqueza repartida y participativa en todas las comunidades. Pero la característica fundamental y prioritaria que han de tener dichas

empresas debe ser y estar al nivel de exigencia que tiene hoy día el mercado y responder con un nivel excelente a las necesidades del mismo. La estructura orgánica funcional de la Cooperativa Agroindustrial “CAIA” (ver anexo No. 3) a la que debe operar normalmente.

### **3.12.1. Objetivos de la microempresa**

El objetivo general de la creación de la empresa agroindustrial es doble:

- Producir y comercializar balanceado de calidad para animales menores, así como la explotación, procesamiento y comercialización de pollos de engorde finalizados para el consumo humano para el mejoramiento del nivel de vida e ingresos económicos de los integrantes.

Los objetivos específicos de la empresa agroindustrial son los siguientes:

- Desarrollar un plan de gestión viable tanto para actividades de pollos y planta balanceados para el ejercicio del año 2003 y las posteriores, de acuerdo a los requerimientos de los productores y capacidad de producción de la planta.
- Propiciar una efectiva participación de los socios de la cooperativa en las actividades de pollos y balanceado, inculcando efectivamente principios de cooperativismo, tales como el cumplimiento, responsabilidad, eficiencia y solidaridad participativa.
- Construir la planta procesadora de pollos para el buen faenamiento, así como la ampliación de la planta de balanceado con la respectiva implementación de equipos nuevos en su orden de necesidad.

### 3.12.2. Administración de la microempresa

La administración general de la planta de balanceados esta gerenciado por un técnico nombrado por la Cooperativa mientras dure los tramites de legalización jurídica de la empresa. La directiva provisional de la empresa es la encargada de llevar adelante los trámites pertinentes ante Ministerio del ramo y apoya en parte las gestiones internas de la empresa. La toma de decisiones generales las hace conjuntamente las dos partes (Cooperativa y empresa) mientras las de menor trascendencia, es de exclusiva incumbencia del Gerente general de la empresa. Posteriormente hará solo directiva provisional de la empresa cooperativa. Al respecto, el ex presidente de la Cooperativa, considera que la administración de la planta de balanceados con los dirigentes actuales o posteriores no estaría en condiciones de llevar adelante porque se necesitarían técnicos en la materia por lo que los dirigentes debemos ser vigilantes para el buen funcionamiento de la empresa<sup>53</sup>. Además, con la formación de empresas pueda que los socios se conviertan o se dediquen más tiempo a la actividad productiva para la empresa dando poco interés al trabajo organizativo de la cooperativa, lo que posteriormente traiga consigo la desintegración de la organización.

A pesar de que la microempresa no cuenta con el estatuto propio tiene un orden lógico para el funcionamiento actual, especialmente el manejo de los recursos económicos que esta en constante circulación por la compra de insumos. Se observa dos péndulos de manejo administrativo, la una el personal técnico que lleva los aspectos técnicos en el desarrollo de la microempresa y la otra, la cooperativa que gestiona ante las entidades seccionales del Estado para conseguir e implementar más equipos para incrementar la capacidad instalada. Esto hasta cuando tenga su independencia jurídica.

El trabajo estricto que debe al menos implementar una empresa es el sistema contable, lo que permite realizar controles de ingreso y egreso de los recursos económicos y otros materiales indispensables para el funcionamiento del negocio, sean estas pequeñas y grandes, al respecto Arosemena dice que “la contabilidad es el corazón de toda empresa” sin ella el control financiero moderno no funciona.

---

<sup>53</sup> 07JT, 15 de octubre de 2001.

Con respecto al manejo de los recursos humanos y económicos dentro de un sistema administrativo empresarial deber ser funcional, transparente y confiable para todos los grupos organizados, (Cadena, 1998:73) sostiene que una empresa como tal requiere de administradores capaces de mantenerla en una actividad constante, tanto en la producción como en el proceso de elaboración del producto y en su adecuada comercialización.

Los lineamientos políticos administrativos generales corresponden elaborar a la Cooperativa y llevar adelante a la consolidación y mejoramiento de la microempresa orientadas a la conformación de la gran empresa conjuntamente con los técnicos locales y foráneos, así con el apoyo de los cooperados con el propósito de que se constituya en columna vertebral de la organización a futuro.

La microempresa necesariamente debe tener un sistema administrativo regulado según las normas y reglamentos que dictaminen las organizaciones para un eficiente desenvolvimiento y control en el trabajo. Además, el sistema contable confiable determina la transparencia del movimiento económico dentro de la microempresa. Por su parte Casten menciona que “las empresas fuertes, destacadas, modelos, en el campo ético y de responsabilidad suelen ser organizaciones, de gran tamaño o de gran rentabilidad”<sup>54</sup> y algunas empresas suelen ser “restringidas de tipo tecnológico y se refiere a las prioridades físico-biológicos y a la capacidad fisiológica, sociológica e intelectual del hombre para organizar, manejar y controlar su mundo”<sup>55</sup> de negocio empresarial.

El mismo autor señala que “la planificación es el medio más eficiente de estar listo para la adversidad, si se presenta y para hacer realidad los sueños que uno tiene” –y además sirve como instrumento para dar seguimiento y cumplimiento los objetivos propuestos inicialmente, pero- “Si tú no tienes un plan que te diga a donde vas, probablemente no

---

<sup>54</sup> Díaz de casten, José. Administración de Empresas. 1996. pp-130

<sup>55</sup> Webb, Samuel. Economía de la Empresa. México. 1991. pp-28

llegaras, y si llegas, no sabrás que has arribado”<sup>56</sup> en el momento propicio o con problemas.

Para que la microempresa tenga resultados exitosos, es conveniente que la organización tenga solidez y una visión clara del futuro. El manejo de la administración de la empresa de balanceado ha programado un traspaso gradual a la Cooperativa Rukullakta por parte de Desarrollo y Autogestión. Por otro lado, la cooperativa las ha convertido a una microempresa autónoma, de gestión independiente creando políticas generales para que esto funcione.

En el caso de las microempresas de Salinas de Bolívar, por ejemplo, los administradores, hombres y mujeres, son elegidos por las organizaciones de base, trabajan a tiempo completo y reciben un salario. Se encargan de todos los trabajos administrativos, de la planificación, de la comercialización, de transporte, de la contabilidad y del pago a los productores.

La administración empresarial es una tarea de alta responsabilidad, de la cual genera confianza para los miembros. El tema de la administración y gestión de la planta, con criterios empresariales, es complejo de asumir para los campesinos involucrados en los proyectos. En varios casos les hace falta más iniciativa propia para aumentar el volumen – de producción-, para buscar nuevos mercados, mejorar la colaboración y fortalecer el proyecto en todos los aspectos (Cadena, 1998:73).

Pero una cooperativa cuya gestión esta dentro del criterio empresarial esta por un buen camino.

### **3.12.3. Producción de balanceados**

La producción de balanceados en 2002 por lo general se fabricaba previo pedido de los productores que consumen el producto final para la alimentación de sus animales. El volumen producción de balanceado llega a 1.800 quintales en el año 2002. Los clientes

---

<sup>56</sup> Arosemena, Guillermo. Cómo restaurar a las Empresas para que perduren



que consumen el balanceado básicamente son los socios, fincas de producción de cerdos y organizaciones particulares. Posteriormente se espera aumentar la producción cuando la CAIA tenga personería jurídica y registro sanitario respectivo. Mientras tanto producción estará dirigida para el consuno interno de los productores.

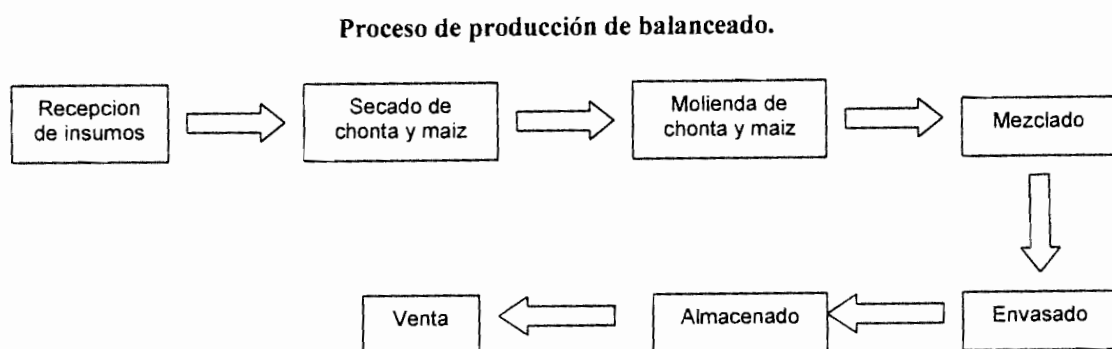
Básicamente la producción de balanceados antes y ahora tiene relación al número de créditos que se da a los productores para la crianza y engorde de pollos por parte de la Cooperativa Rukullakta. La empresa "CAIA" trabajara en dos actividades productivas, tal como versa su objetivo, producción de balanceados y producción, procesamiento y comercialización de pollos de engorde finalizados. Pero con fines de cubrir más zonas, la cooperativa "CAIA" ha llevado a cabo el estudio de mercado en las ciudades de Archidona, Loreto, Baeza, Tena y Puyo.

Por ser una actividad que va en ascenso y ahora bajo un criterio empresarial, realiza la entrega del producto final a los interesados y/o productores individuales, lo que ha permitido ir ampliando la frontera del mercado local a través de la comunicación de productor a productor. Aumentar el volumen de producción, mejorar la calidad del producto, ofrecer un producto económicamente accesible para los productores y de competitividad, es una de las estrategias que maneja en la actualidad.

La producción de balanceado se distribuirá conforme a las necesidades de alimentación de los animales de engorde que se crían en la zona. Esta es la distribución: 39% corresponde para cerdos, 56% para pollos y 5% para peces.

La planta producirá balanceado de calidad para animales menores, cuyo volumen de producción y venta proyectado para el año 2003 llegan a 553.300 libras de producción anual, equivalente a 5.533 quintales/año, aunque existe la posibilidad de estirarse este mismo año en más de lo programado en función de las necesidades que se requieran para la producción y crianza de los pollos. La producción comienza con 1540 lbs/día para pasar a 2860 lbs/día al final del año. La proyección de producción y ventas de balanceado (en libras) para el año 2004, **ver Anexo No. 4**

Para facilitar el proceso de producción de balanceado, se presenta el flujo grama de la planta actual con el objeto de facilitar la comprensión de las necesidades que se requieren.



#### 3.12.4. Costos de producción

Los precios de los insumos fluctúan tanto al alza como a la baja dependiendo de las variaciones del mercado y las cosechas producidas. En el caso del maíz en los meses de cosecha bajan los precios debido al exceso de oferta y después va subiendo conforme baja la producción.

Sin embargo se han estimado precios medios y se han mantenido estables durante todo el año, con el objeto de facilitar el proceso de cálculo. No ha sido así para el maíz ya que se conoce bien su fluctuación a lo largo del año.

La composición media de materia prima para la elaboración del balanceado es: 41% maíz, 24% chonta, 14% soya, 5% cacao, 7% polvillo de arroz, 2% minerales. El polvillo de arroz se compra también en Quito, ya que lo que sale de la pilada de arroz en Rukullakta no satisface la necesidad de la producción planificada.

### Coste de producción de 100 lbs de balanceado

|                | %           | \$/kgs | Cant. 100 lbs de balanceado | Coste de 100 lbs | Porc. s/venta (%) |
|----------------|-------------|--------|-----------------------------|------------------|-------------------|
| Maíz           | 41%         | 0,08   | 41                          | 3,28             | 10,5%             |
| Chonta         | 24%         | 0,04   | 24                          | 0,84             | 2,7%              |
| Soya           | 14%         | 0,18   | 14                          | 2,52             | 8,1%              |
| Harina P.      | 7%          | 0,30   | 7                           | 2,10             | 6,7%              |
| Cacao          | 5%          | 0,08   | 5                           | 0,41             | 1,3%              |
| Polv. Arroz    | 7%          | 0,08   | 7                           | 0,57             | 1,8%              |
| Minerales      | 2%          | 0,20   | 2                           | 0,41             | 1,3%              |
| <b>Totales</b> | <b>100%</b> |        |                             | <b>10,13</b>     | <b>32,5%</b>      |

#### 3.12.5. Precios de la venta

Para la fijación de precios se toma en cuenta los precios de compra de la materia prima, cuya variación de precios de balanceados depende en gran medida del costo de insumos. Esta dentro de los costos la materia auxiliar, la mano de obra, transporte, maquinas, servicios y la utilidad (15% en balanceado de cerdos y pollos y 20% en balanceado de peces). El cuadro de lista de precios de insumos por libra, **ver anexo No. 5**

Al igual que para el calculo de costes de materias primas, para el programa de ventas se ha tomado en consideración que los precios de ventas no varían a lo largo de todo el año. Se ha tomado el Precio Medio Ponderado de los meses julio y Octubre del año 2004 y se ha decidido aumentarlos en un 10% para cubrir las variaciones de los precios de los insumos y también para que los precios se acerquen a los de la competencia ya que los nuestros son un 15% más bajo.

La fijación de la política de precios es otro factor importante para colocar el producto en un valor atractivo para la gente y conveniente respecto a los competidores de los mercados locales. Esta podrá lograr que las microempresas eviten gastos inútiles y no reduzcan el margen de ganancia, procurando no causar descapitalización

Al respecto, Cadena considera que para incrementar el precio, las microempresas deben guardar relación con el mercado, manteniendo siempre precios competitivos; por su parte Maquita Kushunchik MMCH sostiene que la política de precios es eliminar el

incremento exagerado de precios surgido por la intermediación comercial. Para los insumos locales utilizados por la microempresa, debe existir una política de compra del producto, lo cual fortalece a la organización y se benefician los socios de la misma.

Por otro lado, los proveedores constituyen un eje fundamental en el funcionamiento y andamiaje de la empresa, quienes ofrecen mejores insumos tanto en calidad como en precios para la elaboración de balanceados. La formación de la empresa hará que los precios se ajusten con relación a los precios de mercado.

### **3.12.6. Competencia**

El competidor más cercano a la microempresa de la Cooperativa, es la Asociación Guinea Chimbana de Pano, tiene la misma línea de producción pero no está en funcionamiento por falta de conocimiento técnico y asesoramiento técnico.

Otras empresas que ofrecen la misma línea de producto en la zona esta el Avimento, Pronaca y Nutril. Estudio de mercado realizado sobre la comercialización de balanceados, consultados a la Asociación de Fabricas de Alimento Balanceado (AFABA) por los cuales se conoce que en las provincias Napo y Puyo existen mas de tres marcas de balanceados y las ventas (qq/año) son: Nutril 24.000 con 45%, Pronaca 27.360 equivalente a 52.10%, Avimentos 960 con 1.83% y otros 192 con 0.37%. Mediante la producción de la planta de balanceado de CAIA se pretende cubrir un 11.5% del mercado local.

Generalmente el movimiento de las grandes empresas ecuatorianas se centra en el capital, donde el manejo de la misma recae en la persona que más aporta y la procedencia de la materia prima<sup>57</sup> que no producen los socios. Mientras para la Cooperativa Agroindustrial de la Amazonía “CAIA” no prevalece el capital sino que considera como instrumento de trabajo y el socio es el principal actor para el funcionamiento de la empresa. En este caso, los socios constituyen los principales

---

<sup>57</sup> La materia prima para la elaboración de balanceado debe comprar al intermediario o simplemente importar, donde los socios no ofrecen productos a su fabrica.

productores de materia prima con productos de la zona (75%), especialmente la chonta y maíz.

Con estas características y debido a la inexistencia de la agroindustria en la región se vuelve competitivo con los restos de empresas que operan con productos similares en la zona. La perspectiva de la empresa es cubrir la demanda local interna, posteriormente salir al mercado de la zona, regional y nacional, luego de 5 a 6 años más tarde.

Generalmente en el mundo de los negocios la competencia prima como un camino con dirección al fracaso o al éxito, para el efecto se logra con la “entrega de mayor cantidad en el producto, un mejor servicio, un precio más bajo, una atención más esmerada, un regalo incluido y reducir los costos de operación para ser competitivos”<sup>58</sup> con relación a otras empresas con características similares o que producen con insumos diferentes los mismos productos finales

De lo anotado se desprende que entregar un regalo al consumidor es un mal indicio dentro de un negocio tan grande como la empresa, cuyo objetivo es el lucro y no la pérdida, pero es factible dar incentivos cuando se trate de adquisiciones del producto al por mayor.

La calidad del producto es otro elemento importante que debe primar en la competencia del producto, de allí que la “base del funcionamiento de los sistemas económicos está en la rivalidad entre empresas que compiten por mejorar su posición relativa en el mercado”<sup>59</sup> y sobresalir su posición de empresa en el contexto nacional.

Considero que el menor desconocimiento de los recursos que estarán disponible en el futuro, de los precios, los mercados, la tecnología, las interdependencias en el futuro de los productos y los aptos de la competencia, puede que la empresa se deteriore su

---

<sup>58</sup> Torres, L. Rodríguez. La microempresa en el Ecuador. 1995.

<sup>59</sup> Díez de Casten, José. Administración de empresa. Madrid. 1996, pp-132

imagen y entre en la fase reestructuración para la implementación de los equipos modernos lo que conlleva la pérdida de competencia.

### **3.12.7. Compra de materias primas**

El 75% de las materias primas que integran en la elaboración de balanceados comprenden los productos de la zona, como la chonta y maíz, mientras el 25% restante provienen de la costa pero se compran en Quito. El precio de compra de la chonta generalmente no varía por lo que la fruta es estacional mientras que el maíz tiene variaciones constantes durante el año. En los meses de octubre, noviembre y diciembre de cada año, el maíz escasea llegando a costar hasta 10 dólares el quintal y los meses de enero a marzo son los más bajos del mercado. El mejor negocio de abaratar los costos es comprando las materias primas en grandes cantidades en centros de distribución o grandes fabricantes nacionales e internacionales.

Los socios productores se benefician directamente por la venta de sus productos (chonta y maíz) a la empresa “CAIA” y compra de balanceado a precios bajos. En 2002 se compró 3.200 quintales de chonta a 300 personas diferentes, llegando a pagar \$ 9.600 dólares y 738 quintales de maíz a 450 personas diferentes, de las cuales se pagó \$ 5.904.

En este caso, la empresa decide que “las fijaciones sean muy severas o dejan de ser fijaciones por que la empresa recurre a sustitutos o deja de laborar el producto que requiere estos insumos”<sup>60</sup> acogiendo otros productos que contengan una similitud en el contenido proteínico o su relación equivalente. Esta actitud permite que la empresa siga operando sin tener que disminuir su volumen de producción ante la demanda de los consumidores, tal vez con variaciones en los precios.

Las principales materias primas utilizadas en la elaboración de balanceados son: maíz, silo de chonta, harina de pescado, pasta de soya, pasta de cacao, polvillo de arroz mediano y minerales. Las cantidades y porcentajes varían según el tipo de balanceados que se va producir.

---

<sup>60</sup> Diez de Casten, José. Administración de empresa. Madrid. 1996, pp-132

La producción de bienes y servicios está estrechamente relacionada con la existencia de productos utilizadas en la empresa, siendo entonces una de “las prioridades biológicas de la materia prima que son restricciones importantes en las industrias agrícolas, donde la producción está limitada por la época de cultivo, las horas de luz solar, la lluvia, el contenido mineral básico de la tierra, las plagas, los hongos y las enfermedades”,<sup>61</sup> que atacan al cultivo, así como también las técnicas aplicadas, lo que equivale a cultivos tradicionales y cultivos exóticos con técnicas.

Otro factor que restringe la posibilidad de adquirir el insumo que necesita la empresa es contar con el presupuesto limitado, aunque exista la materia prima o viceversa, costo muy alto, lo que significa que el negocio no es rentable económicamente.

### **3.12.8 Silo de chonta**

Esta práctica constituye una tradición que tenían los kichwas de alto Napo para la conservación de la chicha de la chonta y utilizaban como bebida diaria en las temporadas cuando la fruta de la chonta no existía. La preparación de la chicha de chonta destinada a la conservación consistía en envolver y amarrar la masa con varias hojas grandes y la enterraban debajo del pantano de las quebradas y ríos pequeños. Permanecían enterrados de 3 a 6 meses, podía durar más tiempo pero, la presencia de animales roedores como watusa y la wanta detectaban fácilmente el olor de la chonta y la consumían, antes que los dueños. Esta masa de chicha tiene un sabor agri dulce.

Esta técnica tradicional de la gente, sirvió de base a los técnicos del proyecto productivo en mejorar la práctica, utilizando materiales del mercado local. Esta se diferencia del tradicional porque la enterrada de la chonta la realizan en superficie seca del suelo, más no en pantanos. El material que se utiliza para la envoltura es el plástico y puede permanecer debajo de la tierra de 1 a 2 años. El silo de chonta puede alimentar directamente a los animales menores como a los cerdos, por ejemplo.

---

<sup>61</sup> Webb, Samuel. Economía de la Empresa. México 1991.

### **3.12.9. Secado del silo para harinado**

El silo de la chonta o fruta fermentada se pone en el invernadero que ofrece calor natural, esta lista para la molienda a los 3 a 5 días cuando el ambiente natural lo permite y en condiciones normales tarde unos días más. El 13% de humedad del silo es lo óptimo para harinar de lo contrario el balanceado sale de mala calidad. La otra forma de secar es con horno. Cuando este lista se procede a la trituración o harinado de la chonta seca en el molino de martillo y finalmente, según las dosificaciones se mezclan con el resto de ingredientes.

### **3.12.10. Capacidad instalada**

En la actualidad se cuenta con unas buenas instalaciones para la producción de balanceado las cuales fueron financiadas por instituciones del exterior, funcionara con estos medios hasta ver la necesidad de nuevas instalaciones. Con las previsiones establecidas para el presente año, la planta esta solo al 30-40 % de sus posibilidades de producción.

La actual capacidad instalada de los equipos es de 90 toneladas/mes, equivalente a 3 toneladas/día. Para aprovechar mejor esta capacidad de producción los socios deben apoyar con la venta de productos locales (chonta y maiz) a la planta de balanceados, efectivamente deben mejorar el sistema de producción tradicional por una de tipo gerencial, cambiar la cultura de producción autoconsumo por una de mercado, restringir las contradicciones políticas entre los cooperados para el funcionamiento y crecimiento de la empresa.

### **3.12.11. Recursos Humanos**

El personal que labora en la microempresa de balanceado "CAIA" se compone de dos profesionales de formación intermedia y un superior. Los operarios de la planta son dos, constituyen los costos indirectos de la mano de obra. La remuneración de los operarios



cubre la empresa con seguro incluido. Se ha previsto que el gerente cobre de fondos exteriores, para fortalecer la empresa. Una vez lograda la estabilidad en un plazo estimado de un año, la empresa se hará cargo de los gastos correspondientes al gerente.

El Gerente administrador de la empresa “CAIA” cumple varias funciones como producción, compra, venta y llevar el registro contable al día. En este aspecto la Fundación Mundukide del Mondragón, Cooperativa del País Vasco de España, apoya con el personal técnico en la gestión administrativa, desde hace ya dos años. La cooperación internacional de esta Fundación esta enfocada en llevar adelante la formación y consolidación de la empresa, lo que ha facilitado en gran medida al personal de la empresa en mención.

Dentro de la empresa “CAIA” se distingue dos tipos de socios: socios transformadores y socios proveedores de materia prima o productores. En el primer grupo están quienes trabajan directamente en la parte operacional y funcional de la empresa (se ha creado 3 plazas de empleo) y en segundo grupo están los que abastecen y venden productos de la zona, que son considerados trabajadores indirectos (45 socios de la empresa mas personas particulares).

Para el desarrollo de cualquier actividad es imprescindible contar con personal profesional de experiencia y tengo conocimiento sobre el trabajo, de lo contrario puede fracasar. Al respecto, Luis Rodríguez señala que “todas las empresas requieren personas con conocimiento profesionales y ante todo con experiencia en el ramo, siendo la experiencia por lo tanto una carta de presentación básica para desarrollar cualquier actividad”<sup>62</sup>

Hay empresas que buscan personas solamente con experiencia a fin de remunerar poco, al respecto Arosemena, sostiene que este sistema de “ahorro es bueno cuando es productivo, pero pagando sueldos bajos y no contratando a profesionales con

---

<sup>62</sup> Rodríguez, Luis. *Cómo administrar una Microempresa*. Quito-Ecuador. 1996. pp-9

experiencia, en lugar de ahorrar, terminas encareciendo la operación de tus negocios”<sup>63</sup> con la consecuencia de que el proceso no camine e inclusive con serios problemas económicos.

Por lo general las organizaciones indígenas practican despidos intempestivos sin previa evaluación técnica a los trabajadores y/o empleados que laboran en los proyectos de desarrollo social, aunque la selección de los mismos las hacen los dirigentes, lo que provoca el desfase en el ritmo de trabajo porque se debe empezar nuevamente la preparación del personal que ingresa. El establecimiento de políticas específicas acerca del contratación del personal sería lo ideal para este tipo de organizaciones. Sobre el mismo tema, MMCH considera que es conveniente que las organizaciones posean una política de manejo del personal, lo que permite realizar la selección y contratación de los técnicos o personal responsable que debe operar en la microempresa. Para cualquier movimiento o separación del personal que labora en la microempresa, la organización o los técnicos deben efectuar una evaluación en equipo, para evitar el despido intempestivo<sup>64</sup>.

Las grandes empresas contratan personales profesionales con experiencia cosa que la pequeña empresa tiene dificultad al momento de seleccionar el personal porque su capital de pago en remuneraciones es insuficiente y “debido a salarios bajos, limitado seguridad en el trabajo y al bajo status, el gerente no puede fácilmente reclutar y mantener el personal calificado”<sup>65</sup>

Por un lado “la capacitación es el factor más importante que el capital” -lo cual es cierto que el personal debe contar cierta experiencia sobre el tema, pero- “el sector microempresarial tienen un perfil bajo de educación formal, por lo que la capacitación se convierte en una necesidad imperiosa de llenar” – al menos en temas básicos como “la contabilidad, administración, recursos humanos y finanzas, son indispensables para la formación empresarial”<sup>66</sup>.

---

<sup>63</sup> Arosemena, Guillermo. Cómo restaurar a las empresas para que perduren.

<sup>64</sup> Maquita Cushunchic. Démonos la mano. 1991. pp. 119-120

<sup>65</sup> SIDA/FAO, Pequeñas empresas de elaboración de productos del bosque. 1990

<sup>66</sup> Torres, L. Rodríguez. La microempresa en el Ecuador. 1995

Al respecto debo señalar que la capacitación realizada en cualquier área, es una inversión y no un gasto, puesto que la preparación intelectual de las personas, es la preparación del mejor capital que existe en el presente y futuro de la empresa; algunas consideran que la capacitación es un gasto y solamente sirve de currículo personal, pero que jamás han pensado que puede ser útil dentro de la empresa, aún cuando tratase de persona extraña. El de contar personal capacitado es un factor importante para el desarrollo de la microempresa, pues si no cuenta es inútil pensar montar una empresa.

A falta de capacitación algunos empleados se sienten inseguros en sus cargos, puesto que la empresa no da ningún tipo de incentivos para el mejoramiento profesional en el campo de actualización de conocimientos, lo trae consigo el detrimento de la capacidad técnica dentro de la empresa y ser poco competitivos con relación a otros similares. Para determinar la eficiencia y capacidad de los empleados la evaluación es un mecanismo adecuado pero que algunas “empresas no tienen un método para evaluar el desempeño de los empleados”<sup>67</sup> sino solamente esperan que rindan con experiencia, lo cual no es suficiente.

### **3.12.12. Recursos materiales**

El principal engranaje de la microempresa que pone el funcionamiento constituye los equipos. Entre los equipos la trituradora, la mezcladora, secadora de humedad, balanza de precisión, equipo para el control de humedad, selladora de sacos y los materiales de registro de entrada y salida de productos y más registro que acompañan en el proceso de elaboración de balanceado.

### **3.12.13. Recursos financieros**

La mayor parte de las microempresas inician con un mínimo de capital de inversión y de operación. A ello se debe también, que la microempresa de balanceado tiene las mismas características que cualquier otro del país. El financiamiento consiste en:

Capital de operación inicial: \$ 5.000 dólares americanos

---

<sup>67</sup> Arosemena, Guillermo. Cómo restaurar a las Empresas para que perduren

Financiamiento externo para compra de materia prima (chonta) 7.000 dólares.

Parte del financiamiento inicial sirve para la compra de los productos agrícolas como el maíz, cacao y chonta<sup>68</sup>. Para continuar operando deberá buscar el financiamiento externo en el presente año.

### 3.12.14. Inversión general

Las primeras inversiones fueron con el proyecto productivo a través del financiamiento del Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo “FECD”, y equipos concesionados del Consejo Provincial de Napo y el Fondo de Contravalor Ecuatoriano Suizo.

**Cuadro de inversiones distribuidos por instituciones de apoyo**

| <b>Institución</b>                         | <b>Detalle de equipos</b> | <b>Valor</b> |
|--|---------------------------|--------------|
| Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo | Molino de martillo 5 HP   | 1.555        |
|  | Balanza                   | 177          |
| Consejo Provincial de Napo                 | Molino de martillo 15 HP  | 819          |
|  | Mezcladora                | 1.250        |
|  | Ralladora                 | 603          |
| Fondo de Contravalor Ecuatoriano Suizo     | Cosedora de sacos         | 600          |
|  | Invernadero secador       | 200          |
|  | Oficina                   | 3.500        |
| Cooperativa Rukullakta                     | Galpón de la planta       | 1.000        |
| <b>TOTAL</b>                               |                           | <b>9.704</b> |

Estas inversiones realizadas se consideran que son suficientes para el actual volumen de producción de balanceados. Para el próximo año 2004, si se copan las posibilidades de

<sup>68</sup> Son productos que tienen los productores de la Cooperativa, de las cuales la chonta y cacao son productos anuales, mientras el maíz se cosecha en 4 veces con baja productividad.

producción de la planta actual, se realizaran nuevas inversiones para instalaciones de una planta nueva de balanceados

### **3.12.15. Comercialización de productos finales**

La comercialización de balanceado final la empresa “CAIA” ofrece a sus socios, que en cierta forma se traduce en:

- a) Demanda local: socios productores de pollos de la Cooperativa Agroindustrial de la Amazonía “CAIA”, cuyo consumo llega a 4.080 quintales/anual. En volumen de venta actual bordea entre 120 a 250 quintales de producción mensual, que se comercializa específicamente al grupo anteriormente mencionado.
  
- b) Demanda Particulares: se refiere específicamente expender en las organizaciones particulares incluyendo las ciudades de Archidona y Tena en primer momento y el segundo cubrir los restos de las ciudades de la región oriental, para finalmente se verá la posibilidad de abastecer el resto de ciudades. Cuando ya tenga el premissa de funcionamiento.

Posteriormente se ampliará la cobertura de la comercialización con la apertura de centros de distribución o venta directa, mediante la utilización de medios de comunicación como la radio, prensa y hojas volantes. La CAIA ofrece 14 tipos de balanceados diferentes para la alimentación animal. Entre estos son:

Balanceados para pollos

Balanceado inicial

Balanceado de crecimiento

Balanceado final

Balanceados para cerdos

Balanceado para lechón lactante

Balanceado inicial

Balanceado de crecimiento o engorde

Balanceado final

Balanceado de reproductores

Balanceado de cerdas dando de lactar

Balanceado de cerdas gestantes

Balanceados para peces.

Balanceado inicial

Balanceado de crecimiento

Balanceado final

Balanceado de mantenimiento

El principal éxito de la empresa radica en la comercialización del producto final al consumidor por lo que “el dueño de la microempresa tiene la obligación de poner su producto en el mercado, a través de ventas al por mayor o al detalle”<sup>69</sup> utilizando medios publicitarios como la prensa escrita o radial u hojas volantes, de consumidor a consumidor, entrega a domicilio o local de venta por medios de venta al contado y crédito. Lo importante es no perder la producción.

También la comercialización es la columna vertebral para que una empresa tenga éxito en la venta del producto final. Así como la ubicación del mercado es un “punto a favor o de éxito para tener el desarrollo del negocio, mientras no exista la intermediación y es mejor cuando existen pagos por adelantado”<sup>70</sup>

La venta o entra del producto final a los productores y empresas debe ser puntual y total porque en el mundo de los negocios, los amigos, los políticos, los halagos no cuentan en la hora final sino una venta certera a favor de la empresa o que beneficie al cliente, ya que “la gente compra el producto final por un conjunto de razones económicas, prácticas, estéticas, técnicas y psicológicas”<sup>71</sup>. Por su parte Webb, señala que “el precio

---

<sup>69</sup> Rodríguez Torres Luis, La microempresa en el Ecuador. 1995. pp-11

<sup>70</sup> FAO.DFPA. Pequeñas Industrias forestales. 1995

<sup>71</sup> Resnik, Paúl. Cómo dirigir una pequeña empresa. Madrid. 1992. pp-41

de mercado es una restricción máxima para el vendedor y mínima para el comprador”<sup>72</sup> puesto que el consumidor tiene toda la libertad de adquirir un producto que presenta las mejores condiciones en el mercado.

Aunque esta estrategia de comercialización de balanceado no ha sido lo adecuado para ampliar la cobertura el mercado local, pero se perfila con una buena opción de producción y volumen de ventas para el año 2003, mientras obtenga el permiso de registro sanitario para el funcionamiento. El producto final tiene aceptación en el mercado interno por ser de buena calidad y rendimiento a la conversión alimenticia de los animales que consumen este producto están dentro del parámetro y tiempo establecido para salir al mercado. Al respecto, Cadena sostiene que las fluctuaciones del mercado crean desbalances en los precios, debido a las leyes de la oferta y la demanda en los mercados local, nacional e internacional. Cuando un producto es de buena calidad y económicamente rentable, tiene competitividad con el resto de insumos existentes en el medio.

De todo lo anotado se puede decir que las actividades productivas no son de todo un éxito por el contrario se puede fracasar, la misma condición se presenta en el campo microempresarial, el fracaso no desanima a mucha gente, por el contrario es una motivación para emprender en una nueva actividad con mayor fuerza de trabajo, a fin de descubrir el secreto del negocio.

### **3.12.16. Utilidad de la microempresa**

Los resultados de los años anteriores se han revertido en el mejoramiento en la capacidad de instalación y rendimiento eficiente de los equipos, al momento no se puede establecer el rendimiento de la microempresa; los gastos de inversión están en proceso de recuperación.

---

<sup>72</sup> Weeb, Samuel. Economía de la empresa. México 1991. pp-28

Cuando la microempresa genera utilidades luego de un determinado tiempo es prudente tomar buenas decisiones con la finalidad de invertir en otra actividad productiva para la organización y no malgastar en aquellas actividades paganas de la organización. Carrasco sostiene que lo mejor es reinvertir las utilidades para crear nuevas fuentes de empleo. Cuando una organización de primero o segundo grado está bien organizada en su estructura, se puede tomar decisiones acertadas para crear nuevos proyectos que generen trabajo para los comuneros o socios y mejorar el nivel de ingresos económicos a nivel familiar.

Los resultados que actualmente arroja, sin incluir los costos de inversión sino más desde el punto de producción y comercialización, se observa que existe rentabilidad en el balance de estado de pérdidas y ganancias al 31 de diciembre de 2000. Ver Anexo No. 6 El Flujo de caja de la CAIA para el año 2003 parte de un saldo mínimo de tesorería de 1000\$ para hacer frente a los imprevistos. Como observamos en el cuadro, los abastecimientos de chonta en los meses de marzo a mayo nos van a crear unas necesidades financieras de casi 3.500\$ en total. Será cometido de la empresa el buscar financiamiento por las fuentes que considere oportunas.

El saldo inicial de enero se ha estimado en 1000\$

#### Flujo de caja

|                                | ENE  | FEB  | MAR   | ABR   | MAY  | JUN  | JUL  | AGO  | SEP  | OCT  | NOV  | DIC  |
|--------------------------------|------|------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Saldo inicial</b>           | 1000 | 710  | 1291  | 500   | 500  | 500  | 114  | 1715 | 2477 | 3404 | 4978 | 5956 |
| <b>INGRESOS</b>                | 3516 | 4680 | 4222  | 4662  | 5772 | 5968 | 8144 | 7621 | 8135 | 8587 | 7979 | 7979 |
| Ventas                         | 3441 | 4605 | 4147  | 4587  | 5697 | 5893 | 8069 | 7546 | 8060 | 8512 | 7904 | 7904 |
| Aportaciones                   | 75   | 75   | 75    | 75    | 75   | 75   | 75   | 75   | 75   | 75   | 75   | 75   |
| <b>PAGOS</b>                   | 3806 | 4099 | 6816  | 7574  | 6465 | 6354 | 6543 | 6859 | 7208 | 7013 | 7001 | 7152 |
| Por compras                    | 2802 | 3115 | 5172  | 5885  | 4767 | 4816 | 4943 | 5280 | 5576 | 5407 | 5407 | 5545 |
| Material auxiliar              | 149  | 129  | 129   | 174   | 183  | 183  | 245  | 224  | 277  | 252  | 239  | 252  |
| Personal + SS                  | 375  | 375  | 1035  | 1035  | 1035 | 875  | 875  | 875  | 875  | 875  | 875  | 875  |
| Servicios exter.               | 230  | 230  | 230   | 230   | 230  | 230  | 230  | 230  | 230  | 230  | 230  | 230  |
| Material oficina               | 50   | 50   | 50    | 50    | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   |
| Reparaciones y conservación    | 50   | 50   | 50    | 50    | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   | 50   |
| Otros                          | 150  | 150  | 150   | 150   | 150  | 150  | 150  | 150  | 150  | 150  | 150  | 150  |
| <b>SALDO</b>                   | 710  | 1291 | -1302 | -2413 | -194 | 114  | 1715 | 2477 | 3404 | 4978 | 5956 | 6784 |
| <b>NECESIDADES FINANCIERAS</b> |      |      | 1802  | 2913  | 694  |      |      |      |      |      |      |      |
| <b>SALDO FINAL</b>             | 710  | 1291 | 500   | 500   | 500  | 114  | 1715 | 2477 | 3404 | 4978 | 5956 | 6784 |



En la Cuenta de resultados se tiene que final del año sería de 3.676 \$. La mejora del estado de resultados se solventará incrementando las ventas. A las aportaciones financieras externas se les ha aplicado un interés del 4,5% anual.

#### Cuenta de resultados

|                                    | ENE         | FEB         | MAR         | ABR         | MAY         | JUN         | JUL         | AGO         | SEP         | OCT         | NOV         | DIC         | TOTAL        |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| <b>INGRESOS</b>                    | <b>4802</b> | <b>4147</b> | <b>4147</b> | <b>5612</b> | <b>5893</b> | <b>5893</b> | <b>7889</b> | <b>7203</b> | <b>8917</b> | <b>8107</b> | <b>7701</b> | <b>8107</b> | <b>78418</b> |
| <b>Costos proporcionales</b>       | <b>3775</b> | <b>3311</b> | <b>4006</b> | <b>5218</b> | <b>5428</b> | <b>5268</b> | <b>6755</b> | <b>6244</b> | <b>7522</b> | <b>7152</b> | <b>6838</b> | <b>7152</b> | <b>68670</b> |
| Materia prima                      | 3251        | 2807        | 2842        | 4009        | 4210        | 4210        | 5635        | 5145        | 6370        | 6026        | 5724        | 6026        | 56255        |
| Auxiliares                         | 149         | 129         | 129         | 174         | 183         | 183         | 245         | 224         | 277         | 252         | 239         | 252         | 2435         |
| MOD                                | 375         | 375         | 1035        | 1035        | 1035        | 875         | 875         | 875         | 875         | 875         | 875         | 875         | 9980         |
| <b>MARGEN BRUTO</b>                | <b>1027</b> | <b>836</b>  | <b>141</b>  | <b>394</b>  | <b>465</b>  | <b>625</b>  | <b>1133</b> | <b>959</b>  | <b>1395</b> | <b>954</b>  | <b>863</b>  | <b>954</b>  | <b>9748</b>  |
| <b>Costos fijos</b>                | <b>598</b>  | <b>598</b>  | <b>598</b>  | <b>598</b>  | <b>598</b>  | <b>598</b>  | <b>598</b>  | <b>598</b>  | <b>598</b>  | <b>598</b>  | <b>598</b>  | <b>598</b>  | <b>7176</b>  |
| Depreciaciones                     | 92          | 92          | 92          | 92          | 92          | 92          | 92          | 92          | 92          | 92          | 92          | 92          | 1104         |
| Gastos financ. (4,5%)              | 26          | 26          | 26          | 26          | 26          | 26          | 26          | 26          | 26          | 26          | 26          | 26          | 312          |
| Servicios exter.                   | 230         | 230         | 230         | 230         | 230         | 230         | 230         | 230         | 230         | 230         | 230         | 230         | 2760         |
| Material oficina                   | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 600          |
| Reparaciones y conservación        | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 50          | 600          |
| Otros                              | 150         | 150         | 150         | 150         | 150         | 150         | 150         | 150         | 150         | 150         | 150         | 150         | 1800         |
| <b>Resultado de la explotación</b> | <b>429</b>  | <b>238</b>  | <b>-457</b> | <b>-204</b> | <b>-133</b> | <b>27</b>   | <b>535</b>  | <b>361</b>  | <b>797</b>  | <b>356</b>  | <b>265</b>  | <b>356</b>  | <b>2572</b>  |
| Resultado ajeno a la exp.          |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |              |
| <b>EXCEDENTO BRUTO</b>             | <b>429</b>  | <b>238</b>  | <b>-457</b> | <b>-204</b> | <b>-133</b> | <b>27</b>   | <b>535</b>  | <b>361</b>  | <b>797</b>  | <b>356</b>  | <b>265</b>  | <b>356</b>  | <b>2572</b>  |
| Impuesto s/sociedades              |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |              |
| <b>EXCEDENTO NETO</b>              | <b>429</b>  | <b>238</b>  | <b>-457</b> | <b>-204</b> | <b>-133</b> | <b>27</b>   | <b>535</b>  | <b>361</b>  | <b>797</b>  | <b>356</b>  | <b>265</b>  | <b>356</b>  | <b>2572</b>  |
| <b>CASH-FLOW</b>                   | <b>521</b>  | <b>330</b>  | <b>-365</b> | <b>-112</b> | <b>-41</b>  | <b>119</b>  | <b>627</b>  | <b>453</b>  | <b>889</b>  | <b>448</b>  | <b>357</b>  | <b>448</b>  | <b>3676</b>  |

Los resultados que arroje la empresa al final del cada ciclo, se distribuirán de la siguiente manera: 50% al fondo de reserva durante los primero años, 15% apoyo social, 15% al pago de deuda externa<sup>73</sup> y 20% retorno a los socios.

<sup>73</sup> La fundación Mundukide es una entidad que no dona los recursos económicos sino aporta en la iniciación de las actividades productivas de tipo empresarial. La tasa es de 4.5% anual

### **3.13. Producción de pollos**

Es otra unidad productiva que opera la CAIA con administración paralela a la de planta de balanceado, en ambos casos esta el trabajo, transparencia, solidaridad y eficiencia de tipo empresarial. En este bosquejo se hará conocer brevemente el sistema de funcionamiento, programación, costos de producción y plan de gestión para el año 2003.

La forma con el cual opera la producción de pollos es a través del sistema de la Cooperativa Rukullakta. Para el efecto, la "CAIA" consiguió financiamiento externo de \$ 25.000 dólares (Fundación Mundukide del País Vasco España), monto que será exclusivamente conceder créditos a los socios de la empresa para la producción de pollos de engorde.

La empresa suministra pollitos e insumos necesarios (crédito en especie) para la crianza de los pollos a los productores. Los productores de manera artesanal sacrifican los pollos, los limpian, enfundan y grapan las fundas para dar el producto final a la empresa para su comercialización.

Cuando la empresa esté legalizada y cumpla los requisitos sanitarios que se requieren para la venta de pollos, se podrá comercializar los pollos en mayores puntos de venta. Esta previsto edificación de la nueva planta de procesado cuando exista un mercado de ventas estable, para facilitar el trabajo a los productores y aumentar la producción.

Se ha iniciado con un numero pequeño de productores (10 aproximadamente) más adelante, conforme se incremente la producción de pollos deberá ser también mayor el numero de productores.

Para la producción de pollos se ha realizado un cronograma de modo que sé ira aumentando escalonadamente la cantidad de producción y venta. En un principio se tratará de abastecer el mercado circundante a la propia producción, posteriormente se prevé buscar nuevos mercados en el exterior. Se ha comenzado con una producción

estable de 700 pollos semanales, llegando a tener 2800 pollos al mes y 40.200 pollos anuales.

En las siguientes tablas se muestra la producción de pollos para el año 2003.

Tabla. Producción semanal de pollos

| <b>SEMANA</b>  | <b>N° Pollos</b> |
|--|------------------|
| <i>Semana del 6-12 Enero</i>                                     | 400              |
| <i>Semana del 13-19 Enero</i>                                    | 500              |
| <i>Semana del 20-26 Enero</i>                                    | 600              |
| <i>De semana del 27-2 Febrero<br/>a semana del 23-29 Junio</i>   | 700              |
| <i>De semana del 30-5 Junio<br/>a semana del 22-28 Diciembre</i> | 1000             |
| <b>TOTAL</b>   | <b>40200</b>     |

Tabla. Producción mensual de pollos

| <b>MES</b>        | <b>N° Pollos</b> |
|-------------------|------------------|
| <i>Enero</i>      | 2200             |
| <i>Febrero</i>    | 2800             |
| <i>Marzo</i>      | 2800             |
| <i>Abril</i>      | 2800             |
| <i>Mayo</i>       | 2800             |
| <i>Junio</i>      | 2800             |
| <i>Julio</i>      | 4000             |
| <i>Agosto</i>     | 4000             |
| <i>Septiembre</i> | 4000             |
| <i>Octubre</i>    | 4000             |
| <i>Noviembre</i>  | 4000             |
| <i>Diciembre</i>  | 4000             |
| <b>TOTAL</b>      | <b>40200</b>     |

### 3.13.1. Costo de pollos

En la siguiente tabla se muestra el costo de producción de los pollos. De referencia se ha tomado un número de 250 pollos para calcular el coste de producción por pollo y por ciclo<sup>74</sup>. ( Ver Anexo No. 7)

Los gastos directamente relacionados con la producción llegan a 2.74 \$ por pollo.

<sup>74</sup> Se llama ciclo de producción a las semanas necesarias de crianza desde que se compra el pollito hasta que esta listo para su venta. El ciclo de producción es de 7 semanas.

### **3.13.2. Precio de venta**

El peso promedio que tiene un pollo tras el ciclo de producción es de 4.5 lbs una vez desplumado y limpio. El precio de venta promedio es de 0.87 USD/lbs, con lo cual un pollo llega a costar 3.91 USD. El margen de utilidad por tanto es de 1.17 USD/pollo.

En cuanto a los precios de venta de otras empresas dedicadas a la misma actividad, tras el análisis de estudio de mercado que el precio medio de venta por libra de pollo es de 0.95 USD. Por tanto para superar las dificultades iniciales que conlleva el entrar en un mercado nuevo se ha optado por la decisión de tener un precio competitivo para lograr el acceso a un mayor número de ventas.

Los planes de gestión para el año 2003 de la empresa “CAIA” de la planta de balanceado (ver Anexos No. 8) donde se presentan claramente los volúmenes de producción, ventas, requerimiento de materias primas e insumos y los requerimientos de dinero para el funcionamiento de la misma.

De lo anotado, considero que las dos (planta de balanceado y producción de pollos) unidades de producción de la Cooperativa Agroindustrial de la Amazonía “CAIA” que opera en la jurisdicción de la Cooperativa Rukullakta, con visperas a la legalización y administración autónoma, está con una dirección acertada y a mediano plazo pueda que sea uno de los modelos de desarrollo económico de los kichwas de la Amazonía Ecuatoriana, que mejore los niveles de vida e ingresos económicos de la familia que integra a estas actividades productivas. Además dichas actividades conservan el medio ecológico porque para su explotación ocupan espacio reducido y forman parte de las actividades cotidianas de la gente pero traducido a la eficiencia de tipo empresarial.

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES

#### **4.1. La Cooperativa, sistema productivo, desarrollo de la planta de balanceado**

La amazonía ecuatoriana antes de la conquista estaba habitado por indígenas de la región cuya procedencia de acuerdo a los investigadores determinan que eran parte del pueblo Quijo, aunque existen otros rastros al respecto. Cualquiera que sea el origen de los nativos siempre había gente en esta región. Luego de la conquista española estos grupos que habitaban en la región fueron abatidos por poner resistencia y otros murieron por la presencia de enfermedades occidentales en la región. El trabajo en la finca del colono y el lavado de oro eran las principales tareas que debían cumplir los indígenas. La incapacidad de la gente indígena durante este período por el desconocimiento de las costumbres occidentales permitió seguir bajo al servicio de los patronos, rasgos que aún se mantienen todavía en la zona de Napo.

Igualmente los misioneros a su debido tiempo han hecho de las suyas con los indígenas por medio de la evangelización, aprovecharon cobrando los tributos, obligando a trabajar a favor de ellos, hasta que el Estado promulgó la liberación de impuestos a los indígenas. Posteriormente la alta presencia de los colonos y misioneros en la región hizo que muchos indígenas fueran a vivir lejos de las ciudades de Archidona y Tena, quedando estas tierras agrícolas en las manos y explotación de los colonos.

El trajinar de la historia ha hecho que la vida de los kichwas de alto Napo, especialmente del sector donde actualmente es la Cooperativa Rukullakta, vivan indistintamente por grupos de familia durante los años 50 al 70. La principal actividad fue la agricultura de subsistencia, caza, pesca y recolección. Los cultivos comerciales más importantes fueron el café y luego el cacao, actividad que en ese entonces practicaban pocas familias, posteriormente personas que tenían buena relación con

colonos y la Misión Josefina compraron ganado bovino. Por el escaso trabajo de las fincas por los indígenas los colonos y los curas de Archidona tenían interés de invadir sus tierras y despojarlos del lugar.

A principios de los años 70, los indígenas comienzan a organizarse frente a las amenazas de la invasión de las tierras, logrando conformar una organización a la que hoy se conoce como Cooperativa de Producción Agropecuaria "San Pedro" Ltda. de Rukullakta. Por naturaleza fue un modelo desarrollo neoliberal de origen europeo que nunca podría encajar dentro del desarrollo social de los kichwas de la Cooperativa, este nivel organizativo fue lo mejor en aquella época, pero actualmente no tiene funcionabilidad. Los principales problemas de esta estructura vienen de lo social hasta la parte productiva por cuanto no existe una economía de mercado sino que se mantiene la de subsistencia.

El contexto socio cultural constituidas por prácticas de la agricultura itinerante como la caza, pesca y recolección desde los años 70 hasta 2000 han disminuido gradualmente debido a la intervención de la educación en la gente indígena, lo que significa también que la practica de conservación los recursos naturales, las costumbres y ritualidades han sufrido cambios. Estos aspectos socio cultural de los indígenas que han manteniendo de generación en generación para la cultura dominante representada por el Estado Nacional han sido de poco interés y de marginalidad, aunque en la nueva Constitución de la República garantiza la forma de vivencias tradicionales. El proceso de aculturación de los indígenas ligados a la educación, necesidades de mercado, los criterios de homogeneización étnica con bases de integración nacional, marcan claramente el proceso de dominación ideológica con respecto a aceptar la diversidad de prácticas provenientes del conocimiento occidental o cultura dominante. Esta situación ha provocado la destrucción de formas socio-culturales y economías tradicionales mediante la imposición de valores de otra sociedad con ideas mercantilistas

El código cultural en el cual guarda la norma del comportamiento humano, forma de reproducción, creencias, costumbres, las ritualidades y hábitos de vida que transmiten

de generación en generación con relaciones interpersonales, es la cuestión que durante los últimos años ha cambiado en la organización. Asimismo la condición socio cultural de las familias, del chamanismo y la forma de organización que ha venido funcionando en el medio circundante, actualmente tiene poco interés dentro del nuevo discurso. De allí la necesidad de convertir a una organización social de acuerdo a la realidad de la zona para que conserve sus formas de vida y mejore las condiciones económicas.

Se observa que los mayores (adultos) van perdiendo el poder decisión puesto que los jóvenes retoman la vida social con matices diferentes, provocando contradicciones con las prácticas tradicionales. Aún así, la organización tiene rasgos culturales que permite enfrentar los problemas sociales como el caso de chamanismo mediante ritos que guardan relación con el otro chamán y problemas de producción agropecuaria, las más comunes de la Cooperativa.

La mayoría de los socios de la Cooperativa son agricultores que se dedican al cultivo de yuca, chonta, cacao, maíz, naranjilla y últimamente a la crianza de cerdos, pollos y peces, gracias al aporte tecnológico de los proyectos de Desarrollo Social. La alimentación se sustenta en productos de la chacra y la chicha de chonta y “yuca constituye el 80% de la dieta familiar” (Pazmiño: 1996) acompañado de algunas veces con carne de res y de selva, la que hoy esta actividad productiva de la chacra tiene poca importancia por que no sustenta la demanda de la gente, con respecto a la entrada de la economía de mercado.

La inserción de productos agrícolas al mercado ha hecho que la Cooperativa San Pedro Ltda de Rukullakta inicie una nueva etapa de desarrollo económico con la implementación de equipos sofisticados para la transformación de productos locales a procesos industriales con el fin de obtener un mejor valor agregado. Lo que significa la creación de una microempresa industrial autónoma, como la planta de balanceado dentro de la organización, con criterios de tipo empresarial a fin de ofrecer productos finales de calidad, a través de la elaboración de balanceado y producción, procesamiento

y comercialización de pollos al consumidor final, permitiendo entrar a la competencia al mundo del negocio

El aprovechamiento de productos arbóreos de la zona ha puesto en marcha la iniciativa de conservación del medio ecológico por la gente con la reforestación de la chonta en las tierras de la zona baja que a mediano plazo, la fruta constituirá la principal fuente de materia prima en la elaboración de balanceados para alimentación animal y en parte para el consumo humano. Si se mantiene esta iniciativa, las empresas que formen dentro de la Cooperativa podrán subsistir y competir con otras empresas de la misma clase pero deben formar una empresa de productores de materia prima y a su vez, autónomas. La inserción de las nuevas actividades productivas en el entorno de la Cooperativa requiere el diseño de una nueva estructura organizativa para el funcionamiento de las empresas.

El desarrollo de las microempresas en el Ecuador durante los últimos años ha sido sumamente alto, los mismos que por el cambio de moneda más fuerte y la mayoría de ellas, funcionaban con el amparo del Estado Nacional Ecuatoriano, bajo el modelo de sustitución de importaciones (dependientes del Estado) con tecnologías precarias, lo que significó la caída o liquidación de varias empresas de esta naturaleza. Aunque el negocio ocupa un capital de operación e inversión reducida, con un nivel de personal previamente capacitado que trabajan “el 42% de la población económicamente activa” (Rodríguez: 1996). En este contexto las empresas autónomas de la Cooperativa deberán ser eficientes y competitivas con tecnologías de punta.

La Cooperativa Agroindustrial de la Amazonía “CAIA” que opera con la producción de balanceado y producción, procesamiento y comercialización de pollos de engorde en el entorno de la Cooperativa de Producción Agropecuaria “San Pedro” Ltda de Rukullakta, tiene un futuro atractivo para competir con empresas de la misma naturaleza. El uso del producto de la zona para la fabricación de balanceado hace que el riesgo contaminante al consumidor final sea menor y ofrecer producto de calidad, económicamente accesible para todos.



La perspectiva de la empresa “CAIA” frente a las grandes empresas capitalistas le favorece por estar ubicada en una zona donde estas actividades son bastante reducidas y en menor tiempo puede llegar ser una empresa de gran magnitud. Es más, generar trabajos a los socios y mejorar los niveles de vida de la familia, es la característica fundamental de la empresa.

La formación de empresas autónomas que propone la Cooperativa, es una alternativa valedera y pueda que a futuro sea un modelo de desarrollo económico siempre y cuando dejen de lado la demagogia y la injerencia política partidista y organizativa. La forma y estructura deberán adoptar a las condiciones sociales de la cultura kichwa pero apuntados en el entorno de la modernización de la sociedad ecuatoriana. El trabajo común participativo de tipo cooperativo es otro factor importante en el engranaje de la empresa en formación, idea que también Froissart señala “la necesidad de trabajar en común para clasificar la estructura de partida y para separar los objetivos, lo que implica el diálogo, el control, confianza, entrenamiento y organización”<sup>75</sup>.

La conservación de los recursos del medio ecológico con la utilización de espacios reducidos y la reforestación de la chonta, así como el aprovechamiento de la materia prima de la zona por parte de la empresa, tiene ventajas frente a otras empresas de la misma línea de producción. La protección de la naturaleza debe primar en el desarrollo de las empresas a futuro.

La preparación profesional de la gente joven sido un factor positivo para que la cooperativa encamine y plantee la formación de las empresas productivas, aunque estas personas son pocos frente a la gran demanda de los profesionales dentro de la región amazónica. El apoyo en la preparación a nivel superior de los jóvenes es indispensable para la cooperativa a fin que las empresas en formación sea exitoso a futuro.

Para el desarrollo socio-económico de los Kichwas del alto Napo particularmente de la Cooperativa San Pedro Ltda. de Rukullakta, se esta constituyendo empresas Cooperativas de administración autónoma, social y culturalmente adaptado al medio, las

---

<sup>75</sup> Froissart Daniel, La delegación de la dirección de la Empresa. 1974.

que permita coadyuvar al fortalecimiento de programas sociales sobre todo, cuando estas empresas tengan solvencia económica.