



Yura: Relaciones internacionales

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio

Revista electrónica ISSN 1390-938x

N° 9: Enero - marzo 2017

Internacionalización de la corporación grupo salinas “EL SALINERITO” pp. 80 – 101

Sánchez Pazmiño, María Isabel; Proaño Solís, Andrea Mishell

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Sangolquí, Ecuador

Av. Gral Rumiñahui s/n

misanchez5@espe.edu.ec

Internacionalización de la Corporación Gruppo Salinas “EL SALINERITO”

*Sánchez, María Isabel; Proaño Solís, Andrea Mishell
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*

misanchez5@espe.edu.ec

Resumen

80

La presente investigación determina y evalúa las estrategias competitivas aplicadas por las organizaciones exportadoras de la marca comercial “El Salinerito”, que han contribuido al desarrollo del Ecuador a través de un modelo de economía popular y solidaria, que es integral, equitativo y sostenible. Este estudio propone un enfoque de diagnóstico diferente e innovador, centrado en las unidades productivas- exportadoras: TEXSAL (tejidos), FÁBRICA DE CONFITES (confites) y FÁBRICA DE CONSERVAS (productos deshidratados). Estas organizaciones enfocan sus objetivos hacia la internacionalización y relaciones mundiales, generando características de comercialización, producción y promoción especiales a ser analizadas. Basados en el método deductivo-correlacional, y aportando datos de fuentes primarias y secundarias, con entrevistas a directivos y personal del GRUPPO SALINAS (nombre jurídico), se constata las siguientes prácticas competitivas: 1. Trabajar con Responsabilidad Social, 2. Reinvertir en la propia empresa, 3. Asociarse con entes afines, 4. Crear alianzas estratégicas, 5. Tecnificar los procesos sin descuidar lo artesanal, 6. Publicitar priorizando la calidad y entregando productos que llevan la marca del Ecuador. Estas estrategias han contribuido al desarrollo de la matriz productiva, a través de la gestión de empresas de economía popular y solidaria; que a pesar de los retos contemporáneos, logran una mejora en la calidad de vida de la población, mitigan la migración y el desempleo y fomentan la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial; impulsando de esta manera la transformación hacia la soberanía e inserción estratégica del Ecuador en el mundo.

Palabras clave

Estrategias Competitivas; Desarrollo Productivo; Exportación Artesanal; Economía Popular y Solidaria; Salinas de Guaranda

Abstract

This research determines and evaluates the competitive strategies used by the exporting organizations of the trademark "El Salinerito", that have contributed to Ecuador's development, throughout a model of popular and solidarity economy, that is integral, equitable and sustainable. This study proposes a different and innovative diagnostic approach, emphasizing on its export productive units: TEXSAL (fabrics), FÁBRICA DE CONFITES (candy & sweets) and FÁBRICA DE CONSERVAS (dried products); due to their focus on objectives towards internationalization and global relations, creating special characteristics of commercialization, production and promotion to be analyzed. Based on a deductive-correlational method, and providing data from primary and secondary sources, as interviews with managers and staff of GRUPPO SALINAS (legal name), it is found the following competitive practices: 1. Work with social responsibility, 2. Reinvest in the company, 3. Focus on partnership with related entities, 4. Create strategic alliances, 5. Technify processes without forgetting the craft, 6. Advertise prioritizing quality and delivering products with the mark of Ecuador. These strategies have especially contributed to the development of the productive matrix, through the managing of popular and solidarity economy organizations, that conquer over current challenges, to improve the quality of life of the population, mitigate migration and unemployment and promote equality, cohesion, inclusion and social and territorial equity; thus driving the transformation to the sovereignty and strategic insertion of Ecuador in the world.

Keywords

Competitive Strategies; Productive Development; Craft Export; Popular and Solidarity Economy; Salinas of Guaranda

“El progreso y el desarrollo son imposibles, si uno sigue haciendo las cosas tal como siempre las ha hecho.” Wayne W. Dyer

Para Michael E. Porter, Profesor de Harvard Business School, la estrategia competitiva se enmarca como un conjunto de acciones de una empresa, ya sean éstas defensivas u ofensivas, con el propósito de crear una posición aceptable y única dentro de una industria (Porter, 2011). Es importante para las organizaciones generar y aplicar habilidades competitivas para mantenerse y liderar el entorno empresarial (Porter, 1985). Esto es más crítico cuando se trata de pequeñas industrias que están en constante competencia y que incluso enfrentan el riesgo de ser absorbidas o desplazadas por grandes multinacionales o compañías de mayor nivel. Para las organizaciones bajo el modelo de Economía Popular y solidaria (EPS), se vuelve imprescindible encontrar acciones innovadoras que les permitan crear nuevos caminos para diversificarse y obtener mejora continua, no sólo por la propia empresa, sino por toda la contribución económica, social y de desarrollo que se genera a su entorno (Melguzizo, 2011).

Se aplica la Teoría de la Economía Social y Solidaria, pues la marca comercial “El Salinerito”, es una corporación nacida bajo este modelo; que ha contribuido a que la localidad de Salinas de Guaranda, pase de una comunidad sin organización, cuya actividad era sólo la producción de sal, a un pueblo organizado y agroindustrial, convirtiéndose en ejemplo para la provincia y el país (Salinas, 2006). Ha evitado que esta población migre a los centros urbanos y ha mejorado drásticamente las condiciones de vida de su gente (Salinerito, 2013). El presente estudio determinará y evaluará las estrategias competitivas que utilizan las organizaciones de “El Salinerito”, que les permiten internacionalizar efectivamente sus productos. Del total de la corporación Gruppo Salinas (nombre jurídico), solo tres organizaciones son productoras- exportadoras ((TEXSAL (tejidos), FÁBRICA DE CONFITES (confites) y FÁBRICA DE CONSERVAS (productos deshidratados)). Estas organizaciones han expandido sus fronteras a nivel internacional, favoreciendo la balanza comercial y la identificación de una marca o sello propio ecuatoriano. La investigación utilizará el método deductivo-correlacional, apoyado en fuentes primarias y secundarias, y principalmente en entrevistas a directivos y personal de “El Salinerito”. Se desarrolla este tipo de estudio de campo, pues las destrezas competitivas, sus valores, datos y prioridades deben ser evaluados insitu. El diagnóstico de competitividad se centrará en tres áreas claves: producción, comercial y económica. Se espera verificar la efectividad de la aplicación de prácticas empresariales innovadoras en: empleo, diversificación de productos y mercados,

aumento de ingresos y redistribución equitativa de los mismos, aplicación de nuevas tecnologías y transferencia de conocimiento, alianzas estratégicas, reconocimiento local e internacional de operaciones productivas con responsabilidad social.

Método

El presente estudio cualitativo - enmarcado como tal en función del conocimiento práctico y funcional que abarca - se ha llevado a cabo en base al método deductivo, que plantea obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal (Ortiz, 2006). La investigación parte de la premisa de que organizaciones nacidas de la pequeña industria y de la economía popular y solidaria, contribuyen efectivamente al desarrollo sostenible y al progreso del país (Palafox, 2014). A partir de ello, se obtendrán y evaluarán indicadores, que toman la forma específica de estrategias competitivas, aplicadas por las 3 empresas exportadoras de “El Salinerito” y que fortalecerán los respectivos aportes de innovación, reafirmando entonces el enunciado principal.



Figura 1. Metodología de Estudio de las Estrategias Competitivas “El Salinerito”

Nota. Los parámetros de producción (gris oscuro), comerciales (blanco) y económicos (gris claro), son analizados y comparados en los períodos bajo estudio (2009 vs 2014), y cada uno se evaluará en estrategias que aportan un porcentaje al éxito de la internalización de productos de las empresas de “El Salinerito”.

Se emplea el Método Cartesiano al aplicar una duda metódica, la misma que pretende cuestionar cualquier verdad que haya sido presentada ante los sentidos (Santaella, 2015).

Basados en la regla de análisis, se ha estructurado una división estratégica: 1. Producción

(diversificación de productos, talento humano, capacidad y logística), 2. Comercialización (alianzas estratégicas, exportación de productos, apertura de mercados y participación en ferias) y 3. Económica (Rentabilidad e inversión); de modo que el estudio dividido en partes más pequeñas, hace posible tener una mejor visión del problema. Las variables incluidas en el modelo de investigación serán evaluadas en dos períodos (2009 vs 2014), para verificar su evolución de acuerdo a las estrategias competitivas aplicadas en el proceso de internalización.

Para el desarrollo del método planteado se siguieron los siguientes pasos: 1. Revisión documental de los parámetros en los archivos de “El Salinerito” 2. Entrevistas al personal de las 3 empresas exportadoras en las 3 áreas claves: producción, comercial y económica. 3. Entrevista a la alta dirección por una visión estratégica de la internalización. 4. Auditoría de campo de los parámetros bajo estudio, especialmente productivos. 5. Consolidación de la información con la alta gerencia del Gruppo Salinas para categorizar prioridades y calificación de impactos de las estrategias competitivas medidas. Así la investigación resulta más apegada a la realidad y es más factible entender las implicaciones que se deben considerar para establecer resultados, conclusiones y recomendaciones. Finalmente, por el alcance se ha identificado a la investigación como correlacional, ya que pretende medir el grado de relación que existe entre los conceptos planteados. Esta concordancia es validada por cifras y datos estadísticos obtenidos de fuentes formales y por entrevistas realizadas a miembros del GRUPPO SALINAS (Majluf, 1991). Basado en este concepto, se culminará con una adaptación del Balanced Scorecard, que mostrará las variables evaluadas y sus efectos en la efectividad de la internalización de productos de las organizaciones exportadoras de “El Salinerito” (Davig, Elbert, & Brown, 2004).

Resultados

Con el fin de determinar las estrategias exitosas para la internalización de los productos del GRUPPO SALINAS, se presentarán los principales resultados de la investigación bajo las 3 perspectivas antes mencionadas y se tendrá un análisis al final de cada área estudiada. Se comparará 2 períodos de tiempo (2009 vs 2014) para observar la evolución de cada indicador.

Tabla 1. Área Productiva

EMPRESA	Número de trabajadores		Pasos en el proceso productivo		Ítems producidos		Número de máquinas	
	2009	2014	2009	2014	2009	2014	2009	2014
TEXSAL	50	80	4 manual 1 semiautomático	3 manual 1 semiautomático 1 automático	19	24	1	1
CONFITES	20	25	6 manual 2 semiautomático 5 automático	5 manual 3 semiautomático 5 automático	4	3	12	14
CONSERVAS	16	8	4 manual 1 semiautomático	3 manual 1 semiautomático 1 automático	2	2	2	5
TOTAL	86	113	14 manual 4 semiautomático 5 automático	11 manual 5 semiautomático 7 automático	25	29	15	20

Nota. Se presenta las 3 empresas exportadoras de “El Salinerito” bajo parámetros del área productiva y en los 2 períodos de estudio: 2009 vs 2014. Se verifica las modificaciones en cantidad de mano de obra, en la industrialización de los procesos productivos, en la innovación en nuevos productos y en la adquisición de nueva tecnología.

De acuerdo a los datos del área de producción, se observa que el número de puestos de trabajo existentes en las empresas exportadoras de “El Salinerito”, ha aumentado en un 31,40%, pasando de 86 trabajadores a 113 trabajadores; lo que contribuye efectivamente a la tasa de empleo en Salinas y por ende en la Provincia. En el año 2014 eran aproximadamente 10.000 habitantes en Salinas, de los cuales el 1,13% estaba empleado en Texsal, Fábrica de Confites y Fábrica de Conservas, cifra que sumada a las demás compañías de GRUPPO SALINAS, aportaban aproximadamente con el 3% de empleo considerado fijo y ocasional.

Además, si se toma en cuenta el empleo indirecto que genera esta actividad productiva, la cifra se incrementa por lo menos al 7% ((ALADI), 2011).

Con respecto al proceso productivo, la parte manual se ha reducido desde el 2009 al 2014, en un 21,43%; ha aumentado la semiautomatización en un 25% y la automatización en un 40%. Esto se debe al incremento de maquinaria utilizada en la producción, pasando de 15 máquinas en el 2009 a 20 en el 2014, generando un aumento del 33.3% en su uso. Este indicador muestra la transferencia de tecnología y conocimiento; se observa desde quienes enseñan a los trabajadores a utilizar estas máquinas (mayoritariamente voluntarios), generando una curva de aprendizaje y creando nuevas visiones para continuar implantando mejoras en el proceso.

En cuanto al número de ítems producidos, es decir, la diversificación, ésta ha aumentado en un 16%, lo cual se traduce en una ampliación de la gama ofertable hacia los clientes e implica además un desarrollo del “know how” en cada proceso productivo de los nuevos bienes. Entrando más a fondo en el área de producción, se puede resaltar algunos detalles específicos de las exportadoras; así por ejemplo:

- En Texsal, la producción de suéteres, su producto estrella, aumenta de 1056 unidades en el 2009 a 1251 en 2014, es decir, en un 18.5%. Asimismo en los guantes, la producción pasa de 501 pares a 1140, es decir, existió un aumento del 127%. Entre los nuevos productos, diseñados en el 2014, se encuentran: cojines, pijamas, cinturones, joyas y canastas. Por otro lado, entre los procesos mejorados y automatizados en el 2014, se encuentran: 1) Ingreso, registro y salida de materia prima: que hasta el 2009 era totalmente manual, pues la contabilidad era llevada en libros; para el 2014 se tiene un manejo total con el software “DecisionWin”, permitiendo ingresar datos de materia prima, kardex, balances, comprobantes, facturas, precios, etc., lo cual mejora la labor, brindándole mayor eficiencia. 2) Terminados de las prendas: el proceso se considera

semiautomático, ya que ahora para el pegado de cierres, se utiliza una máquina de coser, que además sirve para dar forma a algunos acabados de la prenda.

- En la Fábrica de Confites, la producción de mermelada se incrementa de 3.190 Kg a 13.052 Kg, es decir, en un 309%. Los chocolates pasan de 6.255 Kg. a 7.586 Kg., aumentando la producción en un 21,3%. Se debe considerar que en el 2009, el sabor de la mermelada era únicamente de mora y en el 2014 se dispone de mora y además de mortiño. En cuanto a los procesos mejorados, el temperado en los chocolates, deja de ser manual para ser considerado semiautomático, pues se invirtió en una temperadora y en una cámara fría. Complementariamente a estas nuevas tecnologías y sus respectivas capacitaciones, la organización se preocupa constantemente en que su personal esté actualizado e informado, de modo que siempre los envía a capacitaciones o conferencias ofrecidas por entidades públicas como el MIPRO. Asimismo, se realizan capacitaciones internas de forma continua, en el 2014 las principales fueron: buenas prácticas de manufactura, seguridad industrial y primeros auxilios; sus resultados son medidos a través de indicadores como: reducción de desperdicios, cumplimiento de normas o reglamento, conducta dentro del trabajo y actitud de los empleados.
- En la Fábrica de Conservas, la producción ha disminuido del 2009 al 2014 en un 21,50%, pasando de 229.674 kilos de hongos a 180.282 kilos; resultado de dos principales razones: 1) La materia prima disminuye continuamente, debido a la escasez de pinos en la región, los mismos que permiten el crecimiento del hongo y 2) en el año 2014 no exportó a sus mercados principales: Alemania y Suiza; exportando únicamente a través del Centro de Exportaciones a Italia, debido a la falta de producto. Con referencia a los procesos mejorados, la fase de deshidratación en el 2009 consistía en secar y deshidratar los hongos exponiéndolos al sol, así como a través de pequeños

modulares u hornos, tomando un tiempo de secado de 25 horas aproximadamente. Sin embargo en el 2014, se introduce maquinaria que reemplaza el trabajo manual de la deshidratación, lo que contribuye para que la humedad del hongo pase del 85% o 94% al 12%, eliminando así el agua del hongo más rápidamente y permitiendo que el tiempo de secado se reduzca a 15 horas aproximadamente. Se debe mencionar que a pesar de la mayor capacidad de producción, gracias a nuevas maquinarias, la materia prima ha disminuido, lo que ha obligado a que se utilice solamente el 30% de toda la capacidad instalada de planta.

Tabla 2. Área Comercial

EMPRESA	Número de países de exportación		Número de alianzas estratégicas		Monto de exportación (\$)		Unidades / Kilogramos de exportación		Número de ferias		Número de medios difusivos	
	2009	2014	2009	2014	2009	2014	2009	2014	2009	2014	2009	2014
TEXSAL					11.073	12.931	1.953	1.968				
CONFITES	4	7	6	10	81.568	60.821	5.540	4.226	6	8	4	7
CONSERVAS					39.659	5.276	46.169	4.930				
TOTAL	4	7	6	10	132.300	79.028	53.662	11.124	6	8	4	7

Nota. Se muestra las 3 empresas exportadoras de “El Salinerito” bajo parámetros del área comercial y en los 2 períodos de estudio: 2009 vs 2014. Se verifica la incursión en nuevos mercados de exportación, el incremento de nuevas alianzas estratégicas. También se revisa las modificaciones en monto y cantidad exportadas durante los períodos de análisis. Finalmente, se presenta la participación en ferias comerciales y la difusión en medios de comunicación.

Para el área de comercialización, se observa que la estrategia de diversificación de mercados ha sido aplicada efectivamente, pues en el año 2009 se exportó hacia 4 mercados internacionales, éstos fueron: Italia, Alemania, Japón y Suiza; mientras que en el año 2014, esta cifra se incrementó a 7 adicionando Estados Unidos, Canadá y Finlandia; es decir, un 75% adicional, lo que muestra una búsqueda constante de nuevas oportunidades en el exterior. Se debe exponer, que muchos de los voluntarios en las exportadoras han ayudado considerablemente a esta expansión, ya que son los que consiguen contactos y no se deslindan

del compromiso social que los une a GRUPPO SALINAS. Es importante destacar que las exportaciones se realizan a través de dos medios: por el centro de exportaciones (ente afiliado al Gruppo Salinas), el cual mantiene una relación bastante estrecha con Italia, y por cuenta propia directo al cliente.

En cuanto a las alianzas estratégicas, éstas también se han incrementado a nivel general en un 66,6%, de 6 en el año 2009 a 10 en el 2014, éstas son:

- “Gruppo Salinas”: Comercializa internacionalmente a través del Centro de Exportación.
- Organizaciones miembros de International Fair Trade Association: red de comercio justo (Acceso al mercado europeo).
- Fundación Italiana “Missione Mato Grosso”: asesoramiento técnico.
- Alianzas de venta y comercialización interna con dos empresas autorizadas: CONA (Salinas) y TQV (Quito), que son puntos de venta directos, con el fin de abaratar el costo de los productos al cliente (Precio de fábrica).
- Hilandería de Salinas: proveedor de materia prima (únicamente Texsal).
- Asesoramiento técnico a Chile (Proceso de elaboración del chocolate), con una visión futurista de intercambio comercial (únicamente Fábrica de Confites).

Al año 2014, continúan trabajando con las alianzas del año 2009, y se incrementan las siguientes:

- Supermaxi: a través de las políticas gubernamentales (2013), se les exige un 15% de productos de economía popular y solidaria en sus perchas. Debido a esta ley, las organizaciones “Fábrica de Confites y Fábrica de Conservas” pudieron introducir sus productos a este mercado (Social, 2012).
- Tía y Mi Comisariato (únicamente Fábrica de Confites y Fábrica de Conservas).

- Comunidad Japonesa: cultivan, cosechan y transforman en polvo el té y el jengibre; éstos son importados por la Fundación, con el fin de incorporar estos productos en la elaboración del chocolate y exportar a Japón (únicamente Fábrica de Confites).
- Aglomerados de Cotopaxi: para la obtención de hongos. (únicamente Fábrica de Conservas).

En relación a los montos de exportación, los chocolates pasaron de \$22.884 en el 2009, a \$28.548 en el 2014, lo cual va de la mano del aumento en Kg de exportación, de 1.564 Kg a 1.897 Kg. De igual manera, las mermeladas, aumentaron de \$1.654 y 354 Kg a \$12.182 y 1305 Kg. Los turrónes disminuyen su producción de \$57.030 y 3.622 Kg a \$20.091 y 1.024 Kg, debido al incremento de la demanda en el mercado nacional, y al no tener una capacidad de producción capaz de satisfacer ambos mercados local y extranjero. El grupo prioriza vender en Ecuador y dejar en segundo plano al mercado internacional.

Para la participación en ferias, se puede observar que en los dos períodos, las organizaciones han participado en las ferias tradicionales de la provincia de Bolívar y del país, tales como: Festival multicultural El Salinerito (noviembre) en Salinas-Guaranda, Fiesta de los tres reyes (6 de enero) en Salinas-Guaranda, Carnaval (febrero – marzo) en Salinas-Guaranda y Ferias navideñas (Quito – diciembre). Además han formado siempre parte de la feria de Aromas del Ecuador que reúne a los mejores exponentes del cacao y sus derivados. En el 2014, existe un incremento de participación en ferias, al recibir el apoyo del Mipro para organizaciones de economía solidaria y las invitaciones de participación en ferias de otras provincias, así como también forman parte de la feria del Salón del Chocolate.

Acerca de los medios difusivos, en 2009 trabajaron con: la página web del “Grupo Salinas”, la radiodifusora comunal, cuya difusión llega hasta Babahoyo y cubre toda la provincia de Bolívar. También existe apertura a estudiantes e investigadores, como forma de transmitir y compartir su trabajo; adicionalmente cuenta con visitas de voluntarios

extranjeros, quienes se encargan de difundir la trayectoria y los productos que elabora cada organización mediante asistencia internacional (González, 2011). Para el año 2014, Texal implementó su página web y muestra más ampliamente los productos, precios y visión. Fábrica de Confites incrementó las entrevistas en radiodifusoras de provincias aledañas, tal como la Radio-Riobamba. También Fábrica de Confites y Fábrica de Conservas trabajó con programas de TV nacional como La Televisión y reportajes culturales extranjeros.

Tabla 3. Área Económica

EMPRESA	Ingresos (\$)		Egresos(\$)		Utilidad(\$)		Monto de inversión(\$)	
	2009	2014	2009	2014	2009	2014	2009	2014
TEXSAL	39.622	67.726	37.475	63.972	2.147	3.754	200	200
CONFITES	563.747	1.054.399	482.799	1.018.354	80.948	36.046	48.806	84.625
CONSERVAS	53.593	18.950	77.604	2.467	-24.010	16.483	2.825	2.825
TOTAL	656.962	1.141.075	597.878	1.084.793	59.085	56.283	51.831	87.650

Nota. Se muestra las 3 empresas exportadoras de “El Salinerito” bajo parámetros del área económica y en los 2 períodos de estudio: 2009 vs 2014. Se verifica las modificaciones en ingresos, egresos, utilidad y monto de inversión en cada empresa, con el fin de verificar la efectividad de las estrategias realizadas durante el período de análisis.

Los ingresos en 2014 fueron mayores en un 73,7% con respecto al 2009, pues se registraron \$484.113 más para la organización, lo que está directamente relacionado con el aumento en las ventas nacionales, producto de la calidad y diversificación del portafolio de ítems, que le permite continuar con el negocio y satisfacer efectivamente los pedidos recibidos. La estrategia competitiva vinculada, es el aprovechamiento de la imagen publicitaria de Economía Popular y Solidaria, haciendo énfasis en el apoyo por parte del Estado a este tipo de estructuras. Tanto los turistas que visitan Salinas, como los clientes nacionales que hacen sus pedidos, reconocen la responsabilidad social, esfuerzo y producto artesanal que brinda todo el Gruppo Salinas al mercado. Por otro lado, la adquisición de financiamiento y en este caso la autogestión, se establece como una estrategia clave en su proceso. Los egresos se incrementaron en un 81,4%, del primer al segundo año de estudio, se

registraron \$486.915 más para la organización; esto en función de: la inflación en la estructura de precios y personalización de las necesidades del cliente, ya que al ser una estrategia de complejas dimensiones, se ve en la obligación de incurrir en mayores gastos, finalmente también por un mayor fondo destinado a programas y proyectos para el servicio social. En cuanto a utilidades, éstas han decrecido en un 4,74%, pues existe una diferencia de \$2.802 entre ingresos y egresos. Sin embargo, cabe mencionar que a pesar de esta disminución, las organizaciones han salido adelante y han podido contribuir con los programas sociales, principalmente en Salinas (Cantero, 2012).

En cuanto a los montos de inversión, éstos han aumentado en un 69,1%, con una diferencia de \$ 35.819. Las inversiones fueron destinadas a mejoras administrativas y físicas:

1. *Texsal*: Programa contable y de inventarios (Decision Win). Mejora de formatos para el control de producción individual y mensual, control de ventas en fábrica. Capacitaciones de las artesanas. Proyectos sociales en beneficio de la comunidad de Salinas de Guaranda. Arreglo del local de ventas. Extensión del negocio.
2. *Fábrica de Confites*: Adquisición de maquinaria para ampliar la capacidad productiva. Diversificación de la producción de chocolates y turrone. Mejoramiento de sistemas de gestión empresarial. Capacitación a trabajadores y administrativos.
3. *Fábrica de Conservas*: Reestructuración de la parte Administrativa y Operativa. Construcción de la primera maquinaria deshidratadora de hongos. Creación de nuevos productos e impulso de hongos en el mercado nacional. (Investigación y desarrollo).

Estas actividades están directamente relacionadas con la estrategia de responsabilidad social que busca aportar en el aspecto comunitario, de equidad, solidaridad y participación. La reinversión en la propia empresa, también se reconoce como una estrategia competitiva aplicada. Finalmente, en el área económica, las utilidades generadas en la Fábrica de Confites y en la Secadora de Hongos, se distribuye en inversiones y en proyectos, que son de carácter

social y que forman parte de una estructura de Fundación, la misma que no les permite repartir utilidades a los trabajadores, por ser entidades sin fines de lucro (Andes, 2015).

Comentarios

Tabla 4. Scorecard de Evaluación de Indicadores –Estrategias Competitivas
(P1: Año 2009, P2: Año 2014) - (Objetivo: Indicadores de P2 > Indicadores de P1)

Nota. Los parámetros de producción (gris oscuro), comerciales (blanco) y económicos (gris claro), son analizados y comparados en los períodos bajo estudio (2009 vs 2014), y cada uno se cuantifica en estrategias que aportan un porcentaje al éxito de la internacionalización de productos de las empresas de “El Salinerito”. La ponderación

	Variable	Indicadores	Unidad	Método	Cifras	Cumple	Ponderación
Producción	Diversificación del Portafolio de Productos	Ítems desarrollados por tipo de producto P1 Vs P2	Número de ítems	Entrevista Auditoría	47 Vs 54	Si	10%
	Capacidad de producción	Cantidad de máquinas en proceso productivo P1 Vs P2	Número de máquinas	Entrevista Auditoría	15 Vs 20	Si	7%
Producción P1 Vs P2		Cantidades producidas	283.747 < 360.970		No	9%	
Comercio	Talento humano	Cantidad de trabajadores P1 Vs P2	Número de trabajadores	Entrevista	96 Vs 113	Si	7%
	Proceso logístico	Tiempo de respuesta al pedido P1 Vs P2	Días	Entrevista Auditoría	No aplica	No	6%
	Exportación de Productos	Monto de exportación P1 Vs P2	Dólares	Entrevista Documental	432 128 Vs 357 143	No	15%
Económico	Apertura de Nuevos Mercados	Cientes en el Exterior P1 Vs P2	Número de Países de Exportación	Entrevista	4 Vs 7	Si	10%
	Alianzas estratégicas	Cantidad de alianzas P1 Vs P2	Número de alianzas estratégicas	Entrevista	7 Vs 10	Si	11%
	Participación en el extranjero	Ferias internacionales P1 Vs P2	Número de ferias internacionales	Entrevista Auditoría	0 Vs 0	No	9%
	Inversión en desarrollo	Monto en inversión P1 Vs P2	Dólares	Entrevista	181 810 Vs 223 982	Si	8%
	Rentabilidad	Monto de utilidad P1 Vs P2	Dólares	Entrevista Documental	167 122 Vs 123 8419	No	8%
Total							
adquirido: 53%				100%			

obedece a la categorización impuesta por el Gruppo Salinas.

De acuerdo al modelo de investigación planteado, se realiza el diagnóstico competitivo en los períodos de estudio y se valora los indicadores/estrategias utilizadas para la internacionalización de los productos de “El Salinerito”, con el fin de verificar la efectividad

de cada acción estratégica. Este tipo de comparaciones de evolución de indicadores son utilizadas en la industria a nivel de un scorecard y dará las pautas para concluir, qué estrategias han sido efectivas y cuáles deben ser potenciadas para obtener mejores resultados.

Se puede concluir inicialmente que las prácticas competitivas en las áreas de producción y comercial han sido parcialmente satisfactorias. Si bien las estrategias de: diversificación del portafolio de productos y mercados, personalización de las necesidades del cliente, investigación y desarrollo de productos, innovación administrativa/productiva y mantenimiento del proceso de elaboración artesanal, han ofreciendo productos de calidad potenciando los bienes de la organización con recursos naturales de la región y del país; sin embargo, éstas no han logrado incrementar los niveles y montos de exportación de los productos hacia los diferentes mercados. El internacionalizarse, implica trabajar muy competitivamente con consumidores, con percepciones y deseos cambiantes. Por ello, se debe enfocar en obtener mayor participación en el mercado, robusteciendo la diversificación de productos y mercados, ampliando su red de alianzas estratégicas, pero con mayor eficiencia e innovación en toda la cadena de valor. Se sugiere mejorar los tiempos de atendimento, potenciando las actividades logísticas del centro de Exportación del Gruppo Salinas. Adicionalmente, falta fomento en las estrategias de comunicación y publicidad; pues al no participar en ferias internacionales, “El Salinerito” margina su internalización y reduce su potencial de exportación. Por otro lado, aunque se aplicó la estrategia de transferencia tecnológica con la implementación de maquinaria que disminuya el tiempo en el proceso productivo, la producción sigue siendo insuficiente para satisfacer la demanda internacional y nacional de estos productos. Aún falta inversión para nuevos equipos, que le permitan especialmente ampliar su oferta exportable.

En el aspecto de manejo del talento humano, las organizaciones priorizan la estrategia de trabajar bajo un aspecto social, de equidad y participación comunitaria, que se centra en

brindar empleo al mayor número de personas con enfoque en la responsabilidad social. Este criterio se alinea con el Modelo de Economía Popular y Solidaria y con la Constitución del Ecuador: “Preservar el crecimiento sustentable de la economía y el desarrollo equilibrado y equitativo en beneficio colectivo” y con el Plan Nacional del Buen Vivir, Objetivo 2: Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad, Objetivo 3: Mejorar la calidad de vida de la población y Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible (Social M. d., 2015). Esto ha permitido a las organizaciones cumplir en forma conjunta la actividad productiva y brindar soporte a la comunidad en actividades agrícolas, comerciales y empresariales; fortaleciendo el objetivo de ganar - ganar, optimizando los recursos de la parroquia y reduciendo la pobreza.

Esta estrategia social ha fortalecido la imagen del Gruppo Salinas en el mercado internacional, a través de sus actividades de comercio justo; sin embargo, no le ha permitido industrializar con fuerza la organización, punto importante para enfrentar la competencia a nivel global. Su crecimiento ha sido moderado. Adicionalmente, las estrategias en el área económica se alinean también a esta visión de desarrollo social sostenido; las inversiones y utilidades se aplican sobre las mismas organizaciones, potenciando la capacitación de su gente y el crecimiento industrial del grupo. Dentro del Modelo de Economía Popular y Solidaria, no prima la rentabilidad, pero no es conveniente tener reducciones constantes pues limita el desarrollo y crecimiento de las mismas organizaciones (Coraggio, 2011).

A pesar de los puntos de mejora sugeridos y de únicamente enfocar el estudio en las organizaciones exportadoras del Gruppo Salinas (3 de 9 empresas), el resultado final del diagnóstico de competitividad para la internacionalización, revela que las estrategias aplicadas en el período de estudio fomentan un mejor estilo de vida de los pobladores de Salinas y sus alrededores, les otorga una oportunidad de trabajar y asegurar un ingreso para sus familias. Además esta gestión y emprendimiento comunitario es fuente de aprendizaje, que por sus

raíces populares y solidarias, ha beneficiado el turismo y ha obtenido reconocimiento internacional por su actividad productiva, valoración del trabajo artesanal ecuatoriano y responsabilidad social. Similares resultados sociales se han obtenido en los emprendimientos de la economía popular y solidaria en las localidades de la parroquia rural San José, Pastaza, que también necesitan mejoras productivas para potenciar su modelo (Belema, 2013); o a través de asociaciones, fundaciones y cooperativas más organizadas como: Maquita Cushunchi (Trujillo Duque, 2005). Estas iniciativas se han convertido en la base del desarrollo social del Ecuador, al producir, crear demanda y compra de productos con valor agregado; lo cual resulta fundamental en la generación de riqueza y empleo. Asimismo, es sinónimo de dignidad, sustentabilidad y crecimiento.

Lista de referencias

- Acosta, A.(2006), *Breve historia económica del Ecuador*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Acosta A. (2008), *El Buen vivir, una oportunidad para construir*. Ecuador Debate, 33-47.
- (ALADI), L. S. (2011). *Fortalecimiento del sistema comercial de productos "El Salinerito"*. Montevideo.
- Andes, Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica (2015), “*La Economía popular y solidaria se consolida en el Ecuador y se proyecta hacia el 2016 con cifras positivas*”, recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/economia-popular-solidaria-consolida-ecuador-proyecta-hacia-2016-cifras-positivas.html>
- Almendariz, N. V., & Castillo, S. A. (2012). *Biblioteca Digital: Universidad Politécnica Nacional*. Obtenido de Universidad Politécnica Nacional: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/4770/1/CD-4386.pdf>
- Belema, L. A. A., & Bravo, E. F. O. (2013). *La Economía Popular y Solidaria y Los Emprendimientos En Las Localidades De La Parroquia Rural San José, Ecuador*. Observatorio de la Economía Latinoamericana, (185).
- Bibliography Collantes, J. d. (2015). Recuperado el 17 de Septiembre de 2015, de <http://www.definicionabc.com/social/asociacion.php>
- Bretón, V. (2012). *Toacazo. En los Andes equinocciales tras la Reforma Agraria*. Quito: Abya Yala
- Caracciolo, M., & Foti, M. d. (2003). *Economía Solidaria y Capital Social. Contribuciones al Desarrollo Local*. Buenos Aires: Paidós SAICF. Comisión de Transición, I. O. (2012). *Mujeres y Hombres del Ecuador en Cifras III*. Quito: Editorial Ecuador
- Cantero, P. (2012). *Salinas de Guaranda. Horizonte de economía solidaria*. Quito: Abya Yala.
- Chakana, Revista de Análisis de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades) (2015), “*La Economía Popular y Solidaria, un eje clave del sistema económico*”, recuperado de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/08/CHAKANA8.pdf>
- Coraggio, José Luis (2015), *La economía popular solidaria en el Ecuador*, recuperado de http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/La_economia_popular_solidaria_en_el_Ecuador.pdf
- Coraggio, J. L. (2011). *La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria*. *Otra Economía*, 2(3), 41-57.
- Council of Logistics Management. (2000). *EUMED*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2015, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/oab.html>
- Da Ros, G., & Flores, R. 2006 “*Realidad y perspectivas de la Economía Social en Ecuador*”. En: J. M. Pérez de Uralde, & M. Radrián Rubio. *La economía social en*

- Iberoamérica: un acercamiento a su realidad. Madrid: Fundación Iberoamericana de la Economía Social. pp 43-78.
- Dávila, R. (2002). Gestión y Desarrollo. La experiencia de las cooperativas en Colombia. Pontificia Universidad Javeriana. Fundación Cultural Javeriana. Colombia
- Davig, W., Elbert, N., & Brown, S. (2004). Implementing a strategic planning model for small manufacturing firms: an adaptation of the balanced scorecard. SAM Advanced Management Journal, 69(1), 18.
- Efxto Comunidad Forex. (2015). *Diccionario Forex*.
- El Salinerito. (2003). *Salinerito*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2015, de <http://www.salinerito.com/contacto/exportaciones-centro-salinerito>
- ENEMDU. (Diciembre de 2011). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo.
- ESPAC. (2010). Encuesta de superficie y producción agropecuaria continúa.
- Gaither, N., & Frazier, G. (2000). *Administración de Producción y Operaciones*. Ediciones Paraninfo.
- González, L. (16 de Noviembre de 2011), *Historia de Salinas y sus organizaciones*. (V. Almandariz, & S. Castillo, Entrevistadores)
- Herrán Gómez, Javier, Sdb. “La economía popular y solidaria. Una práctica más que un concepto”, en: Revista Retos, Año 3, Núm. 5, pp. 35-42. Quito: Editorial Abya Yala.
- Hintze, S. 2003. Trueque y Economía Solidaria. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Hoz, A. D, Hoz, B. D., & Flores, M. (2008). *Perfil tecnológico de una empresa de alimentos. Pensamiento & Gestión*.
- Instituto Nacional de Economía Popular y solidaria, *Aprenda sobre EPS*, <http://www.economiasolidaria.gob.ec/>
- Kessel, J. (2003): “La economía andina de crianza, actores y factores meta-económicos”. En *revista de Ciencias Sociales (CI)*, N. 3, abril 2012, p. 66-73. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70801306>.
- Majluf, & Hax. (1991). *Negocios: Gestipolis*. Obtenido de <http://www.gestipolis.com/estrategias-competitivas-y-su-importancia-en-la-gestion-de-las-empresas/>
- Maslach, C. (1976). Burned-out. . *Human Behavior*, 16-22.
- Marcello, C., Salcedo, (2010), *Economía Solidaria: Teoría y realidades de éxitos comunitarios*; Historias de superación en Ecuador y Castilla la Mancha.
- Melguzizo, B. M. (2011). *Síntesis y Resumen: Principales Teorías del Comercio Internacional*.
- Michelena, A. (2001). *El impacto del crédito rural en las comunidades campesinas: el caso de Salinas de Bolívar*. Quito.
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2012). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria Art. 8 Formas de Organización*.

Ministerio de Inclusión Económica y Social (2015), *Ley de la economía popular y solidaria primera parte de las formas de organización de la economía popular y solidaria, recuperado* de http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf

Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2011). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria*.

Montoya, A., (2012). Manual de Economía Solidaria. Centro para la defensa del consumidor CDC. Programa de Economía Solidaria. San Salvador.

NORMAS APA, “Normas Apa 2016 –Edición 6”, Recuperado de: <http://normasapa.net/normas-apa-2016/>

Orellana, M. (Julio de 2007). *La economía solidaria como forma de organización económica alternativa al sistema capitalista global*. Barcelona, España.

Ortiz, J. (2006). Guía descriptiva para la elaboración de protocolos de investigación. *Salud en Tabasco*, 530 - 540.

Palafox, C. (Octubre de 2014). *Comercio Justo y Economía Social Solidaria: Teorías y su desarrollo en la economía mundial*.

Polo, A. (2003). *La puerta abierta: 30 años de aventura misionera y social en Salinas de Bolívar-Ecuador*. Quito: ABYA YALA.

Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*. Obtenido de hbrl.com.

Porter, M. E. (1985). *Ventaja Competitiva: crear y sostener un desempeño superior*.

Razeto, L. *Los caminos de la economía de solidaridad*.

Reformas al Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno. (2011). *Reglamento a la Ley Orgánica Económica Popular y Solidaria*, 35.

Revista Líderes (2015), *La economía popular y solidaria gana participación*, recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/economia-popular-cooperativa-gana-participacion.html>

Ros, G. D., Maldonado, C., & García, F. (1987). *El Cooperativismo agrario ecuatoriano*. Quito.

Salinas, G. (2006). *El Salinerito: Gruppo Salinas*. Obtenido de Gruppo Salinas: www.salinerito.com

Santaella, L. (30 de marzo de 2015). El método Cartesiano.

SENPLADES. (2013). Plan Nacional para el Buen Vivir. *Plan Nacional para el Buen Vivir*.

Singer, P. (2009). Relaciones entre sociedad y Estado en la economía solidaria. *Íconos*(33), 51-65.

Sistema de Información Empresarial de Canarias. (2015). *SIECAN, Gobierno de Canarias*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2015, de

http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&view=article&id=360:internacionalizacion&catid=67:internacionalizacion&Itemid=120&lang=es

- Socías, A. (2005). El Comercio Justo: implicaciones económicas y solidarias. CIRIEC , 7-24
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). Recuperado el 17 de Septiembre de 2015, de <http://www.seps.gob.ec/noticia?que-es-la-economia-popular-y-solidaria-eps->
- Trujillo Duque, Anabel del Rocío (2005). Los proyectos de economía social como un espacio de empoderamiento y participación para las mujeres dentro de la familia y la comunidad: caso Maquita Cushunchic y Queseras de Bolívar. Maestría en Políticas Públicas y Gestión; FLACSO sede Ecuador. Quito. 134 p.
- Vaudagna, M. (2012), “*El Evangelio y la Quesera. Historia del desarrollo comunitario en Salinas de Bolívar*”, Quito: Abya-Yala.