



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y
NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

**TEMA: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS: CASO TEXSAL;
FÁBRICA DE CONFITES Y FÁBRICA DE CONSERVAS**

AUTORES: ANDRADE LARA, DAYANA PAOLA

PROAÑO SOLÍS, ANDREA MISHHELL

DIRECTOR: Mba. SÁNCHEZ, MARÍA ISABEL

SANGOLQUÍ

2016



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN
INTERNACIONAL**

CERTIFICADO

Mba. MARÍA ISABEL SÁNCHEZ

CERTIFICA

Que el trabajo titulado “Estrategias competitivas: Caso Textsal, Fábrica de Confites y Fábrica de Conservas”, realizado por Dayana Paola Andrade Lara y Andrea Mishell Proaño Solís, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército. Debido a lo antes descrito, si recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Dayana Paola Andrade Lara y Andrea Mishell Proaño Solís, que lo entregue a Ingeniero Fabián Guayasamín, en su calidad de Director/a de la Carrera.

Sangolquí, Jueves 21 de Enero de 2016

Mba. María Isabel Sánchez

DIRECTOR



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN
INTERNACIONAL**

AUTORIZACIÓN

**NOSOTRAS, DAYANA PAOLA ANDRADE LARA, Y
ANDREA MISHELL PROAÑO SOLÍS**

Autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas- ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución el trabajo “Estrategias competitivas: Caso Texusal, Fábrica de Confites y Fábrica de Conservas”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Jueves 21 de Enero de 2016

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Dayana Paola Andrade Lara', written over a horizontal line.

Dayana Paola Andrade Lara

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Andrea Mishell Proaño Solís', written over a horizontal line.

Andrea Mishell Proaño Solís



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN
INTERNACIONAL

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

DAYANA PAOLA ANDRADE LARA
ANDREA MISHELL PROAÑO SOLÍS

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado “Estrategias competitivas: Caso Texsal, Fábrica de Confites y Fábrica de Conservas”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Jueves 21 de Enero de 2016

Dayana Paola Andrade Lara

Andrea Mishell Proaño Solís

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación en primer lugar a la vida; a mis padres, que han sido mi constante apoyo y sustento; a mi hermana Carlita, quien a pesar de su corta edad, supo presionarme de manera acertada para culminar con éxito este trabajo; a mis abuelitos, para quienes siempre será dedicado cada triunfo, pues ocupan un espacio incalculable en mi ser; a mi familia en general y a mis amigos. Finalmente, quiero dedicar este estudio, a toda la colectividad, especialmente a aquellos que se encuentran en la búsqueda constante del conocimiento, a quienes se esfuerzan por aprender cada día, por ser mejores, y luchan por la educación como pilar del desarrollo, avance y prosperidad de la sociedad.

Jóvenes, es nuestro deber combatir día a día del lado de la sabiduría, convertirnos en guerreros comprometidos con el aprendizaje, sostener como arma a la educación, dar paso a nuestra curiosidad y llevar a costas la ardua labor del descubrimiento permanente, así como la de inmiscuirnos continuamente en proyectos y estudios, que tengan como objetivo ofrecer reformas en pro del mejoramiento de todos los ciudadanos, que permita equilibrar a la sociedad y ser parte de un verdadero buen vivir, donde el ser humano prevalezca siempre sobre el capital.

Mishell Proaño

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de investigación en primer lugar a mi madre, quien ha sido mi fortaleza, mi inspiración, mi energía diaria, mi motivo de lucha; aquella persona que se ha sacrificado por mí y mis hermanas; mujer inigualable, con grandes principios y valores, en ella tengo el espejo en el cual me quiero reflejar, aunque la distancia nos separa, sus virtudes infinitas, su humildad y su gran corazón, me llevan a admirarla cada día más y más. A mi padre, quien ha forjado los cimientos de mi vida, hombre estricto y de gran personalidad; quien sin medida y a pesar de todo refleja el amor infinito por sus hijos en cada uno de sus actos. A mis hermanas Karina y Gabriela, quienes a pesar de las discusiones, han sido mis compañeras desde mi primer día de vida y con quienes he convivido y superado buenos y malos momentos; tengo la convicción de que estaremos apoyándonos todo el tiempo que nos sea posible. A mi hermano Mateo, quien desde sus primeros años ha sido una luz en mi camino y me ha brindado un apoyo incalculable.

“Gran parte de lo mejor que hay en nosotros está ligado a nuestro amor a la familia, que sigue siendo la medida de nuestra estabilidad porque mide nuestro sentido de la lealtad”. Haniel Long

Dayana Andrade

AGRADECIMIENTO

Agradecer primeramente a mis padres, gracias a quienes hoy se hace posible el culminar una etapa más de mi vida. A nuestra directora de tesis, Mba. María Isabel Sánchez, ya que con su tiempo, conocimiento y orientaciones, supo guiarnos hacia la consecución de un trabajo digno de ser publicado y compartido. A mi compañera de tesis, Daya, ya que hizo de este tiempo, un viaje increíble, lleno de risas y ocurrencias, pues nuestras mentes en algún lugar de la locura se juntaron; fuimos víctimas del cansancio, de las dificultades en el camino, de ajeteos, pero sin duda, más víctimas fuimos y somos del entusiasmo, de la perseverancia y de la alegría; si tuviera que elegir, te elegiría mil veces más amiga-hermana. Un gracias fraterno a todos quienes conforman la Corporación Gruppo Salinas, pues nos abrieron las puertas para realizar nuestra investigación, siempre mostraron disponibilidad y aprecio por nuestra labor, brindándonos todo aquello que estuvo en sus manos y a su alcance, para que salgamos adelante con nuestro escrito de titulación.

“Nadie más que uno puede liberar su mente de la esclavitud”. Bob Marley

Mishell Proaño

AGRADECIMIENTO

Agradecer primeramente a mis padres, por permitirme vivir y ser los pilares fundamentales de mi vida, a quienes amo infinitamente y por quienes seguiré creciendo humana y profesionalmente; sus esfuerzos son impresionantes y su amor es para mí invaluable. Juntos me han educado, me han proporcionado todo y cada cosa que he necesitado, sus enseñanzas las aplico cada día; de verdad que tengo mucho por agradecerles. A nuestra directora de tesis, Mba. María Isabel Sánchez, quien desinteresadamente invirtió tiempo y esfuerzos en nosotras; supo guiarnos acertadamente y apoyarnos en el transcurso de estos meses. A mi compañera de tesis, Mishell, quien más que una amiga es una hermana; transforma cada momento juntas en recuerdos inolvidables, con quien he enfrentado cada obstáculo y he disfrutado cada victoria de este proyecto. Gracias infinitas por los años de amistad, su dedicación, responsabilidad y perseverancia; una y mil veces más te seguiré eligiendo como mi hermana, amiga y compañera. Finalmente, agradezco a todos quienes conforman la Corporación Gruppo Salinas, por la apertura y apoyo en el desarrollo de nuestro proyecto de investigación.

La vida se encuentra plagada de retos, y uno de ellos es la universidad. Tras verme dentro de ella, me he dado cuenta que más allá de ser un reto, es una base no solo para mi entendimiento del campo en el que me he visto inmerso, sino para lo que concierne a la vida y mi futuro.

“Si se siembra la semilla con fe y se cuida con perseverancia, sólo será cuestión de tiempo recoger sus frutos”. Thomas Carlyle

Dayana Andrade

ÍNDICE

CERTIFICADO	ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	iv
AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xvi
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
CAPÍTULO 1	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Delimitación del problema	1
1.1.1 Objeto del estudio.....	1
1.1.2 Planteamiento del problema.....	1
1.1.3 Justificación del estudio.....	2
1.1.4 Objetivo general.....	4
1.1.5 Objetivos específicos	4
1.2 Marco teórico	4
1.2.1 La estrategia y ventaja competitiva según Michael Porter.....	5
1.2.2 Teoría Clásica del Comercio Internacional.....	7
1.2.3 Teoría de la Economía Social y Solidaria, específicamente haciendo mención al Capital Social.....	8
1.3 Marco referencial	9
1.4 Marco conceptual	12

1.5 Marco situacional	14
1.5.1 Contexto y lugar donde se desarrolló el estudio.....	14
1.5.2 Delimitación temporal	15
CAPÍTULO 2	16
METODOLOGÍA	16
2.1 Desarrollo Metodológico	16
2.2 Variables de estudio	18
2.3 Hipótesis	19
CAPÍTULO 3	20
DESARROLLO DEL ESTUDIO	20
3.1 Antecedentes: Gruppo Salinas	20
3.2 Área de Producción	22
3.2.1 Asociación “Desarrollo Social de Artesanos Texsal Salinas” - Texsal.....	23
3.2.2 Fábrica de Confites “FFSS”	35
3.2.3 Fábrica de Conservas “FUGJS”	48
3.3 Área Comercial	57
3.3.1 Diversificación del Portafolio de Productos	58
3.3.1.1 Asociación “Desarrollo Social de Artesanos Texsal Salinas” - Texsal	58
3.3.1.2 Fábrica de Confites “FFSS”	63
3.3.1.3 Fábrica de Conservas “FUGJS”	70
3.3.2 Alianzas estratégicas	73
3.3.3 Presentación de los productos para la comercialización	74
3.3.3.1 Asociación “Desarrollo Social de Artesanos Texsal Salinas” - Texsal	74
3.3.3.2 Fábrica de Confites “FFSS”	76

3.3.3.3 Fábrica de Conservas “FUGJS”	78
3.3.4 Publicidad	79
3.3.5 Competidores	82
3.3.5.1 Asociación “Desarrollo Social de Artesanos Texsal Salinas” - Texsal	82
3.3.5.2 Fábrica de Confites “FFSS”	82
3.3.5.3 Fábrica de Conservas “FUGJS”	83
3.3.6 Análisis de comercio exterior	83
3.3.6.1 Requisitos de los productos para exportar	83
3.3.6.2 Documentos de Exportación	84
3.3.6.3 Convenios Técnicos	86
3.3.6.4 Salvaguardias	86
3.3.6.5 Acuerdos comerciales	87
3.4 Área Económica	87
3.4.1 Asociación “Desarrollo Social de Artesanos Texsal Salinas” Texsal	88
3.4.2 Fábrica de Confites “FFSS”	91
3.4.3 Fábrica de Conservas “FUGJS”	94
3.5 Matriz de estrategias competitivas	99
3.6 Matriz evaluación de hipótesis	109
CAPÍTULO 4	113
DISCUSIÓN	113
4.1 Conclusiones	113
Área Productiva.....	113
Área Comercial.....	115
Área Económica	117

4.2 Recomendaciones	119
Área Productiva	119
Área Comercial	120
Área Económica	121
ANEXOS	123
BIBLIOGRAFÍA	124

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Variables de Estudio	18
Tabla 2 Línea de la lana de alpaca	24
Tabla 3 Línea de la lana de oveja.....	24
Tabla 4 Productos exportados por Texsal	25
Tabla 5 Producción Texsal en unidades.....	26
Tabla 6 Proceso de producción Texsal.....	29
Tabla 7 Tipo de proceso Texsal por período.....	31
Tabla 8 Maquinaria Texsal.....	31
Tabla 9 Trabajadores Texsal	32
Tabla 10 Logística internacional Texsal	33
Tabla 11 Bombones.....	36
Tabla 12 Tabletas	36
Tabla 13 Grageas recubiertas de chocolate	36
Tabla 14 Mermeladas	36
Tabla 15 Turrónes de miel	37
Tabla 16 Manjares, cremas y galletas	37
Tabla 17 Productos exportados Fábrica de Confites El Salinerito.....	37
Tabla 18 Producción Fábrica de Confites El Salinerito en kilogramos	39
Tabla 19 Proceso productivo Fábrica de Confites El Salinerito	40
Tabla 20 Tipo de procesos Fábrica de Confites El Salinerito por período	43
Tabla 21 Maquinaria Fábrica de Confites El Salinerito por período	44
Tabla 22 Trabajadores Fábrica de Confites El Salinerito	45

Tabla 23	Logística internacional Fábrica de Confites El Salinerito	46
Tabla 24	Productos exportados Fábrica de Conservas y Alimentos Salinerito	49
Tabla 25	Producción Fábrica de Conservas y Alimentos Salinerito en kilogramos	49
Tabla 26	Proceso productivo Fábrica de Conservas y Alimentos Salinerito	50
Tabla 27	Tipo de procesos Fábrica de Conservas y Alimentos Salinerito por período ..	52
Tabla 28	Maquinaria Fábrica de Conservas y Alimentos Salinerito por período	52
Tabla 29	Trabajadores Fábrica de Conservas y Alimentos Salinerito	54
Tabla 30	Logística internacionl Fábrica de Conservas y Alimentos Salinerito	55
Tabla 31	Diversificación de productos de Texsal en los períodos de estudio.	59
Tabla 32	Destinos, cantidades y montos (\$) de exportación de Texsal, períodos de estudio.....	62
Tabla 33	Análisis comparativo de los destinos, cantidades y montos de exportación....	62
Tabla 34	Diversificación de productos de FFSS en los períodos de estudio.	64
Tabla 35	Análisis comparativo de diversificación de productos FFSS.....	65
Tabla 36	Destinos, cantidades (kilogramos) y montos (\$) de exportación de FFSS, períodos de estudio.	67
Tabla 37	Análisis comparativo de los destinos, cantidades y montos (\$) de exportación	68
Tabla 38	Diversificación de productos de FUGJS en los períodos de estudio.	70
Tabla 39	Destinos, cantidades y montos (\$) de exportación de FUGJS, períodos de estudio.....	71
Tabla 40	Análisis comparativo de los destinos, cantidades y montos (\$) de exportación	72
Tabla 41	Presentación de los productos Texsal	75
Tabla 42	Presentación de los productos FFSS	76
Tabla 43	Presentación de los productos FUGJS	78

Tabla 44 Medios Difusivos de las organizaciones	79
Tabla 45 Ferias de participación de las organizaciones	80
Tabla 46 Subpartida de los productos de las organizaciones de estudio.....	85
Tabla 47 Evolución de ingresos, egresos y utilidad Texsal	88
Tabla 48 Inversiones Texsal.....	90
Tabla 49 Evolución de ingresos, egresos y utilidad Fábrica de Confites.....	91
Tabla 50 Inversiones Fábrica de Confites El Salinerito.....	93
Tabla 51 Evolución de ingresos, egresos y utilidad Fábrica de Conservas	94
Tabla 52 Inversiones Fábrica de Conservas y Alimentos	96
Tabla 53 Financiamiento Gruppo Salinas	97
Tabla 54 Estrategias de las organizaciones.....	99
Tabla 55 Matriz de evaluación de hipótesis	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa Productivo Parroquia de Salinas.....	15
Figura 2 Estructura "Gruppo Salinas"	21
Figura 3 Modelo del sistema de producción	22

RESUMEN

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. La importancia de determinar estas estrategias, permite entender qué ha hecho distinta a una organización, y cuál es su ventaja competitiva. La presente investigación, plantea un estudio entre los períodos 2009-2011 versus 2012-2014, bajo enfoques productivos, comerciales y económicos, de las organizaciones exportadoras de Gruppo Salinas, ubicadas en la provincia de Bolívar, parroquia Salinas, y que son reconocidas comúnmente bajo la marca “El Salinerito”: Texsal, Fábrica de Confites y Fábrica de Conservas. Este estudio ha permitido analizar las estrategias competitivas aplicadas, por dichas unidades, las mismas que desempeñan un rol principal dentro de la Economía Popular y Solidaria. Al concluir con el estudio de la investigación, se pudo diseñar una matriz de síntesis, que contiene todas aquellas estrategias aplicadas por las organizaciones, e identificadas como competitivas. Éstas han brindado sostenibilidad y rentabilidad en el mercado, a través del tiempo; y se han ido encaminando hacia una mejora en el proceso de la internacionalización, considerando que se trata de una Economía Popular y Solidaria.

PALABRAS CLAVE:

- **ESTRATEGIA**
- **COMPETITIVIDAD**
- **COMERCIO INTERNACIONAL**
- **INTERNACIONALIZACIÓN**
- **ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

ABSTRACT

In Michael E. Porter's opinion, strategy is framed as a set of actions of a company whether they are defensive or offensive, in order to create an acceptable and unique position within an industry. The importance of identifying these strategies, allows understanding what made the difference to an organization, and what its competitive advantage is. This research presents a study of the periods 2009-2011 vs. 2012-2014, under productive, economic and trade approaches, of the exporting organizations of "Grupo Salinas", located in the province of Bolivar, Salinas parish, and they are commonly recognized under the brand "El Salinerito": Texsal, Confectionery Factory and Cannery. This study has allowed the analysis of the competitive strategies used by these organizations, which have a major role in the Popular and Solidarity Economy. These strategies have provided sustainability and profitability in the market over the time; and they have been aligned towards an improvement in the process of internationalization, considering that this is a Popular and Solidarity Economy. After completion of this research, a synthesis matrix that contains all the identified competitive strategies used by organizations has been designed. These strategies have provided sustainability and profitability in the market over the time; and they have been aligned towards an improvement in the process of internationalization, considering that this is a Popular and Solidarity Economy.

KEYWORDS:

- **STRATEGY**
- **COMPETITIVENESS**
- **INTERNATIONAL TRADE**
- **INTERNATIONALIZATION**
- **POPULAR AND SOLIDARITY ECONOMY**

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 Delimitación del problema

1.1.1 Objeto del estudio

Analizar el ámbito productivo, comercial y económico de las organizaciones exportadoras del Gruppo Salinas: Texsal, Fábrica de Confites, y Fábrica de Conservas, a través de un estudio comparativo entre dos períodos, 2009-2011 y 2012-2014; de modo que se identifiquen estrategias competitivas, orientadas al comercio internacional, en cada uno de estos aspectos, considerando su permanencia o evolución a través del tiempo. Se debe tener en cuenta durante toda la investigación, que se trata de unidades productivas pertenecientes a la Economía Popular y Solidaria.

1.1.2 Planteamiento del problema

Las consecuencias de que organizaciones pertenecientes a una Economía Popular y Solidaria, no generen, identifiquen o aprovechen en su proceso productivo, comercial y/o económico, aquellas estrategias competitivas que les permitan incursionar en el mercado internacional.

De igual manera, el problema se centra en las unidades productivas populares, que deciden internacionalizarse, pero no han diseñado adecuadamente o determinado claramente, las estrategias competitivas que les otorguen estabilidad y permanencia en el mercado internacional; de modo que en vez de traer beneficios y rentabilidad, pueden incluso obligarlas a verse inmersas en una quiebra, por no tener trazado el camino claro a seguir, sirviéndose de sus recursos, competencias y capacidades. Finalmente, se abarcan dentro de este apartado, a las implicaciones originadas por el aislamiento del concepto de Internacionalización de la Economía Popular y Solidaria, que nace como un

sistema alternativo, que a través de actividades económicas y prácticas sociales, impulsadas por los sectores populares, desarrolla una forma de organización para satisfacer necesidades y generar ingresos, otorgando principal importancia a las relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad.

1.1.3 Justificación del estudio

El conocimiento y la aplicación adecuada de estrategias enfocadas a la competitividad, permiten obtener ventajas y ocupar un espacio único y distinto dentro de una industria; de forma que, muchos más beneficios puedan ser alcanzados por aquellas compañías que las pongan en práctica.

La internacionalización, es uno de los fenómenos actuales más importantes para las compañías, pero lograr que este proceso sea exitoso, requiere de la identificación previa de dichas estrategias competitivas como un paso primordial e indispensable.

De ahí que, se ha considerado necesario el presente estudio, para determinar el panorama al cual se enfrentan las empresas vinculadas a la Economía Popular y Solidaria, al incursionar en mercados internacionales. Citando como caso de análisis al Gruppo Salinas.

La investigación se encuentra justificada en base a los siguientes objetivos estratégicos del Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, que aplican para la EPS.

- “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.”
- “Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.”
- “Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva.”
- “Objetivo 12: Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.”

Además por los siguientes artículos de la Constitución de la República del Ecuador de 2008:

- “Artículo 283.- Establece que el sistema económico es social y solidario, y se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine.”
- “Artículo 284.- Establece que la política económica tiene entre sus objetivos, el incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.”
- “Artículo 319.- Establece que se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresas públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.”

Finalmente, se tomará como referencia los siguientes artículos de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria:

- “Artículo 3.- Objeto.- La presente Ley tiene por objeto: a) Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado; b) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay.”
- “Artículo 18.- Sector Asociativo.- Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios

lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley.”

1.1.4 Objetivo general

Determinar las estrategias competitivas de internacionalización, que aplica el Grupo Salinas: Texsal, Fábrica de Confites, y Fábrica de Conservas; las mismas que forman parte de la Economía Popular y Solidaria.

1.1.5 Objetivos específicos

- Analizar el ámbito de producción de las organizaciones exportadoras del Grupo Salinas: Texsal, Fábrica de Confites, y Fábrica de Conservas; dentro de los períodos 2009-2014.
- Analizar el ámbito comercial de las organizaciones exportadoras del Grupo Salinas: Texsal, Fábrica de Confites, y Fábrica de Conservas; dentro de los períodos 2009-2014.
- Analizar el ámbito económico de las organizaciones exportadoras del Grupo Salinas: Texsal, Fábrica de Confites, y Fábrica de Conservas; dentro de los períodos 2009-2014.

1.2 Marco teórico

El soporte doctrinario para respaldar al presente trabajo, es muy amplio, por consecuente permite ajustar los conceptos utilizados, bajo diferentes teorías; sin embargo se citarán las más relevantes e importantes, así se tiene a continuación:

1.2.1 La estrategia y ventaja competitiva según Michael Porter

La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor. (Porter, ¿Qué es la estrategia?, 2011)

La estrategia según este mismo autor, se entiende como la generación de un posicionamiento único y valioso, mediante distintas actividades; pues no existe una posición ideal, ya que si ésta existiera, no se tendría la necesidad de elaborar una estrategia, y por ende, las empresas se dedicarían a buscar esta posición ideal y aplicarla; sin embargo, la esencia se encuentra en elegir operaciones diferentes de las de la competencia.

De ahí que, el proyecto se enfoque en identificar estas estrategias en las organizaciones exportadoras de Gruppo Salinas; ya que de este modo, se determinará el conjunto de actividades realizadas, especialmente en el ámbito productivo, comercial y económico, que se configuran como áreas de suma importancia dentro de toda empresa; y que han permitido ocupar una posición única en el mercado, no sólo nacional sino también internacional.

Esto a su vez, contribuye a entender el camino trazado por las unidades productivas, pertenecientes a la marca comercial “El Salinerito”, en función de tomarlo como prototipo para otras organizaciones de similares condiciones estructurales, funcionales, etc.; mismas que deben comprender primero su propia situación, entorno y realidad, para que puedan establecer su propio camino a seguir, y encontrar ese posicionamiento único.

De acuerdo a este mismo enfoque, y parafraseando a Porter; los orígenes de las posiciones estratégicas, nacen de 3 fuentes diferentes, que no se excluyen mutuamente y a menudo se superponen:

- En primer lugar, el posicionamiento basado en la variedad, el mismo que está orientado a la elección de variedades de productos o servicios, más que en segmentos de clientes.
- En segundo lugar, el posicionamiento basado en las necesidades, cuyo principio es el de satisfacer la mayoría o todas las necesidades de un grupo de clientes en particular.
- Y finalmente, en tercer lugar, el posicionamiento basado en el acceso, donde el principal objetivo es la segmentación de clientes, pues a pesar de que sus necesidades sean similares, la mejor configuración de actividades para tener acceso a ellos es diferente. (Porter, ¿Qué es la estrategia?, 2011)

Dentro del análisis, se tomará en cuenta la orientación de las estrategias desarrolladas y aplicadas por Texsal, Fábrica de Confites y Fábrica de Conservas, es decir, de dónde surgen y hacia dónde conducen; lo cual efectivamente permitirá deducir el tipo de estrategia, y emparejarla con la posición estratégica que persigue; lo cual, guarda estrecha relación con las 3 fuentes de origen establecidas por Michael Porter y enunciadas previamente.

Por su parte, la ventaja competitiva es el fruto del enlace de las actividades realizadas por las empresas, es decir, de la forma en que éstas son ajustadas y reforzadas unas con otras.

La base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria, es la ventaja competitiva sostenible; la cual mantiene un vínculo estricto con el concepto de valor, mismo que va a depender directamente de la empresa; pues la ventaja competitiva aumenta, en función del valor que una empresa pueda generar y desarrollar. (Porter, Ventaja Competitiva: crear y sostener un desempeño superior, 1985).

Gruppo Salinas, al ser uno de los promotores de una estructura económica diferente, alineada a lo solidario y a lo social; ha trabajado bajo algunos parámetros distintos a las organizaciones comunes. Sin embargo, el propósito es el mismo, desarrollar una ventaja

competitiva y hacerla sostenible en el tiempo; lo cual, se podrá determinar a través del análisis por períodos propuesto en este estudio, es decir, verificar cómo ha evolucionado el concepto de valor dentro de las unidades productivas, y cómo éste ha aportado o ha influenciado en la ventaja competitiva.

1.2.2 Teoría Clásica del Comercio Internacional

Esta teoría abarca un estudio focalizado en el comercio exterior como parte del entorno económico; y al cual, Adam Smith, contribuyó defendiendo el libre comercio, en respuesta de bienes producidos más eficientemente en el exterior, en función de las ventajas absolutas de cada país.

Smith, determinó además que, el ahorro generado de la importación de productos a un precio inferior del que se tendría al producirlos; no sólo resultaría beneficioso para el propio bienestar, sino también para la eficiencia a escala mundial.

De esto se deriva, la importancia de analizar aquellas ventajas competitivas de las organizaciones exportadoras de Gruppo Salinas, que se han encaminado o han aportado al comercio internacional. El propósito de esta teoría en el estudio, es justificar las actividades de comercio exterior, en base a la búsqueda de beneficios para las unidades productivas; de manera que se alcance una mayor eficiencia, principalmente considerando el tema de costos.

Así mismo, la teoría está alineada a los beneficios múltiples presentados gracias a actividades comerciales llevadas a cabo a escala mundial, por Texsal, Fábrica de Confites y Fábrica de Conservas; ya que la incidencia no es sólo para las organizaciones de la marca “El Salinerito”, sino también para aquellas entidades vinculadas con éstas.

Por otro lado, y complementando la teoría de Adam Smith; David Ricardo, aporta con el concepto de Ventaja Comparativa, cuyo enunciado principal es que, los estados deben especializarse en la producción de aquellos artículos de exportación en los cuales tengan mayor ventaja comparativa, por su alta calidad y bajo precio, impulsando de esta forma además la división del trabajo. (Melguzizo, 2011).

En base a ello, las empresas exportadoras de Gruppo Salinas, han incursionado en el comercio internacional, bajo el supuesto de tener una ventaja comparativa, ya sea en precio, calidad o cualquier otra característica, que efectivamente les ha permitido permanecer en este mercado.

1.2.3 Teoría de la Economía Social y Solidaria, específicamente haciendo mención al Capital Social.

Esta teoría ha sido establecida por Carlos Germán Palafox Moyers, en su artículo “Comercio Justo y Economía Social Solidaria: Teorías y su desarrollo en la economía mundial”.

De acuerdo con los teóricos Bourdieu (1980; 1997), Coleman (1990) y Putman (1993), el Capital Social es la pertenencia a un grupo que le brinda a cada uno de sus miembros un respaldo social, una credencial que le reconoce beneficios en los diversos sentidos de la palabra. Así mismo, determina a la economía social y solidaria como un factor del capital social, el cual contribuye al desarrollo económico y local (Palafox, 2014).

Al aplicar la teoría al estudio de las empresas exportadoras, representantes de la marca comercial “El Salinerito”, se entiende que éstas han desarrollado una serie de prácticas y discursos asociados al concepto de una economía más social y solidaria, donde prima por sobre todas las cosas, el bienestar de la persona. El objetivo es impulsar a sectores vulnerables, incentivar el trabajo y fomentar el emprendimiento, a través de visiones de apoyo, de justicia, equidad y cooperación; de modo que sean fuentes de contribución a la mejora en la economía de un país, y a su vez se conviertan en partícipes activos del desarrollo.

Estas estructuras económicas presentan una configuración diferente a las empresas comunes en varios aspectos; por lo cual, se ha incurrido en la necesidad de establecer normativas y parámetros, que abarquen y regulen las actividades de dichas organizaciones, así por ejemplo, en Ecuador existe la Ley Orgánica de Economía

Popular y Solidaria; considerando que en los últimos años este tipo de unidades productivas han proliferado y presentan cada vez un mayor crecimiento en el entorno global. De igual manera, se han establecido políticas que motiven y creen el escenario adecuado para el correcto funcionamiento de estas organizaciones, es así, que en nuestro país se ha dictado el Plan Nacional del Buen Vivir, a manera de marco legal de defensa y amparo.

Bajo esta perspectiva de análisis, la Economía Social Solidaria es un elemento clave del Capital Social que amplía la posibilidad de contribuir al desarrollo económico regional y local. (Palafox, 2014).

1.3 Marco referencial

Hoy en día cada vez es más evidente el crecimiento del comercio internacional, no obstante esto no es un proceso nuevo, los negocios han existido de un modo u otro desde hace siglos con periodos de auge espectacular (Canals, 1994). La exportación es el primer método de riesgo y esfuerzo para las empresas, uno de los aspectos que distingue a este método es que la producción de los bienes tiene lugar en el mercado local y su venta es a mercados internacionales.

Por otro lado, la estrategia competitiva tiene como objetivo fundamental la obtención de una ventaja competitiva, es decir, la definición de una característica o de una cualidad que haga que la empresa supere a la competencia de manera genérica y sostenida. Por tanto, la estrategia competitiva es el conjunto de características internas que la empresa tiene que desarrollar para obtener y reforzar una posición superior respecto a las empresas competidoras. (Comercios: BBVA Con tu empresa, 2014)

El Grupo Salinas considera a la internacionalización como una estrategia de crecimiento para sus organizaciones, pero este proceso estratégico implica el saber seleccionar como entrar a un mercado internacional. El objetivo central de los estudios es determinar la transición de las empresas desde una actividad de producción y

comercialización interna hacia una actividad exportadora enfocando a fases más avanzadas de internacionalización.

Dentro de los antecedentes que constituyen una base de referencia, existe una variada gama de trabajos, cuya temática si bien se centra sobre el estudio del tema de las estrategias competitivas, la gran mayoría configuran un análisis, o bien la viabilidad de la aplicación de estrategias para el mejoramiento e incremento de la producción y comercialización de un bien específico de una organización y su expansión internacional. Por lo que se considera las siguientes referencias:

El artículo del Portal Revistas Académicas de la Universidad de Costa Rica de la Facultad de Ciencias Económicas, de Castro Monge Edgar, quien realizó un estudio de “Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas”; en el cual se analizó las cinco tipologías de estrategias competitivas más importantes tratadas en la administración: Miles y Snow (1978), Porter (1980), Miller (1987), Mintzberg (1988) y Kotler (1992). Este artículo se toma como referencia en la investigación, al permitir identificar los cuestionamientos, similitudes y diferencias de las estrategias competitivas; que se tomará como referencia y se utilizará para determinar la estrategia que mejor se adecúa a las características de las organizaciones del Grupo Salinas. Así como también, permitirá identificar y evaluar como exitosas o poco confiables a las estrategias aplicadas por el grupo.

El artículo de Edgar Monge se complementa con la publicación en la Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales “NEGOTIUM” de la Universidad Nacional Experimental “Rafael María Baralt”, de Luisa Quero, que realizó un estudio sobre “Estrategias competitivas: Factor clave de desarrollo”; el cual se relaciona con el proyecto, al identificar en el Grupo Salinas los aspectos fundamentales de las estrategias competitivas y las herramientas importantes de aplicación en las organizaciones, con lo que se puede obtener ventajas competitivas frente a otros mercados para tratar de obtener un alto nivel de desarrollo y determinar los factores que intervienen en el proceso.

De acuerdo con el enfoque del proyecto, sobre la internacionalización de Texsal, Fábrica de Confites y Fábrica de Conservas; es necesario también mencionar como base de referencia el análisis de la estrategia de internacionalización, puntos críticos en las empresas familiares con visión de desarrollo y casos de empresas enfocadas a una expansión internacional.

De esta manera se puede citar al “Estudio de La Internacionalización de las Empresas Españolas” como resultado de la tercera cumbre de La Internacionalización, realizado con las organizaciones que conforman el Comité Empresarial y de Directivos para la internacionalización (Millward Brown, 2015); que se toma como referencia para comparar con las organizaciones del Gruppo Salinas y poder determinar el surgimiento del proceso de internacionalización, la evolución , los efectos sobre el negocio, los desencadenantes de éxito en dicho proceso, lo que se espera a futuro, los principales problemas y como puede ayudar el sector público.

Es importante también mencionar el estudio de la Universidad de La Rioja-España, respecto a La Internacionalización de la empresa Familiar (Inés Moreno Martínez, 2010-2011). Este artículo se configura como un parámetro de medición y comparación frente a las medidas aplicadas del Gruppo Salinas, analizando las similitudes y posibles mejoras; en temas como: la expansión de la empresa familiar, ventajas y desventajas, los impulsores de crecimiento, la importancia del desarrollo, los entes de financiamiento, la efectividad de los programas internos y un análisis en el tiempo de las empresas familiares.

De igual manera se ha tomado información de diferentes noticias dirigidas por Proecuador, Ministerio de Turismo, Fedexport, Buen Trip Hub, Alianza para el emprendimiento e innovación; quienes buscan promover el desarrollo productivo del país y ven a la internacionalización de las empresas como una vía para generar más oportunidades.

Es notable la incidencia de estos estudios y publicaciones dentro de la ejecución de las estrategias aplicadas por el Gruppo Salinas, motivo por el cual resulta efectivo los

estudios seleccionados como referencia; ya que se puede evidenciar que a nivel mundial, las empresas buscan la internacionalización a través de programas que oferta cada país, ya sean empresas familiares, pequeñas o medianas. Estos trabajos desprenden la convicción de que una empresa como el Gruppo Salinas, con guías acertadas fácilmente puede encaminarse hacia la internacionalización. Estos artículos permitirán medir la eficiencia y eficacia de las estrategias implementadas por el grupo; así como también identificará las oportunidades, amenazas y consecuencia de la ejecución de cada una de ellas.

1.4 Marco conceptual

Estrategia: Para Johnson y Scholes (1993), la estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas. La estrategia trata sobre las decisiones acerca de en qué negocios se compete, delimitan el entorno específico de la empresa y fijan los límites de la misma; la estrategia persigue adaptar la empresa a su entorno. (Castro, 2010)

Competitividad: Para Michael Porter la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país. (Biblioteca: COHEP "Consejo Hondureño de la Empresa Privada", 2014)

Estrategia Competitiva: Es aquella estrategia que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial. La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores, a la vez el objetivo de cualquier estrategia genérica es “crear valor

para los compradores”. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial y trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. (Porter M. E., 1985)

Comercio Internacional: Intercambio o movimiento que tienen los bienes y servicios a través de los distintos países y sus mercados. (Ballesteros, 2014).

Internacionalización: Proceso dinámico que abarca un conjunto de actividades, las mismas que la empresa desarrolla fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural. (Sistema de Información Empresarial de Canarias, 2015).

Exportación: Tráfico de bienes y servicios propios (nacionales o nacionalizados), de un país con el fin de ser usados o consumidos en otro. Enfrenta variados fenómenos fiscales dado que, cualquier producto enviado más allá de las fronteras de un país, está sometido a diversas legislaciones y acuerdos. (EFXTO Comunidad Forex, 2015).

Centro de Exportaciones: Sociedad de hecho, creada y constituida con el objetivo de organizar e impulsar de forma profesional, prioritariamente la venta de productos de las empresas en el exterior, y de contribuir con los excedentes a la autogestión de los servicios específicos de la empresa y sus miembros. (El Salinerito, 2003)

Economía Popular y Solidaria: Forma de organización económica en la que sus integrantes se unen para producir, intercambiar, comercializar, financiar, y consumir bienes y servicios que les permitan satisfacer sus necesidades y generar ingresos. (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2011).

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: Entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012)

Asociación: Organización lícita formada por personas jurídicas o personas naturales o bien por ambas, quienes laboran por un bienestar social. (Collantes, 2015)

Sector Asociativo: Conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley. (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2011)

Logística: Proceso de planificar, implementar, controlar el flujo y el almacenaje de materias primas, productos semielaborados o terminados, y de manejar la información relacionada desde el lugar de origen hasta el lugar de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos de los clientes. (Council of Logistics Management, 2000)

1.5 Marco situacional

1.5.1 Contexto y lugar donde se desarrolló el estudio

La presente investigación se desarrolla en las 3 organizaciones exportadoras de Grupo Salinas: Texsal, Fábrica de Confites y Fábrica de Conservas; las mismas que se ubican en la Provincia de Bolívar, cantón Guaranda en la parroquia de Salinas.

Salinas está actualmente conformada por 28 comunidades aledañas distribuidas en un territorio 440 km², en diferentes altitudes que van desde 800 msnm hasta los 4150 msnm.

En el contexto geográfico, poco a poco se pasó de un pueblo sin cultura organizativa y productor de sal, a un pueblo organizado y agroindustrial, convirtiéndose en referente para la provincia y el país. El resultado ha sido el mantenimiento de su población, evitando la migración a los núcleos urbanos, así como la mejora sustancial de las condiciones de vida de sus habitantes.

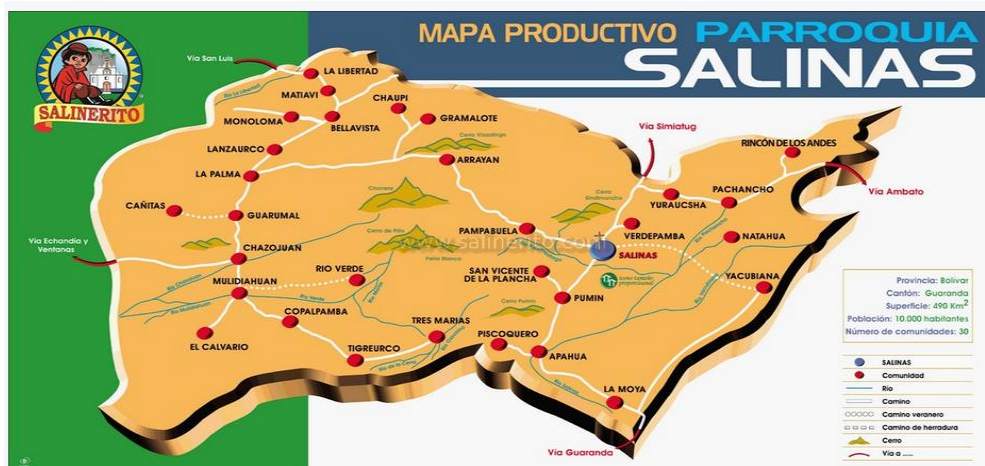


Figura 1 Mapa Productivo Parroquia de Salinas

Fuente: Página Oficial del Salinerito, (Salinas, 2006)

El GRUPO SALINAS (jurídicamente aprobada el 26 de noviembre del 2006), constituye una instancia corporativa que representa los intereses comunes y específicos de la población Salinera, y de las distintas instituciones miembros; es la llamada a articular procesos y apoyar iniciativas locales para fortalecer el proceso de trabajo comunitario.

Como ente corporativo, está integrado por seis miembros que a su vez son organizaciones salineras dedicadas a actividades sociales y productivas. Es por estos motivos que se ha considerado al Grupo Salinas como ente principal de nuestra investigación.

1.5.2 Delimitación temporal

La investigación se realiza en base al análisis de dos periodos, se tomará como punto de partida el mes de enero del 2009 al mes de diciembre del 2011, como primer periodo. Y como segundo período se va a tomar el mes de enero del 2012 al mes de diciembre del 2014.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

2.1 Desarrollo Metodológico

El estudio de las estrategias competitivas: Caso Texsal, Fábrica de Confites, y Fábrica de Conservas; se planteará alrededor del método Cartesiano.

Según Lesmi Santaella, explica en su artículo “El método Cartesiano”; este método se fundamenta en la aplicación de una duda metódica, la misma que pretende dudar de cualquier verdad que haya sido presentada ante nuestros sentidos. Es preciso mencionar, que es aplicable a una variada y amplia gama de temas, para lo cual se debe tener en cuenta el establecimiento de 4 reglas importantes, que son las siguientes:

- Regla de la evidencia: No se admite nada como verdadero a menos que sea evidente (Santaella, 2015). Este principio será aplicado al estudio, de la siguiente manera:

Al tener como objetivo, el determinar las estrategias netamente competitivas de las organizaciones del Gruppo Salinas, no será evidente que todas las estrategias puestas en marcha por estas organizaciones, resultaron efectivas, permitiendo de forma ligada la internacionalización de las mismas; sino que, luego del estudio y respectivo análisis, se identificarán a aquellas que han sido competitivas, y por ende, si tienen un vínculo directo con el enfoque internacional dentro del grupo; de modo que una vez establecida la duda, se procede a levantar información, que permita al final dar respuestas reales y concretas.

- Regla del análisis: dividir en diferentes partes el problema, para resolver más fácilmente aquello que se está estudiando (Santaella, 2015). Esta regla será aplicada al estudio, de la siguiente manera:

Dentro del presente proyecto, en el capítulo 3, que corresponde al desarrollo como tal, se ha estructurado una pequeña división del mismo; pues se analizará por separado, la parte de producción, la de comercialización, y finalmente, la económica; de modo que el estudio quede dividido en partes más pequeñas, que hagan posible tener una mejor visión del problema; asimismo, para que la investigación resulte más apegada a la realidad; y para que sea más fácil entender las implicaciones que deben considerarse para establecer resultados, conclusiones y recomendaciones.

- Regla de la síntesis: una vez que se estudian todas las partes, se hace una síntesis, una puesta en común de todo lo que hemos obtenido estudiando las diferentes partes (Santaella, 2015). Esta regla será aplicada al estudio, de la siguiente manera:

Una vez que se haya desarrollado el estudio desde las 3 perspectivas planteadas, es decir, desde el punto de vista de producción, comercialización y económico; se procede a realizar una matriz de síntesis, que contenga a aquellas estrategias competitivas de cada función, identificadas a lo largo de todo el estudio.

- Regla de las comprobaciones: al terminar la síntesis, enumerar todo y revisarlo por si se omite algo (Santaella, 2015). Este principio será aplicado al estudio, de la siguiente manera:

Al culminar con el estudio, se lleva a cabo una revisión completa, con especial énfasis en las estrategias competitivas identificadas en la matriz de síntesis; comprobando que efectivamente, sean éstas las que han tenido una relación directa con la internacionalización y la competitividad de las organizaciones del Gruppo Salinas.

Finalmente, se puede afirmar que, el Método Cartesiano es perfectamente aplicable al presente estudio, ya que tanto su principio general, como cada regla del mismo, serán seguidos.

2.2 Variables de estudio

Tabla 1
Variables de Estudio

VARIABLE	INDICADORES	UNIDAD	MÉTODO
Exportación de Productos	Monto de exportación: P1 Vs P2	Dólares	Entrevista
Diversificación del Portafolio de Productos	Ítems desarrollados por tipo de producto P1 Vs P2	Número de ítems	Entrevista
Capacidad de producción	Cantidad de máquinas en proceso productivo P1 Vs P2	Número de máquinas	Entrevista
	Producción P1 Vs P2	Cantidades producidas	Entrevista
Talento humano	Cantidad de trabajadores: P1 Vs P2	Número de trabajadores	Entrevista
Proceso logístico	Tiempo de respuesta al pedido: P1 Vs P2	Días	Entrevista
Apertura de Nuevos Mercados	Clientes en el Exterior: P1 Vs P2	Número de Países de Exportación	Entrevista
Alianzas estratégicas	Cantidad de alianzas: P1 Vs P2	Número de alianzas estratégicas	Entrevista
Participación en el extranjero	Ferias internacionales: P1 Vs P2	Número de ferias internacionales	Entrevista
Inversión en desarrollo	Monto en inversión: P1 Vs P2	Dólares	Entrevista
Rentabilidad	Monto de utilidad: P1 Vs P2	Dólares	Entrevista

Nota: P1 = Período uno (2009-2011), P2= Período dos (2012-2014)

2.3 Hipótesis

Son efectivas las estrategias competitivas aplicadas en las organizaciones exportadoras de Gruppo Salinas: Texsal, Fábrica de Confites, y Fábrica de Conservas; considerando que pertenecen a la Economía Popular y Solidaria.

CAPÍTULO 3

DESARROLLO DEL ESTUDIO

3.1 Antecedentes: Gruppo Salinas

Gruppo Salinas es la demostración de que en Ecuador es posible el desarrollo rural, con equidad, sostenibilidad y como sinónimo de integración.

Sus inicios tuvieron lugar, en gran medida, gracias al Padre Antonio Polo, sacerdote y educador salesiano nacido en Italia, quien llegó a Salinas en los años 70. Con su visión y la motivación de los moradores de la zona, Salinas ha evolucionado desde una situación de pobreza extrema a un centro activo de emprendimiento, conocido como el pueblo de economía solidaria.

Posteriormente al origen de las pequeñas unidades de emprendimiento artesanal consideradas como organizaciones bases, fue necesario implementar instrumentos administrativos y técnicas especializadas para el sustento de las mismas. La legalización de las unidades implicó un cambio ascendente, agrupándose de acuerdo a su naturaleza y actividad principal, en fundaciones, cooperativas y asociaciones, clasificándolas como organizaciones de segundo grado.

Luego se conforma la organización comunitaria de tercer grado, denominada GRUPPO SALINAS, la cual constituye una instancia corporativa que representa los intereses específicos y comunes de la población Salinera, y de las distintas instituciones miembros. Dinamiza los procesos y apoya las iniciativas locales para fortalecer el proceso de trabajo comunitario (Gruppo Salinas, 2009).

Un mérito que tiene Salinas, es no haberse cerrado, al contrario ha transferido su técnica productiva a otros grupos con similares necesidades, lo que ha permitido enfrentar el mercado en conjunto, con calidad y cubriendo la cantidad necesaria.

En el siguiente cuadro, podemos apreciar la estructura de Gruppo Salinas y todas las organizaciones que lo conforman, conjuntamente con su actividad principal y las unidades productivas y de servicio que agrupan.

CORPORACIÓN GRUPPO SALINAS		
Socios	Actividad	Unidades productivas/servicios
FUNDACIONES		
Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FURNOSAL)	Ofrece promoción y asistencia técnica, que opera como agente social, educador y financiero en proyectos de desarrollo agropecuario y agroindustrial.	Hilandería, mecánica, carpintería, embutidora, criadero de cerdos, hacienda demostrativa (crianza de alpacas) y bosque de pino, centro de acopio, hospedería comunitaria, crédito a organizaciones campesinas.
Fundación Grupo Juvenil Salinas (FUGJS)	Destina los activos logrados, en favor de la juventud del pueblo y las comunidades.	Secadora de hongos, molino y fábrica de fideos, hacienda y bosque de pino, oficina de turismo, hotel y auditorio.
Fundación Familia Salesiana Salinas (FFSS)	Difundir el desarrollo comunitario como una inspiración cristiana. Apoya la autogestión y experimentación de nuevos emprendimientos.	Confitería, infusiones y aceites esenciales, centro de capacitación (aula modelo), granja ecológica, quesera experimental, invernaderos, cerámica y manualidades, alimentos de soya y derivados. Las actividades pastorales son a nivel educativo, y salud, se mantiene un programa radial comunitario.
COOPERATIVAS		
Cooperativa de Producción Agropecuaria "EL SALINERITO" (PRODUCCOOP)	Creada para profesionalizar y modernizar las actividades productivas.	Hacienda de producción de ganado bovino y bosque de pino, agua mineral (proyecto de complejo turístico).
Cooperativa de Ahorro y crédito Salinas Ltda. (COASAL)	Prestación de servicios financieros (populares y solidarios).	Ahorro y crédito en Salinas, ventanilla en San Luis y Chazo Juan (subtrópico).
ASOCIACIONES		
Asociación "Desarrollo Social de Artesanos Texal Salinas" (TEXAL)	Realizan tejidos elaborados a mano, mantienen una caja comunal de microcréditos para las socias.	Producción de prendas artesanales de lana de oveja y alpaca.

Figura 2 Estructura "Gruppo Salinas"

Fuente: (Almendariz & Castillo, 2012)

De todas estas organizaciones, se han tomado solamente tres para el estudio, pues éstas son las únicas que presentan participación en el mercado extranjero: Textsal, Fábrica de Confites (unidad productiva perteneciente a FFSS), y Fábrica de Conservas (unidad productiva perteneciente a FGJS).

3.2 Área de Producción

Para el término “producción”, se tomará en cuenta lo mencionado por Carlos Javier Álvarez Fernández, en su artículo: “Apuntes de la materia Orgón y Métodos del trabajo”; donde se propone entenderlo, como un proceso que necesita de entradas que ingresen en él, de modo que actuemos sobre ellas, para obtener como resultado las conocidas salidas. En concordancia, se detalla:

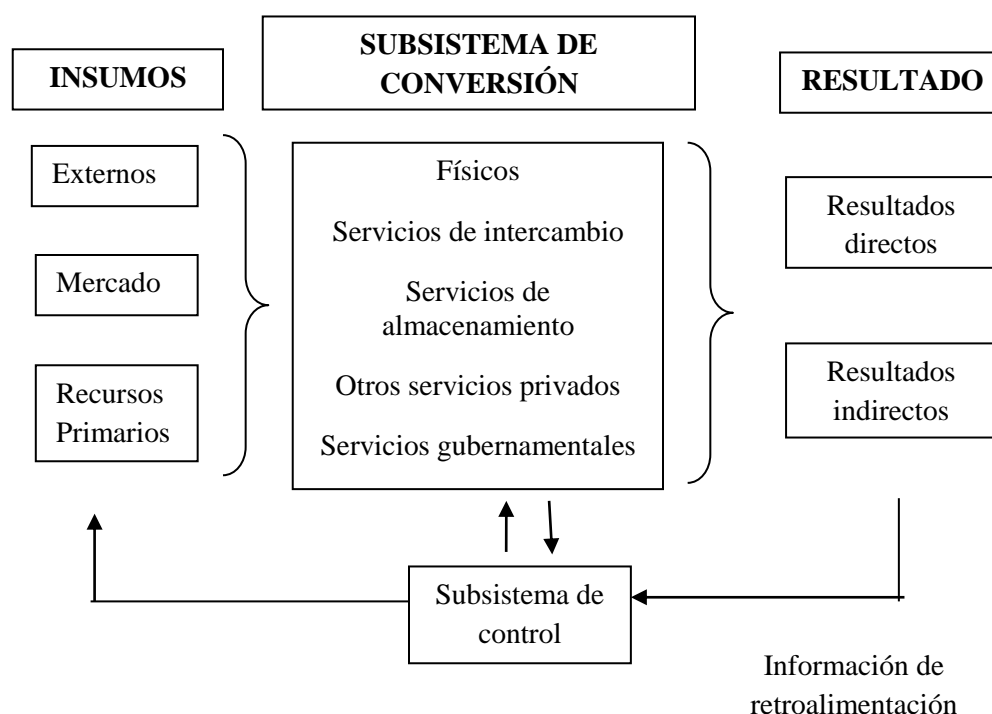


Figura 3 Modelo del sistema de producción

Fuente: modificado de (Gaither & Frazier, 2000)

El propósito de indagar en la perspectiva de producción, se centra en determinar las estrategias competitivas en esta área, poniendo especial énfasis en aquellas que han permitido la internacionalización de las organizaciones. Para poder identificarlas, primero se va a analizar, cómo influye la producción en el comercio internacional; es decir, cómo ha contribuido a la expansión, y bajo qué parámetros. Asimismo, se busca identificar el impacto inverso, examinando resultados obtenidos en la producción en función de la internacionalización; lo cual será posible, a través de un análisis cualitativo en el proceso de producción, detallando cambios o modificaciones, y un comparativo en sus cifras dentro de los períodos 2009-2011 y 2012-2014, que permita comprender la variación.

Con este análisis, se busca interpretar la realidad de las 3 organizaciones en los dos períodos establecidos, desde el punto de vista de producción; ya que es un aspecto que permitirá evaluar la validez o no de la hipótesis, considerando su importancia y rol dentro de la visión general del tema.

Una vez claro el panorama general a tratar, se verifica que el Gruppo Salinas, dueño de la marca “El Salinerito”, ha instaurado un proceso de producción comunitario; pues ha puesto en marcha prácticas de trabajo bajo esta dimensión; proponiendo de esta forma, una estructura de funcionamiento basado en un modelo asociativo, que tiene como cimiento a sus organizaciones base y a la solidaridad. (Jácome, El Comercio - Revista Líderes)

3.2.1 Asociación “Desarrollo Social de Artesanos Texsal Salinas” - Texsal

La Asociación ha integrado al sector productivo, a la mujer; quien con su habilidad y destreza confecciona tejidos de la más alta calidad.

Se ha extraído información del sitio web oficial de “El Salinerito” (www.salinerito.com), la misma que resulta adecuada mencionar, a continuación:

En 1974, una agrupación de 15 jóvenes mujeres, se organizan para aprovechar la lana producida por ovejas y llamas en la región.

Inicialmente, se utilizaba el hilo hilado a mano y en pequeños aparatos tradicionales de madera. Posteriormente, las exigencias del mercado obligaron a utilizar el hilo hilado en máquinas de Ambato.

Sin embargo, las dificultades en conseguirlo y la opción de dar valor agregado a la materia prima del lugar, motivaron a crear la Hilandería Intercomunal Salinas, de la cual la Texsal es el primer cliente.

Actualmente, Texal, con ayuda de italianas expertas en tejido a mano, ha mejorado la calidad de su producto y cuenta con 80 socias artesanas pertenecientes al casco parroquial y a las comunidades aledañas.

La característica principal del producto es: 100% hecho a mano y uso de fibras naturales como alpaca y borrego, debido a su suavidad y calor, son excelentes para proteger del frío característico de la serranía andina.

Entre algunas de las prendas que se elaboran, están:

Tabla 2
Línea de la lana de alpaca

Suéteres	Ponchos	Guantes	Gorras	Medias	Chalecos	Bufandas	Chalinas
-----------------	----------------	----------------	---------------	---------------	-----------------	-----------------	-----------------

Tabla 3
Línea de la lana de oveja

Suéteres	Chalecos	Ponchos	Chalinas
-----------------	-----------------	----------------	-----------------

A continuación, se enumeran los productos exportados en los años objeto de estudio:

Tabla 4
Productos exportados por Texsal

Producto exportado	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Suéteres	x	x	x	x	x	x
Blusas	x	x	x	-	x	x
Bufandas	x	x	x	x	x	x
Chalecos	x	x	x	x	x	x
Abrigos	-	x	x	x	x	x
Gorras	x	x	x	x	x	x
Cuellos	x	x	x	x	x	x
Guantes	x	x	x	x	x	x
Manoplas	x	x	x	x	x	x
Medias	x	x	x	x	x	x
Cobijas	x	x	x	x	x	x
Bolsos y carteras	x	x	x	x	x	x
Ponchos	x	x	x	x	x	x
Chales	x	x	x	x	x	x
Chalinas	x	x	x	x	x	x
Accesorios	x	x	x	x	x	x
Zapatos	x	x	x	x	x	x
Ropa para perros	-	x	x	x	-	-
Faldas	-	-	x	-	x	x
Cojines	-	-	-	-	x	x
Pijamas	-	-	-	-	x	x
Cinturones	-	-	-	-	x	-
Joyas	-	-	-	-	x	-
Canastas	-	-	-	-	x	-
SUBTOTAL	16	18	19	17	23	20
TOTAL		19			24	

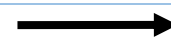
Interpretación y análisis: Como se puede constatar en la tabla previa, Texsal exportó en el primer período, 19 tipos de productos, mientras que en el segundo, se exportaron 24. El año en el que menos tipos de productos fueron exportados, fue el 2009 con 16; y el año con más tipos de productos exportados fue el 2013, con 23; no se ha tomado en cuenta la gama de cada ítem, pues eso se detallará en el aspecto comercial dentro de diversificación.

Se concluye que 5 tipos de productos nuevos fueron exportados en el segundo período con respecto al primero; este aumento fue debido a la demanda y requerimientos de los clientes internacionales, a la capacidad de las artesanas para desarrollarlos, considerando su iniciativa y habilidad; así como por la gran ayuda de voluntarias que tomaban el rol de diseñadoras, otorgando nuevos bocetos e ideas.

Tabla 5
Producción Texsal en unidades

Producto	Producción en cantidad								Variación $((P2-P1)/P1) * 100$
	Período 1				Período 2				
	2009	2010	2011	Total	2012	2013	2014	Total	
Suéteres	1056	815	723	2594	811	988	1251	3050	17,58%
Blusas	4	4	4	12	-	4	4	8	-33,33%
Bufandas	1083	826	1019	2928	544	506	419	1469	-49,83%
Chalecos	14	135	225	374	173	156	73	402	7,49%
Gorras	1580	1489	1754	4823	1594	1613	1448	4655	-3,48%
Cuellos	243	358	327	928	200	174	269	643	-30,71%
Guantes	501	727	895	2123	868	1168	1140	3176	49,60%
Manoplas	355	219	216	790	263	405	185	853	7,97%
Medias	140	219	228	587	214	234	120	568	-3,24%
Cobijas	24	34	24	82	19	40	30	89	8,54%

CONTINÚA



Producto	Producción en cantidad									Variación ((P2-P1)/ P1) * 100
	Período 1				Período 2				Total	
	2009	2010	2011	Total	2012	2013	2014	Total		
Bolsos y carteras	316	145	82	543	64	95	84	243	-55,25%	
Ponchos	432	405	467	1304	334	259	223	816	-37,42%	
Chales	105	38	76	219	10	80	11	101	-53,88%	
Chalinas	75	143	140	358	107	74	210	391	9,22%	
Accesorios	4544	1512	945	7001	1416	2072	869	4357	-37,77%	
Zapatos	52	31	78	161	40	76	38	154	-4,35%	
Ropa para perros	-	9	2	11	6	-	-	6	-45,45%	
Faldas	-	-	8	8	-	3	3	6	-25,00%	
Cojines	-	-	-	0	-	17	29	46	4600%	
Pijamas	-	-	-	0	-	10	4	14	1400%	
Cinturones	-	-	-	0	-	2	-	2	200%	
Joyas	-	-	-	0	-	15	-	15	1500%	
Canastas	-	-	-	0	-	4	-	4	400%	
Abrigos	-	83	55	138	18	32	37	87	-36,96%	
TOTAL	10524	7192	7268	24984	6681	8027	6447	21155	-15,3%	

Interpretación y análisis: Se puede observar que al comparar los dos períodos, 11 productos exportados presentaron crecimiento en el segundo período; es decir, una mayor cantidad o número de unidades con respecto al primero, fueron producidas y por ende exportadas; mientras que 13 productos decrecieron en cantidad de producción.

Los cojines representan al producto con mayor crecimiento, con un 4 600% de incremento; esto se debe a que en el primer período no se producían cojines, mientras que en el segundo se produjeron 46.

Los bolsos y carteras representan al producto con menor incremento, con un -55,25% de decrecimiento; esto se debe a la disminución de la demanda por parte de sus clientes internacionales.

Al realizar un análisis con los valores totales, se observa que, el 2009 es el año con mayor producción en cantidad, con 10524 unidades; mientras que, el 2014, es el año con menor producción en cantidad, con 6447 unidades.

Dentro de los períodos, al tener 24.984 unidades totales producidas en el primero, y 21.155 unidades en el segundo; se determina un decrecimiento en la producción del 15,3% en el período dos, respecto del uno.

Esto se debe principalmente a dos razones:

- Al trabajar bajo pedido, la producción depende en gran medida de la demanda; de modo que, si los clientes no solicitaron determinado tejido o producto en determinado año, se debe a que no existió un pedido del mismo. Es decir, si en el segundo período decreció la producción, se entiende que de la mano, decreció la demanda.
- Por otro lado, en el segundo período, la producción disminuyó, pues en bodega aún se disponía de producto terminado, de forma que no fue necesario, incrementar la producción de ciertos tejidos, ya que éstos se encontraban en stock y listos para la venta.

Se procede a realizar una tabla comparativa a nivel general, del proceso de producción en los dos diferentes períodos:

Tabla 6
Proceso de producción Texsal

Descripción breve del proceso de producción					
Proceso	Detalle	2009-2011	2012-2014	Cambios	
				Si	No
Compra de materia prima.	Hilo: Hilandería Salinas	x	x	x	
	Hilo: Bolivia y Perú		x		
	Botones: Artesano en Santo Domingo	x			
	Botones: Fábrica “Detagua” en Quito		x		
	Cierres: Almacén “La Tranca” en Ambato	x	x		
Ingreso y recepción de materia prima	Registro en el sistema		x	x	
	Ubicación física en bodega	x	x		
	Destino directo a producción o al stock	x	x		
	Registro en kardex		x		
	Inventario físico cada 6 meses	x	x		
Distribución de materia prima	Peso en balanza del hilo por artesana	x	x		x
	Registro en hoja de producción personalizada (materia prima vs producto terminado, de cada artesana)	x	x		
	Designación del tipo de producto a elaborar, por parte de la encargada de producción, hacia las mujeres artesanas.	x	x		
	Diseños en función del pedido, inventario e iniciativa.	x	x		
Confección de la prenda	Tejido en el hogar, por cuenta propia	x	x		x
	Tejido en Texsal, junto a la encargada de control de calidad	x	x		
Control de calidad	Evaluación de prendas en función de las medidas, tipo de cocido y terminados.	x	x		x
Recepción del producto	Recepción de prendas, tejido y accesorios terminados	x	x		x
Control de calidad	Evaluación final de prendas entregadas; se recepta o se deshila, en función de la calidad	x	x		x
Empaque y etiquetado	Producto dentro de funda plástica	x	x		x
	Producto con funda dentro de un cartón máster	x	x		x

Interpretación y análisis: Los cambios presentados en los dos períodos, son notorios en cuanto al proceso de compra de materia prima, esto debido a que el hilo entregado por la Hilandería Salinas no es de una calidad apropiada; sin embargo, ésta resulta ser adecuada para clientes como artesanos de Otavalo, quienes compran el hilo y lo utilizan para tejidos a máquina, sin que se note mayormente las imperfecciones del hilo. Por otro lado, para Texsal, cuyo tejido es totalmente a mano, aquellos desperfectos saltan a la vista, perdiendo competitividad; de ahí que la organización en el 2013, haya decidido importar materia prima de Bolivia y Perú, para satisfacer la exigencia de sus clientes internacionales; principalmente aquellas provenientes de Estados Unidos.

En cuanto a botones, se cambia de un proveedor artesanal en Santo Domingo, a una fábrica en Quito, llamada “Detagua”, esto en función de la calidad y el precio ofertado.

Otro cambio detectado, se encuentra en el proceso de ingreso y registro de materia prima; específicamente haciendo referencia a la tecnología utilizada, ya que hasta el 2009 todo el proceso era manual, la contabilidad se la llevaba en libros, el ingreso de materia prima y salida de mercancías de igual manera; a mediados del 2009 se empieza a buscar un programa informático que reemplace el trabajo empírico; sin embargo, no es hasta el segundo período de estudio, que se tiene un total manejo del software “DecisionWin”, permitiendo ingresar datos de materia prima, kardex, balances, comprobantes, facturas, precios, etc; lo cual sin duda mejora su labor, brindándole mayor eficiencia.

En cuanto a los procesos de: distribución de materia prima, confección de la prenda, control de calidad, recepción del producto, empaque y etiquetado; no ha variado significativamente.

El proceso productivo como tal, para las prendas que se confeccionan como tejido es idéntico, de modo que en la siguiente comparación se considerará un nivel general:

Tabla 7
Tipo de proceso Textsal por período

Producto exportado	Proceso	Tipo de Proceso por período					
		2009-2011			2012-2014		
		Manual	Semi	Auto	Manual	Semi	Auto
Tejidos	Tejido de prendas	x			x		
	Terminados		x			x	
	Control de calidad	x			x		
	Empaque y etiquetado	x			x		
	Procesos administrativos	x					x

Nota: Entiéndase por Semi=Semiautomático, Auto= Automático.

Tabla 8
Maquinaria Textsal

Producto Exportado	Maquinaria		Nombre / Tipo de Maquinaria		Número de Máquinas	
	SI / NO	SI / NO	2009-2011	2012-2014	2009-2011	2012-2014
	2009-2010	2012-2014			2011	2014
Tejidos	Si	Si	Máquina de coser	Máquina de coser	1	1

Interpretación y análisis: Como se puede apreciar, el proceso de tejido, control de calidad, empaque y etiquetado, sigue siendo totalmente manual; lo cual se traduce actualmente en dificultades para competir en el mercado tanto nacional como extranjero, ya que sus competidores producen con mejor calidad y a escala, gracias al uso de máquinas, aumentando por ende su capacidad de producción y de oferta. Sin embargo, Textsal no puede introducir fácilmente maquinaria para la confección, pues se tendrían que desplazar a muchas mujeres, y se perdería el sentido social de la organización; esto ha significado un dilema en cada administración, pero la respuesta siempre ha sido la misma, mantenerse como 80 mujeres artesanas con tejidos a mano.

En cuanto a los terminados, el proceso se considera semiautomático, ya que para el pegado de cierres, se utiliza una máquina de coser, que además sirve para dar forma a algunos acabados de la prenda. Sin embargo, en ambos períodos se ha utilizado una sola máquina, manteniendo el proceso intacto, pues tampoco se han aumentado máquinas ni se ha innovado en aquello.

Finalmente, en lo que sí ha sido notoria la mejora, es en procesos administrativos, que hacen referencia a inventarios, contabilidad, registro de materia prima, salida de mercancías, etc.; esto gracias a la aplicación de software; se ha pasado de un proceso manual a uno automático.

Es preciso señalar además, que el proceso únicamente ha variado desde que empezaron a exportar, en temas de diseños; ya que para el mercado interno, no había esa exigencia. Mientras que con clientes extranjeros, se necesita primero enviar muestras, se reciben correcciones, cambios e incluso es necesaria cierta asesoría por parte de voluntarios.

En cuestiones de mano de obra, tenemos la siguiente tabla de análisis:

Tabla 9
Trabajadores Texsal

# Trabajadores Período 2009-2011	# Trabajadores Período 2012-2014	Variación	Área o departamento afectado
60	80	20	Producción

Interpretación y análisis: Texsal comenzó su actividad con 15 mujeres, al 2011 contaba con 60 artesanas, número que fue incrementado al 2014 a 80. Esto se debe principalmente a la gran demanda de trabajo por parte de las mujeres en el área de tejidos; especialmente aquellas que viven fuera del centro parroquial, pues suelen ser jefas de hogar y tienen en promedio 6 hijos; de modo que la asociación apegada a su principio de responsabilidad social y solidaridad, ha acogido cada vez a más socias, para que puedan tener una fuente de ingreso y sustento. El pago se lo realiza mensualmente y

en función de las hojas de producción personalizadas de cada una, tomando en cuenta las obras terminadas y entregadas en el local.

Como es visible, la variación entre los 2 períodos es de 20 mujeres artesanas, lo cual aumenta la capacidad de producción de los tejidos, pero debe acompañarse obligatoriamente de un aumento en las ventas para que sea rentable este incremento; sin embargo, este tema será desarrollado ampliamente en la parte Comercial del estudio.

Es indispensable mencionar que, debido a la razón social que guía a Texsal, ésta es la organización de mayor empleo a la comunidad, y que ha generado un mayor impacto a nivel social.

En la logística internacional, se procede a realizar un breve análisis:

Tabla10
Logística internacional Texsal

Producto Exportado	Tejidos	
Medio de exportación	A través del Centro de Exportaciones	Por cuenta propia
Destinos 2009-2011	Italia	Alemania
Destinos 2011-2014	Italia	Alemania, Estados Unidos, Canadá, Finlandia, Japón
Modalidad Transporte	Aérea, Marítimo	Aérea, Marítimo
Tiempo – Transporte internacional	Aéreo: Máximo 5 días, Marítimo: 32-36 días	Aéreo: Máximo 5 días, Marítimo: 32-36
Breve descripción proceso logístico. Período 2009-2011 y 2012-2014		
	A través del Centro de Exportaciones	Por cuenta propia
1. Recepción de planificación de compra anual, por parte del Centro de Exportaciones, desde clientes italianos: CTM y Pace E Sviluppo.		1. Texsal recibe el pedido de sus clientes, con 3 o 4 meses de antelación.
2. Firma de varios contratos durante el año, detallando la cantidad exportada en cada envío.		2. Planificación de producción, en cuanto a cantidad y tipo de prendas.

CONTINÚA 

Breve descripción proceso logístico. Período 2009-2011 y 2012-2014	
A través del Centro de Exportaciones	Por cuenta propia
<p>3. Planificación de entrega de producto, de Texsal al Centro de Exportaciones.</p> <p>4. Entrega del pedido por parte de las artesanas de Texsal, en las bodegas del Centro. Producto en sacos o fundas, junto a la factura respectiva.</p> <p>5. Control de calidad del Centro.</p> <p>6. El centro empaqueta el producto en Cartón barril 3, en cada uno, el peso máximo es de 20 kilos. Cartones adquiridos a empresas en Quito (Cramza, Jupel), y facturados a Texsal.</p> <p>7. Consolidación de carga, con más productos de Salinas.</p> <p>8. Certificado de pre inspección de Agrocalidad (\$185), a la carga global.</p> <p>9. Envío de carga al Puerto de Guayaquil, o al aeropuerto de Tababela. Transporte interno contratado con una persona natural, \$300. Se envía factura, packing list, y guía de remisión. Existe un contrato de seguro de carga, con Seguros Equinoccial, \$1200 al año.</p> <p>10. Agente de aduana realiza la DAE y el Certificado de Origen (\$10). Agente contratado por el Centro, \$300.</p> <p>11. Transporte internacional: \$1200-\$1400 por contenedor de 20 pies; \$2000- \$2200 si es de 40 pies; \$4 el kilo, vía aérea. Navieras: Mediterranean Shipping Company, Hapag-Lloyd, Maersk, Hamburg Süd Ecuador. Aerolíneas: Avianca, Iberia, Lufthansa.</p> <p>12. Envío FOB a Italia; la carga llega a los Puertos de Génova, La Spezia, y Aeropuerto de Venecia.</p> <p>Total gastos de exportación: \$1500-\$1700. Consolidación \$220, Naviera/Aerolínea (BL/AWB, administración, sellos, costos en puerto: grúas, recepción \$35, despacho, aforo, revisión antinarcóticos \$79). \$260, THC 150.</p>	<p>3. Una vez que se encuentra listo el pedido, Texsal empaqueta la carga en cartones de máximo 20 kilos, mismos que son provistos por Gruppo Salinas.</p> <p>4. Se contrata el transporte interno con una persona natural de Salinas, y se envía a Guayaquil, si el envío es marítimo o a Quito, si es vía aérea.</p> <p>5. Se envían los documentos y la carga al agente de aduana en la zona primaria respectiva, vía DHL.</p> <p>Durante todo el proceso de exportación reciben ayuda del Centro de Exportaciones, sin embargo, la facturación no pasa por el mismo; ya que los clientes están en contacto directo con Texsal.</p>

Interpretación y análisis: Es preciso mencionar que, el proceso logístico detallado en el cuadro precedente, no ha variado dentro de los 2 períodos de análisis, pues se continúa exportando por medio del Centro de Exportaciones y por cuenta propia. Lo que ha variado sin duda en el tiempo, es el costo que representa dichas operaciones, por la

inflación y políticas de navieras y/o aerolíneas. Se destaca además, que los destinos en el segundo período han aumentado, de 1 a 5, lo cual supone una mayor participación y aceptación en el mercado internacional. Sin embargo, se debe recordar que estos destinos no son fijos, es decir, no todos los años realizan pedidos; por lo cual resulta indispensable, estar en constante búsqueda de mercados interesados en el producto.

Por otro lado, al comercializar gran parte a través del comercio justo, los precios de venta deben mantenerse mínimo por 2 años; es decir, si en la negociación al inicio del año, se acordó un determinado precio para los tejidos, éste no puede cambiar por 2 años, pero los precios de las aerolíneas o navieras sí aumentan. Esto afecta significativamente a Texsal, quien debe asumir todos estos incrementos, sin transferir la diferencia al cliente. Esto se debe principalmente a que, el cierre de año para los clientes italianos, es en junio, a diferencia del de Texsal, que es en diciembre; de modo que los precios están pactados hasta el último mes del año, sin reajustes por incrementos en valores logísticos. Además, para negociar la venta de un nuevo producto, primero se envía un detalle de precios, a partir del cual, los clientes aplican una tasa de inflación aproximada para los siguientes años, de donde obtienen los desembolsos proyectados para Texsal.

Del mismo modo, Texsal debe enviar primero muestras del producto a Italia, por DHL, fotos o vía Skype; los diseños son creación de las artesanas y también proporcionados por ellos mismos, en función de lo cual, receptan correcciones y recomendaciones para los tejidos; también existe un catálogo de colores, donde el cliente puede escoger según su gusto, éste es renovado cada año, dependiendo de la colección que se oferte.

3.2.2 Fábrica de Confites “FFSS”

La fábrica inició sus actividades en 1992, pertenece a la Fundación Familia Salesiana Salinas, FFSS, y nace de la mano con una producción artesanal y de alta calidad, con elementos como: turrónes, mermeladas, chocolates y cacao.

Se ha extraído información del sitio web oficial de “El Salinerito” (www.salinerito.com), la misma que se encuentra oportunamente detallada:

En un comienzo, gracias a la colaboración de 2 chocolateros suizos jubilados, que llegaron a Salinas como voluntarios, fue posible emprender y formar la organización. A lo largo de un arduo proceso de aprendizaje, los trabajadores de la Fundación, adoptaron sus técnicas y recetas de elaboración.

Hoy en día, la Fábrica de Confites elabora una amplia gama de chocolates, que es su producto estrella, de una manera artesanal, utilizando la mejor materia prima: el Cacao Ecuatoriano "Nacional Fino de Aroma". Entre sus productos se encuentran:

Tabla 11
Bombones

Chocolate con Leche	Bombón con Ron	Bombón con relleno de Trufa	Bombón con Pájaro Azul	Bombón con Ají
Bombón con Canela	Bombón con Whisky	Bombón con Maracuyá	Bombón con Menta	

Tabla 12
Tabletas

Chocolate con leche	Chocolate fondente 75 %	Chocolate blanco con hojuelas de maíz	Chocolate relleno de trufa
Chocolate blanco con arroz crocante	Chocolate a la taza San José	Chocolate con leche y maní	

Tabla 13
Grageas recubiertas de chocolate

Almendras	Uvillas	Pepas de café	Pasas
------------------	----------------	----------------------	--------------

Tabla 14
Mermeladas

Mermelada de Mortiño	Mermelada de Mora	Mermelada de Chamburo
-----------------------------	--------------------------	------------------------------

Tabla 15**Turrónes de miel**

Turrón de miel de abeja y macadamia	Turrón con miel de abeja y maní
--	--

Tabla 16**Manjares, cremas y galletas**

Crema de macadamia con leche y cacao	Manjar de leche
Galletas de dulce con Soya	

A continuación, se enumeran los productos exportados en los años objeto de estudio:

Tabla 17**Productos exportados Fábrica de Confites El Salinerito**

Producto exportado	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Mermeladas	x	x	x	x	x	x
Turrónes	x	x	x	x	x	x
Chocolates	x	x	x	x	x	x
Pasta de cacao	x	x				
SUBTOTAL	4	4	3	3	3	3
TOTAL		4			3	

Interpretación y análisis: En el primer período, la Fábrica exportó 4 tipos de productos, que fueron: mermeladas, turrónes, chocolates y pasta de cacao; mientras que en el segundo período, ya simplemente se exportaron 3 tipos de productos, que fueron; mermeladas, turrónes y chocolates. La pasta de cacao se exportó hasta el 2010; debido a decisiones de clientes internacionales, dejan de importar pasta de cacao, para producirla ellos mismos; de modo que la fábrica concentra esfuerzos y recursos en la exportación de sus otros 3 grupos de productos; que se han exportado dentro de los dos períodos de estudio. A pesar de ser los mismos grupos de productos exportados, se ha ampliado significativamente la variedad y la gama de los mismos, cuyo proceso de diversificación se explicará en la parte Comercial.

La producción dentro de los períodos de estudio, se detalla:

Interpretación y análisis: De acuerdo a la tabla precedente, tanto los chocolates como las mermeladas, han incrementado su cantidad producida del período uno al período dos, en un 19,36% y 38,50% respectivamente; pasando de 12.781 kilos de chocolates a 15.255 kilos, mientras que en las mermeladas se pasó de 24.154 kilos a 33.452 kilos, entendiéndose como el producto que presentó mayor crecimiento en cantidad producida.

Por otro lado, los productos que decrecieron en su cantidad producida son los turrone y la pasta de cacao, en un 51,50% y 100% respectivamente, pasando de 69.290 kilos de turrone a 33.604 kilos, y la pasta de cacao de 89 kilos a 0, ya que se dejó de exportar a partir del 2011, configurándose como el producto que más disminuyó en cantidad, es decir, menor crecimiento.

Al comparar los kilos totales producidos de los 4 productos, se obtiene que del período uno al período dos, existió un decrecimiento total de 22,58%, pasando de 106.314 kilos producidos a 82.311 kilos.

Se procede a realizar una tabla comparativa a nivel general, del proceso de producción en los dos diferentes períodos:

Tabla 19
Proceso productivo Fábrica de Confites El Salinerito

Descripción breve del proceso de producción					
PRODUCTO: MERMELADA					
Proceso	Detalle	2009- 2011	2012- 2014	Cambios	
				Si	No
Recolección de materia prima	Recolección de mortiño, personas informales.	x	x	x	
	Recolección de mora, personas informales.		x		
Limpieza de la materia prima	Retiro de materiales extraños en la fruta	x	x		x
	Lavado de la fruta	x	x		

CONTINÚA 

Proceso	Detalle	2009-2011	2012-2014	Cambios	
				Si	No
Licuada y cocción	Se licúa la fruta, y se la tamiza (separar el jugo de la cascara o residuos)	x	x		x
	Cocción del jugo, añadiendo azúcar y pectina. (espesar el producto y lograr lo óptimo de contenido de azúcares)	x	x		
Envase y etiquetado	Esterilización de envases	x	x		x
	Envasado y sellado de forma manual	x	x		
	Procesos de etiquetado y encartonado para despacho.	x	x		

PRODUCTO: TURRONES

Proceso	Detalle	2009-2011	2012-2014	Cambios	
				Si	No
Pedido interno de ingrediente	Elaboración de la orden de ingredientes para producir los turrones según el pedido.	x	x		x
Mezclado	Se batan los ingredientes básicos: huevos, azúcar y miel de abeja. La mezcladora debe estar a 80 grados centígrados.	x	x		x
	Se añade a la crema obtenida, la macadamia	x	x		
	Se añade a la crema obtenida, las nifs de cacao	x	x		
Moldeo, corte y empaque	Moldeo y corte	x	x		x
	Enfundado individual del producto	x	x		
	Empaque en cartones máster				

PRODUCTO: CHOCOLATES

Proceso	Detalle	2009-2011	2012-2014	Cambios	
				Si	No
Recepción y limpieza de materia prima	Recepción del cacao y retiro de materiales extraños.	x	x		x
Tostado	Ingreso del cacao a la tostadora a 120C, entre 45-50 minutos.	x	x		x

CONTINÚA



Proceso	Detalle	2009- 2011	2012- 2014	Cambios	
				Si	No
Pelado	Se retiran las cáscaras del cacao	x	x		x
Molido	Se forma una pasta	x	x		x
Mezclado	Se mezclan los ingredientes básicos: manteca de cacao, leche en polvo, lectina de soya y azúcar.	x	x		x
	Se añade los ingredientes característicos de cada chocolate.	x	x		
Temperado	Temperación y dosificación del chocolate en moldes.	x	x		x
	Enfriamiento del chocolate	x	x		
Empaque	Se saca de los moldes y se los envuelve individualmente.	x	x		x
	Se coloca en cajas o directo en cartones máster.	x	x		

Interpretación y análisis: El proceso de producción en ambos períodos y para los 3 productos, ha sido el mismo; sin embargo, en el segundo período se mejora al introducir nueva maquinaria, lo cual se detallará en el siguiente punto.

La pasta de cacao se deja de producir en el año 2011, por lo cual, para el segundo período éste ya no consta entre sus productos exportados, ni se registra este proceso dentro de la organización.

Para las mermeladas, en el período 1, dentro de los años 2009 – 2011, éstas eran elaboradas a base de mortiño, mientras que en el período 2, dentro de los años 2012 – 2014, se lo hace a base de mortiño, pero también de mora.

A continuación, la comparación se la hará por producto, destacando cuáles han sido los cambios en el proceso:

Tabla 20
Tipo de procesos Fábrica de Confites El Salinerito por período

Producto exportado	Proceso	Tipo de Proceso por período					
		2009-2011			2012-2014		
		Manual	Semi	Auto	Manual	Semi	Auto
Mermeladas	Recolección y limpieza de materia prima	x			x		
	Licuada y cocción			x			x
	Esterilización de envases		x			x	
	Envase y etiquetado	x			x		
Turrónes	Pedido interno de ingredientes		x			x	
	Mezclado			x			x
	Moldeo, corte y empaque	x			x		
Chocolates	Recepción y limpieza de materia prima	x			x		
	Tostado			x			x
	Pilado			x			x
	Molido y mezclado			x			x
	Temperado	x				x	
	Empaque	x			x		

Nota: Entiéndase por Semi=Semiautomático, Auto= Automático

Tabla 21
Maquinaria Fábrica de Confites El Salinerito por período

Producto Exportado	Maquinaria SI / NO		Nombre / Tipo de Maquinaria		Número de Máquinas	
	2009-2011	2012-2014	2009-2011	2012-2014	2009-2011	2012-2014
Mermeladas	Si	Si	Licuadora	Licuadora	1	1
			Despulpadora	Despulpadora	1	1
			Olla de cocción	Olla de cocción	1	1
			Olla de esterilización de envases	Olla de esterilización de envases	1	1
Turrone	Si	Si	Batidora	Batidora	1	1
			Cortadora	Cortadora	1	1
			Selladora	Selladora	1	1
Chocolates	Si	Si	Tostadora	Tostadora	1	1
			Piladora	Piladora	1	1
			Refinadora	Refinadora	1	1
			Selladora	Selladora	1	1
			Molino	Molino	1	1
				Temperadora		1
	Cámara Fría		1			

Interpretación y análisis: De acuerdo a las tablas, el proceso de producción no presenta ninguna variación, ya que las fases de manufactura y el tipo de máquinas utilizadas, son las mismas; salvo para el caso de los chocolates, que ha sido en los últimos años su producto estrella; por lo cual los pedidos han incrementado, haciéndose necesario aumentar maquinaria; de ahí que, en el segundo período se haya invertido para la adquisición de una temperadora y una cámara fría, que ayuden a agilizar el proceso y optimizar tiempo y recursos. Se debe resaltar que, las máquinas manejadas, son 1 por cada tipo; de modo que el mantenimiento preventivo, juega un rol indispensable, considerado la vulnerabilidad a la que están expuestos. Si no se tiene un buen plan de

asistencia y conservación a las máquinas, podrían verse obligados a parar totalmente la producción, hasta reparar el instrumento en cuestión; no han incrementado este número por dos principales razones: 1. No está dentro de su visión el reemplazar mano de obra por procesos automáticos, por lo cual, han introducido maquinaria al mínimo nivel; y 2. Aumentar maquinaria se traduce en altos valores de inversión. Aun cuando las máquinas que adquieren suelen ser usadas, la Fábrica ha priorizado los proyectos sociales para la comunidad, en vez de invertir más en maquinaria.

En el proceso de producción y empaque para el área de chocolates, cuando éstos son enviados a Japón, el proceso varía; ya que este mercado exige no utilizar lecitina de soya, por ser considerado un ingrediente transgénico; asimismo, se requiere envolver al chocolate antes de colocarlo en las cajas o fundas respectivas, lo cual les toma el doble de tiempo en comparación al proceso de empaque normal.

Finalmente, se destaca que, la mayoría de máquinas adquiridas son de tecnología italiana, así por ejemplo: el molino, la refinadora (mayor capacidad: de 25 kl a 50 kl, y menor tiempo de refinación de 8 a 3 horas), la selladora y la piladora. Por su parte, la tostadora es ecuatoriana, controla tiempo y temperatura.

En cuestiones de mano de obra, tenemos la siguiente tabla de análisis:

Tabla 22
Trabajadores Fábrica de Confites El Salinerito

# trabajadores Período 2009-2011	# trabajadores Período 2012-2014	Variación	Área o departamento afectado
20	25	5	Producción

Interpretación y análisis: La mano de obra en la Fábrica de Confites, para el segundo período, ha aumentado en su área de producción, a 5 personas; mismas que han sido ubicadas en la parte de chocolates, principalmente en el empaque; debido al incremento en la demanda de este producto.

La organización se preocupa constantemente por la capacitación de su personal; de modo que, siempre delega asistentes a capacitaciones o conferencias ofrecidas por entidades públicas como el MIPRO, en función del área que esté más involucrada con el tema de la charla. Además, se realizan capacitaciones internas de forma anual, resaltando que en el segundo período las brindadas 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 logística internacional, se procede a realizar un breve análisis, teniendo en cuenta que, al ser éste muy similar al llevado a cabo por Texsal y por la Fábrica de Conservas; el proceso será simplificado al máximo:

Tabla 23
Logística internacional Fábrica de Confites El Salinerito

Producto Exportado 2009-2011	Mermeladas, Turrone, Pasta de cacao	Chocolates
Producto Exportado 2012-2014	Mermeladas, Turrone	Chocolates
Medio de exportación	A través del Centro de Exportaciones	Por cuenta propia
Destinos 2009-2011	Italia	Japón
Destinos 2011-2014	Italia	Japón
Modalidad Transporte	Marítimo	Aéreo
Tiempo – Transporte internacional	32-36 días	6 días
Breve descripción proceso logístico. Período 2009-2011 y 2012-2014		
A través del Centro de Exportaciones		Por cuenta propia
1. Recepción de planificación de compra anual, del cliente italiano:	<ul style="list-style-type: none"> • Mermeladas: Libero Mondo • Turrone: CTM • Pasta de cacao: Domori, ICAM, Tomas Landázuri, AMCO 	1. La Fábrica de Confites recibe el pedido de sus clientes, con 3 o 4 meses de antelación.

CONTINÚA 

Breve descripción proceso logístico. Período 2009-2011 y 2012-2014	
A través del Centro de Exportaciones	Por cuenta propia
<p>2. Firma de varios contratos durante el año.</p> <p>3. Planificación de entrega de producto, de la Fábrica de Confites al Centro de Exportaciones.</p> <p>4. Control de calidad, por parte de representantes del Centro, en las instalaciones de la Fábrica.</p> <p>5. La Fábrica empaca el producto, de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mermeladas: Cajas con 12 frascos de 300 gramos cada una, (máx. 3,6 kilos), no tiene cartón máster. • Turrone: 160 turrone de 100 gramos en cada cartón máster (máximo 16 kilos). <p>6. Consolidación de carga. La carga de la Fábrica no llega a las bodegas del Centro, sino que se embarca directamente en el transporte interno.</p> <p>7. Certificado de pre inspección de Agrocalidad (\$185), a la carga global; en lo posterior servirá para obtener el certificado fitosanitario.</p> <p>8. Envío de carga al Puerto de Guayaquil. Se envía factura, packing list, y guía de remisión. El transporte de la carga, está cubierto por el seguro.</p> <p>9. Agente de aduana realiza la DAE y el Certificado de Origen (\$10). Agente contratado por el Centro, \$300.</p> <p>10. Transporte internacional: \$1200-\$1400: contenedor de 20 pies; \$2000- \$2200: 40 pies. Navieras: Mediterranean Shipping Company, Hapag-Lloyd, Maersk, Hamburg Süd Ecuador.</p> <p>11. Envío FOB a Italia; la carga llega a los Puertos de Génova, La Especia.</p> <p>Total gastos de exportación: \$1500-\$1700. Consolidación \$220, Naviera/Aerolínea \$260, THC \$150.</p>	<p>2. Una vez que se encuentra listo el pedido, la Fábrica empaca la carga por separado, según los 4 tipos de producto.</p> <p>3. Se contrata el transporte interno, y se envía a Quito.</p> <p>4. Se envían los documentos y la carga al agente de aduana.</p> <p>5. Se envía a Japón, y llega al aeropuerto de Kameido Koto, en Tokio.</p> <p>Durante todo el proceso de exportación reciben ayuda del Centro de Exportaciones, sin embargo, la facturación no pasa por el mismo; ya que los clientes están en contacto directo con la Fábrica de Confites.</p>

Interpretación y análisis: El proceso logístico internacional, ha mejorado dentro de la Fábrica de Confites, en sus exportaciones independientes; ya que durante el primer período, el tiempo para que llegue la carga a su destino, era de 10 días, incluyendo los 6 días de transporte internacional; mientras que en el segundo período, este tiempo

disminuyó, a 8 días; esto se debe principalmente al cambio de agente de aduana, quien agilitó procesos y disminuyó 2 días en la llegada a Japón de los chocolates. El mercado en esta vía de negociación directa, se ha mantenido en ambos períodos, así como el producto exportado sigue siendo sólo chocolates.

Por otro lado, las exportaciones a través del Centro, en términos de proceso, se han mantenido igual durante ambos períodos. Sin embargo, la pasta de cacao se exportó únicamente hasta el 2010; y a partir del 2011, los clientes importan cacao en bruto, cuya materia prima es obtenida en Esmeraldas, motivo por el cual, este tipo de producto ya no se toma en cuenta para el estudio; pues a pesar de que la facturación llega al Centro, no es considerado un producto fruto del Gruppo Salinas y menos aún de la Fábrica de Confites.

3.2.3 Fábrica de Conservas “FUGJS”

La actual fábrica de conservas y alimentos Salinerito, que en un pasado se conocía como empresa deshidratadora de hongos, pertenece a la Fundación Grupo Juvenil Salinas. Nace en 1992 como una actividad económica diferente; con miras a aprovechar los recursos de los bosques de Pino, existentes en la zona.

Se ha extraído información del sitio web oficial de “El Salinerito” (www.salinerito.com), la misma que se ha considerado pertinente citar:

La Empresa, utiliza la deshidratación como método de producción, y oferta hongos de la variedad *Suillus luteus*, bajo estándares de calidad.

El proceso de producción inicia en los bosques de pino, donde los hongos comestibles surgen en forma silvestre. La fase de secado industrial, nace a partir de algunas experiencias de secado al sol. Posteriormente, tiene lugar el embalaje y comercialización; la última etapa se da a nivel local y en mercados extranjeros, donde el bien es apreciado por su calidad, valores nutritivos y cualidades medicinales. Los productos que se elaboran son:

- Hongos secos: Colección y venta de hongos silvestres. Ricos en vitaminas, minerales y proteínas, ideales para una dieta saludable y diversa. Son apropiados para pizzas, risottos, pastas, sopas, y muchos otros platos.
- Frutas deshidratadas: Opción como snacks. Contienen azúcar natural de las frutas, la fructosa, y son bajos en grasa. Aptos para consumir directamente, o con cereales o granola. El mix de frutas secas Salinerito contiene papaya, manzana, banano y piña.

A continuación, se enumeran los productos exportados en los años objeto de estudio:

Tabla 24
Productos exportados Fábrica de Conservas y Alimentos Salinerito

Producto exportado	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hongos orgánicos secos	x	x	x	x	x	x
SUBTOTAL	1	1	1	1	1	1
TOTAL		1			1	

Interpretación y análisis: Como se puede constatar en la tabla previa, la Fábrica de Conservas y Alimentos exportó en ambos períodos un solo producto, que son los hongos orgánicos deshidratados. A pesar de que también se produce frutas deshidratadas, éstas no han sido exportadas. La presentación de exportación de los hongos, será detallada en el aspecto comercial dentro de diversificación. La producción dentro de los períodos de estudio, se detalla:

Tabla 25
Producción Fábrica de Conservas y Alimentos Salinerito en kilogramos

Producto	Producción en cantidad					
	Período 1			Período 2		
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hongos orgánicos secos	65955	52171	111547	86895	86344	7042
TOTAL	P1 = 229 674			P2 = 180 282		
Variación ((P2-P1)/ P1) * 100	-21,50%					

Interpretación y análisis: En la tabla se puede apreciar cómo ha disminuido la producción del período uno al período dos, en un 21,50%, pasando de 229 674 kilos de producción, a 180 282 kilos; lo cual es resultado de dos principales razones: 1. La materia prima disminuye continuamente a través del tiempo, debido a la escasez de pinos en la región, los mismos que permiten el crecimiento del hongo, y 2. En el año 2014 no se exportó a sus mercados fijos, Alemania, ni Suiza; exportando únicamente a través del Centro de Exportaciones a Italia.

La cantidad producida está en función tanto de la materia prima recolectada, como de los pedidos recibidos, principalmente del extranjero, ya que de su producción total, un 70% es destinado a la exportación, y lo restante es aquello que satisface al mercado local. No se trabaja bajo un objetivo de producción fijo, ya que éste va a depender mucho del pedido recibido. Se procede a realizar una tabla comparativa a nivel general, del proceso de producción en los dos diferentes períodos:

Tabla 26
Proceso productivo Fábrica de Conservas y Alimentos Salinerito

Descripción breve del proceso de producción					
Proceso	Detalle	2009-2011	2012-2014	Cambios	
				Si	No
Selección de la materia prima	Inspección del área de recolección de los hongos.	x	x		x
	Evaluación de los hongos a ser recolectados: madurez óptima (sombbrero casi abierto en su totalidad), color amarillo blanquecino, diámetro de 10 a 20cm, humedad adecuada (no muy húmedos, se dificulta el secado).	x	x		
Recolección y pelado de hongos frescos	Cosecha de hongos <i>Suillus luteus</i> , de los bosques de pino, <i>Pinus Radiata</i> .	x	x		x
	Limpieza y pelado de los hongos con un cuchillo.	x	x		
Transporte	Traslado bosque-modulares de secado, o a la planta, en baldes limpios. Máximo en 4 horas	x	x		x

CONTINÚA 

Proceso	Detalle	2009- 2011	2012- 2014	Cambios	
				Si	No
Recepción y rebanado	Recepción de los hongos en mesas de acero inoxidable.	x	x		x
	Rebanado en forma manual, con un cuchillo limpio, grosor de 3 a 5mm	x	x		
Pesado	Pesado en balanza de los hongos, se anota en un registro.	x	x		x
	Acomodación en gavetas de secado.	x	x		
Secado	Eliminación de agua de los hongos, pasan de tener una humedad del 85%, 94% al 12%; a través del secado al sol y en pequeños modulares.	x			x
	Eliminación de agua de los hongos, pasan de tener una humedad del 85%, 94% al 12%; a través de maquinaria.		x		
Empaque y sellado	Se empaqueta en fundas que provee Neiplex (empresa en Quito).	x	x		x

Interpretación y análisis: Con la tabla precedente, se concluye que en ambos períodos de estudio; el proceso productivo ha sido prácticamente el mismo, excepto en la fase de deshidratación, ya que en el período 2009 - 2011, los hongos eran secados y deshidratados gracias a su exposición al sol, así como a través de pequeños modulares, o comúnmente conocidos como hornos. Sin embargo en el segundo período, se introduce maquinaria, que reemplaza el trabajo manual de la deshidratación, por lo que reduce personal en esta fase de producción, manteniendo el resto del proceso productivo igual, es decir, de forma manual.

La Fábrica de Conservas y Alimentos, ha introducido mejoras y cambios en el segundo período de estudio con respecto del primero, lo cual se ve reflejado en la compra de maquinaria, decisión que ha incrementado la capacidad productiva y ha reducido tiempos. Sin embargo, es vital mencionar que, a pesar de ello, la organización no ha dejado de lado su compromiso con la responsabilidad social; pues en la fase de recolección de los hongos secos, continúa beneficiando a aproximadamente 250 familias de las comunidades alejadas de Salinas, que llevan los hongos para venderlos, la

empresa prefiere comprar su materia prima a gente del campo, que a alguna empresa o entidad. A continuación, la comparación se la hará por producto, destacando los cambios en el proceso:

Tabla 27
Tipo de procesos Fábrica de Conservas y Alimentos Salinerito por período

Producto exportado	Proceso	Tipo de Proceso por período					
		2009-2011			2012-2014		
		Manual	Semi	Auto	Manual	Semi	Auto
Hongos orgánicos secos	Selección, recolección y pelado de la materia prima.	x			x		
	Recepción y rebanado	x			x		
	Pesado		x			x	
	Secado	x					x
	Empaque y sellado	x			x		

Nota: Entiéndase por Semi=Semiautomático, Auto= Automático

Tabla 28
Maquinaria Fábrica de Conservas y Alimentos Salinerito por período

Producto Exportado	Maquinaria		Nombre / Tipo de Maquinaria		Número de Máquinas	
	SI / NO		2009-2011	2012-2014	2009-2011	2012-2014
	2009-2010	2012-2014			2011	2014
Hongos secos	Si	Si	Modulares	Deshidratadora automática	2	5

Interpretación y análisis: Según la información detallada anteriormente, se concluye que el 60% del proceso en la elaboración de hongos orgánicos secos, sigue siendo manual, y se ha mantenido igual durante los 2 períodos de estudio. El 20% del proceso sigue siendo semiautomático, ya que se utilizan pesas automáticas, pero aún se necesita mano de obra que intervenga en el control constante. Por su lado, la fase de

deshidratado, que representa el restante 20% del proceso, presenta variaciones, pues en el primer período ésta era manual, y en el período 2012-2014, se presenta como proceso automático; lo cual sin duda, ha traído mejoras en la producción. Sin embargo, la cantidad de materia prima, es decir, de hongos recolectados, ha venido disminuyendo en los últimos años, esto debido a la reducción de hectáreas de bosque en Salinas, al 2010 se estima que existían 3500 hectáreas de bosque, mientras que al 2014, éstas se estiman en 500 únicamente.

En el 2013, la organización al enfrentarse ante esta difícil situación, intentó buscar otros medios para solventarla, y lo hizo a través de la siembra de pinos, que ayuden al crecimiento de hongos, aprovechando además, las campañas incentivadas por el Gobierno para la reforestación de pinos; pero la oposición de muchos ecologistas ante la siembra de esta especie de árbol, fue muy fuerte, teniendo que desistir de dicha estrategia, pues argumentaban que los pinos secaban las plantas y el agua, restando productividad a los demás cultivos y pequeños negocios; de ahí que, a pesar de la mayor capacidad de producción, gracias a nuevas maquinarias, la materia prima ha disminuido, lo que permite hoy por hoy utilizar solamente el 30% de toda la capacidad de la planta.

Otro punto indispensable de mencionar, es que este producto es estacionario, ya que se lo puede aprovechar únicamente 6 meses al año por la temporada; en los 6 meses restantes, la producción de hongos secos se diversifica y se utiliza la maquinaria para secar frutas, las mismas que se destinan al mercado local y por ahora no han sido exportadas.

En el primer período, se disponían de 2 modulares o deshidratadoras manuales, haciendo referencia a pequeños hornos, donde se colocaban los hongos para que se sequen a una temperatura de 40 grados centígrados por más de 25 horas, dependiendo del tipo de hongo, ya que la organización receta los hongos, los divide y coloca en gavetas según su humedad, aquellos más húmedos se los conoce como tipo B, mientras que aquellos menos húmedos son tipo A, y necesitan menos tiempo de secado. En el período 2012-2014, se mantienen estos 2 modulares pequeños, y se añaden 3

deshidratadoras automáticas, disminuyendo el tiempo para el secado a 15 horas aproximadamente, de igual manera esto dependerá del tipo de hongo.

El control de calidad está presente en cada fase. Para la selección, recolección, y pelado, existen parámetros para poder receptar los hongos en la organización, se ha impartido conocimiento hacia los recolectores que son quienes realizan este trabajo, de modo que tengan cuidado en el producto final que entregan en la fábrica; acto seguido, la calidad en el rebanado, pesado y deshidratado es medida en función de fichas técnicas que son previamente aprobadas por los clientes, en ellas se establecen características del producto como color, madurez, diámetro, humedad, etc.; y según ellas se va evaluando la calidad del producto.

En cuestiones de mano de obra, tenemos la siguiente tabla de análisis:

Tabla 29
Trabajadores Fábrica de Conservas y Alimentos Salinerito

# trabajadores Período 2009-2011	# trabajadores Período 2012-2014	Variación	Área o departamento afectado
16	8	8	Producción

Interpretación y análisis: Los trabajadores han disminuido en un 50% entre los 2 períodos de análisis, es decir, de 16 a 8; esto debido a la falta de materia prima, y por ende la disminución en la producción; motivo por el cual muchos de los trabajadores han decidido involucrarse en otras actividades más rentables en Salinas, y otra parte de ellos, al tener el conocimiento del secado de hongos, han preferido instaurar su propia pequeña secadora, abandonando su labor dentro de la fábrica.

En la logística internacional, se procede a realizar un breve análisis, teniendo en cuenta que al ser éste muy similar al llevado a cabo por Texsal, ya que en ambos casos, se lo realiza a través del Centro de Exportaciones y por cuenta propia; el proceso será simplificado al máximo:

Tabla30

Logística internacional Fábrica de Conservas y Alimentos Salinerito

Producto Exportado	Hongos orgánicos secos	
Medio de exportación	A través del Centro de Exportaciones	Por cuenta propia
Destinos 2009-2011	Italia	Suiza, Alemania
Destinos 2011-2014	Italia	Suiza, Alemania
Modalidad Transporte	Marítimo	Marítimo
Tiempo – Transporte	32-36 días	32-36 días
Breve descripción proceso logístico. Período 2009-2011 y 2012-2014		
	A través del Centro de Exportaciones	Por cuenta propia
1. Recepción de planificación de compra anual, del cliente italiano: CTM.	1. Recepción del pedido, con 3 o 4 meses de antelación.	1. Recepción del pedido, con 3 o 4 meses de antelación.
2. Firma de varios contratos durante el año.	2. Una vez que se encuentra listo el pedido, la Fábrica empaqueta los hongos, en cartones de máximo 3,2 kilos, o a granel; según el pedido.	2. Una vez que se encuentra listo el pedido, la Fábrica empaqueta los hongos, en cartones de máximo 3,2 kilos, o a granel; según el pedido.
3. Planificación de entrega de producto, de la Fábrica de Conservas y Alimentos al Centro de Exportaciones.	3. Se contrata el transporte interno, y se envía a Guayaquil.	3. Se contrata el transporte interno, y se envía a Guayaquil.
4. Control de calidad, por parte de representantes del Centro, en las instalaciones de la Fábrica.	4. Se envían los documentos y la carga al agente de aduana.	4. Se envían los documentos y la carga al agente de aduana.
5. La Secadora realiza el empaque del producto, en cartones máster, con 64 fundas de hongos de 50 gramos cada uno (3200 gramos=3,2 kilos).	5. Al exportar de forma directa, sus productos van por las 2 vías del comercio: la convencional y la del comercio justo.	5. Al exportar de forma directa, sus productos van por las 2 vías del comercio: la convencional y la del comercio justo.
6. Consolidación de carga. La carga de la Secadora no llega a las bodegas del Centro, sino que se embarca directamente en el transporte interno.	6. Durante todo el proceso de exportación reciben ayuda del Centro de Exportaciones, sin embargo, la facturación no pasa por el mismo; ya que los clientes están en contacto directo con la Fábrica de Conservas y Alimentos.	6. Durante todo el proceso de exportación reciben ayuda del Centro de Exportaciones, sin embargo, la facturación no pasa por el mismo; ya que los clientes están en contacto directo con la Fábrica de Conservas y Alimentos.
7. Certificado de pre inspección de Agrocalidad (\$185), a la carga global; en lo posterior servirá para obtener el certificado fitosanitario.		
8. Envío de carga al Puerto de Guayaquil. Se envía factura, packing list, y guía de remisión. El transporte de la carga, está cubierto por el seguro.		
9. Agente de aduana realiza la DAE y el Certificado de Origen (\$10). Agente contratado por el Centro, \$300.		
10. Transporte internacional: \$1200-\$1400 por contenedor de 20 pies; \$2000- \$2200 si es de 40 pies. Navieras: Mediterranean Shipping Company, Hapag-Lloyd, Maersk, Hamburg Süd Ecuador.		
11. Envío FOB a Italia; la carga llega a los Puertos de Génova, La Spezia.		
Total gastos de exportación: \$1500-\$1700. Consolidación \$220, Naviera/Aerolínea (BL/AWB, administración, sellos, costos en puerto: grúas, recepción \$35, despacho, aforo, revisión antinarcóticos \$79). \$260, THC 150.		

Interpretación y análisis: De este cuadro se puede inferir, que el proceso logístico internacional, durante los 2 períodos ha sido el mismo; los mercados se han mantenido, se exporta a Italia a través del Centro de Exportaciones, mientras que a Suiza y a Alemania, se lo hace por cuenta propia, recalcando que es por la vía del comercio convencional y también del comercio justo. La modalidad de transporte es marítima, y el tiempo estimado de viaje desde el puerto de Guayaquil es de 32 a 36 días.

El Centro de Exportaciones en ambos períodos, realizaba 1 o 2 envíos; mientras que la Fábrica de Conservas y Alimentos en el primer período realizaba 3 o 4 exportaciones, mientras que en el segundo, se realizaron únicamente 1 o 2; esto fue en función de los pedidos del exterior, los mismos que disminuyeron por la baja en la producción, debido a la falta de materia prima.

Para la fábrica, Suiza ha resultado ser el mejor cliente, ya que su compra se estima en unas 4, 6, e incluso 8 toneladas al año.

Los mayores cambios en el proceso logístico, tuvieron lugar a partir del año 2007, ya que hasta el 2006, la fábrica trabajaba con Panatlantic en Quito, quien se encargaba de realizar los trámites de exportación, todo el proceso logístico y de enviar la carga consolidada hasta el país de destino, es decir, los hongos debían ser primero enviados a Quito; y luego Panatlantic, se encargaba de enviarlo al puerto respectivo para que zarpe. Es así que, en el 2007 empiezan a trabajar con el Centro de Exportaciones, ubicado en Salinas, para brindar eficiencia a su proceso y para que los recursos económicos sean dejados en la misma Salinas.

3.3 Área Comercial

El término “comercial”, es considerado como un término relativo al comercio o la comercialización, en otras palabras, es el proceso mediante el cual los productos elaborados llegan a manos de los clientes.

El propósito de indagar en el área comercial de las tres organizaciones objeto de estudio, se centra en determinar las estrategias competitivas empleadas y cómo han contribuido a la expansión, y bajo qué parámetros se ha comercializado.

Se realizará un análisis cualitativo del proceso comercial, detallando cambios o modificaciones, y un comparativo en cifras dentro de los períodos 2009-2011 vs 2012-2014, que permitirá comprender la variación y evolución. Así se definirá la incidencia de las estrategias competitivas en el área comercial y su aplicación en la internacionalización de una economía popular.

Es necesario, recalcar que toda observación se fundamentará y planteará bajo la Economía Popular y Solidaria como base.

Con este análisis, se busca interpretar la realidad de las 3 organizaciones en los dos períodos establecidos, desde el punto de vista comercial; lo que permitirá evaluar la validez o no de la hipótesis; considerando su importancia y rol dentro de la visión general del tema. Este factor al ser sumado a las áreas de producción y económicas, permitirá aceptar o rechazar dicha hipótesis. Al contrastar cifras, se verificarán consecuencias, que se determinarán como positivas o negativas; éstas se verán reflejadas en forma de conclusiones y recomendaciones al final del proyecto.

El Gruppo Salinas, dueño de la marca “El Salinerito”, ha diseñado e implementado una estructura clara para gestionar la marca y comercializar sus productos; con personal local capacitado, con herramientas aplicables para el buen uso, con una misión y visión que oriente las estrategias y actividades hacia un horizonte claro.

Lo que garantiza que la marca “Salinerito” se fortalezca, amplíe el número de beneficiarios e involucrados en el proceso, incremente su cuota de mercado en el ámbito nacional y se pueda extender al regional, transmitiendo los valores sociales y solidarios del proceso Salinero. ((ALADI), 2011)

3.3.1 Diversificación del Portafolio de Productos

El término diversificación en el mercado hace referencia a la estrategia que encamina a la empresa a ingresar a nuevos sectores en el mercado, generando nuevos productos para la amplitud de beneficios y negocios a largo plazo, que reduzcan los riesgos de estabilidad de la marca. (Centro de Investigación de Mercados, 2015)

Muchas empresas deciden realizar cambios, considerando nuevas ideas y nuevos mercados donde se visualizan grandes oportunidades de crecimiento, de acuerdo a una estrategia de diversificación.

El Gruppo Salinas decide tomar esta estrategia como una manera de sobrevivir y evitar que otras organizaciones la eliminen del mercado y lograr la internacionalización.

3.3.1.1 Asociación “Desarrollo Social de Artesanos Texsal Salinas” - Texsal

Texsal se ha encaminado al desarrollo rural mediante la producción artesanal, para ello se ha considerado fundamental el mejoramiento y diversificación de los productos artesanales, a través de procesos administrativos eficientes surgidos a partir de un modelo de gestión. (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2015)

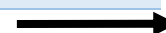
Estas actividades se complementarán con un desarrollo integral del producto, que comprende: diseño de marca, estrategia de comercialización, diseño de página web, etc., con la finalidad de dar sostenimiento a los procesos productivos que desarrolla la asociación. (Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, 2015)

Durante los períodos de investigación se presentaron variaciones de los productos de Texsal, los cuales se observan a continuación:

Tabla 31
Diversificación de productos de Texsal en los períodos de estudio.

Producto exportado	Primer Período			Segundo Período		
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Suéteres de adulto 100% de lana	X	X	X	X	X	X
Suéteres de alpaca	X	X	X	X	X	X
Suéteres de niño	X	X	X	X	X	X
Chalecos	X	X	X	X	X	X
Bufandas normales	X	X	X	X	X	X
Bufandas de alpaca	X	X	X	X	X	X
Gorras normales	X	X	X	X	X	X
Gorras Bolivianas de alpaca	X	X	X	X	X	X
Cuellos	X	X	X	X	X	X
Guantes	X	X	X	X	X	X
Manoplas	X	X	X	X	X	X
Medias	X	X	X	X	X	X
Cobijas de adulto	X	X	X	X	X	X
Bolsos	X	X	X	X	X	X
Ponchos adultos normal	X	X	X	X	X	X
Ponchos de niño normal	X	X	X	X	X	X
Ponchos adulto alpaca	X	X	X	X	X	X
Ponchos de niño alpaca	X	X	X	X	X	X
Chales de alpaca	X	X	X	X	X	X
Chalinas alpaca	X	X	X	X	X	X

CONTINÚA



Producto exportado	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ajés	X	X	X	X	X	X
Bufandas Lazo	X	X	X	X	X	X
Cintillos	X	X	X	X	X	X
Abejas	X					
Pétalos	X					
Gorras de niño	X					
Cobijas de bebé	X	X	X			
Abejas y Búhos		X	X	X		
Faldas			X		X	X
Suéteres de algodón	X	X	X		X	X
Blusas de algodón	X	X	X		X	X
Chales normales	X	X	X	X	X	X
Chalinas normales	X	X	X	X	X	X
Gorras de alpaca	X	X	X	X	X	X
Ropa para perros		X	X	X		
Abrigos con hilo normal		X	X	X	X	X
Joyas mezcla semillas y lana					X	
Canasta de paja con bordados de hilo					X	
Cinturones mezcla lana y cuero					X	
Cojines					X	X
Pijamas					X	X
Total de prendas diseñadas por año	33	33	34	30	36	33
Total de prendas diseñadas por períodos		38			39	

Interpretación y análisis: Es difícil precisar en el área de textiles la diversificación de productos, pues a pesar de manejar un catálogo de prendas, también realizan confecciones de acuerdo a las peticiones de los clientes. Esto incrementa los diseños de prendas y las variaciones por año.

De acuerdo a la tabla No.31 el año en el que menos tipos de prendas fueron exportadas, fue el 2012 con 30; y el año con más tipos de prendas exportadas fue el 2013, con 36.

Si se toma el número de tipos de prendas exportadas por períodos, se puede observar que existe una diferencia mínima; es decir, en el primer período se confeccionó un total de 38 tipos de prenda y en el segundo período se confeccionó un total de 39 tipos de prendas, que se asume como un crecimiento aproximado al 1% en el período del 2012-2014 con respecto a la gama de productos; ya que, en el segundo período se incrementó cojines, pijamas, cinturones, joyas y canastas, así como también se discontinuó los diseños de abeja, pétalos, cobijas de bebé y gorras de niños .

Estas variaciones se producen debido a la demanda y requerimientos de los clientes internacionales, a la capacidad de las artesanas para desarrollarlos, considerando su iniciativa y habilidad; con nuevos diseños, bocetos e ideas.

En este punto se identifica que Texsal ha implementado la estrategia de diversificación del portafolio de producto, de forma conjunta con la estrategia de identificación personalizada de las necesidades del cliente y el proceso elaboración artesanal. Las cuales han conllevado a que la organización cumpla el requerimiento de su cliente, de manera que ha logrado fidelizarlos.

Se analizará si existe expansión, cambios, modificaciones o si los destinos, cantidades y montos de exportación se han mantenido. Se procede a realizar una tabla para identificar su evolución o permanecía en el tiempo.

Tabla 32

Destinos, cantidades y montos (\$) de exportación de Texsal, períodos de estudio.

Prod.	Destinos de expo.	2009		2010		2011	
		Monto \$	Unid.	Monto \$	Unid.	Monto \$	Unid.
Textiles	Italia	11.073	1.953	15.593	2.969	18.041	3.127
Total Período 2009-2011		Monto del período = \$44.708,92		Cantidades del período = 8.049 unidades			
Prod.	Destinos de expo.	2012		2013		2014	
		Monto \$	Unid.	Monto \$	Unid.	Monto \$	Unid.
Textiles	Italia	12.396	1.962	21.461	2.774	12.931	1.968
Total Período 2012-2014		Monto del período = \$46.788,53		Cantidades del período = 6.704 unidades			

Interpretación y análisis: con el fin de visualizar de mejor manera las variaciones entre los períodos de estudio, se procede a realizar a continuación una tabla comparativa entre los resultados obtenidos.

Tabla 33

Análisis comparativo de los destinos, cantidades y montos de exportación

Periodo 2009-2011	Periodo 2012 – 2014
1. Destino de exportación: Italia.	1. Destino de exportación: Italia.
2. Se exportó \$44.708 equivalente a 8.049 unidades.	2. Se exportó \$46.788 equivalente a 6.704 unidades.
3. El año que mayor monto de exportación presenta, es el 2012 con \$18.041 equivalente 3127 unidades	3. El año que mayor monto de exportación presenta, es el 2013 con \$21.461 equivalente a 2.774 unidades.

Se observa un crecimiento del 4,4% del monto de exportación del período 2012-2014, respecto al período 2009-2011; así como también, un decrecimiento del 20%, a las unidades.

Se observa que Texsal ha utilizado efectivamente la estrategia de ser socio del “Gruppo Salinas” al comercializar a través de la red Fair Trade, convenio que le ha permitido también aplicar de forma conjunta la estrategia de exportar a través del centro de exportación del Gruppo Salinas; lo que facilitó el ingreso al mercado europeo y la permanencia de la organización en el mercado internacional. Se ha beneficiado de precios de venta justos, reconocimiento internacional de la actividad textil y la valoración del trabajo artesanal.

Estas estrategias han sido el soporte de comercialización de esta organización, lo que ha permitido que todos los años incremente el monto de exportación en dólares y cantidades; a excepción del año 2014, año en el cual la competencia de Texsal (Organizaciones industrializadas de Imbabura), han inducido en los mercados europeos aplicando una estrategia de precios, a la cual Texsal no es competitiva; debido a la elaboración 100% artesana y la materia prima local de baja calidad.

La organización mantiene la estrategia de trabajar bajo un aspecto social, de equidad y participación comunitaria, la cual se centra en brindar empleo al mayor número de mujeres y enfocarse en la ayuda social. Esta estrategia ha tomado impulso en el mercado europeo; sin embargo no le ha permitido industrializar la organización, punto importante para enfrentar la competencia.

3.3.1.2 Fábrica de Confites “FFSS”

La Fundación Familia Salesiana se distingue por ser una unidad productiva semi-industrializada, que destina sus actividades a la fabricación de pastas de cacao, chocolates y turrone de manera artesanal. La estrategia de diversificación en la organización es utilizada con el fin de lograr la internacionalización de sus productos y posicionar su marca. (Salinas, 2006)

Durante los períodos de investigación se presenta variaciones en los productos que elaboran en FFSS, los cuales se observan a continuación:

Tabla 34
Diversificación de productos de FFSS en los períodos de estudio.

Producto exportado	Primer Período			Segundo Período		
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Mermelada de mortiño	x	x	x	x	x	x
Turrón de macadamia	x	x	x	x	x	x
Chocolate de taza	x	x	x	x	x	x
Chocolate con ají	x	x	x	x	x	x
Chocolate con comino	x	x	x	x	x	x
Chocolate con granos de cacao	x	x	x	x	x	x
Chocolate semi-amargo	x	x	x	x	x	x
Chocolate con leche	x	x	x	x	x	x
Chocolate con maní	x	x	x	x	x	x
Pasta de cacao	x	x				
Mermelada de mora				x	x	x
Turrón de Nibs de cacao				x	x	x
Chocolate con jengibre				x	x	x
Chocolates con pájaro azul				x	x	x
Chocolate con polen de abeja				x	x	x
Trufas				x	x	x
Chocolate con té						x
Total por periodo	10	10	9	15	15	16

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

$$\text{Período 2009 – 2011} = \bar{x} = \frac{10 + 10 + 9}{3} = 9,67 \text{ promedio de productos}$$

$$\text{Período 2012 – 2014} = \bar{x} = \frac{15 + 15 + 16}{3} = 15,33 \text{ promedio de productos}$$

Interpretación y análisis: con el fin de visualizar de mejor manera las variaciones entre los períodos de estudio, se procede a realizar a continuación una tabla comparativa entre los resultados obtenidos.

Tabla 35
Análisis comparativo de diversificación de productos FFSS

Período 2009-2011	Período 2012 – 2014
<p>1. Contaban con una gama promedio de 9,67 productos.</p> <p>2. Decrece la diversificación en el 2010 en un 10%, pues se discontinúa la exportación de pasta de cacao; ya que, el mercado Italiano decide importar el cacao en bruto y realizar la transformación en su país, al disponer de la tecnología y el conocimiento del proceso.</p> <p>3. Realizaron inversiones comunitarias, y poco tecnológicas.</p>	<p>1. Contaban con una gama promedio de 15,33 productos.</p> <p>2. No se comercializa pasta de cacao.</p> <p>3. Realizaron inversiones en tecnología, lo que permitió mejorar su capacidad productiva y conjuntamente el desarrollo de nuevas gamas de productos.</p> <p>4. La gran diferencia cultural entre Ecuador y Japón, hace que este mercado de chocolates sea de constantes exigencias; por lo que, se ha implementado en el segundo período chocolates de: polen abeja, comino, jengibre y té; que son destinados exclusivamente a Japón. Excepto el chocolate de jengibre, que también se está introduciendo al mercado local.</p> <p>5. Se desarrolló en el segundo período el chocolate pájaro azul, con el fin de promocionar el licor típico de la provincia.</p> <p>6. Referente al área de mermeladas, en el segundo período se incrementa la mermelada de mora y en cuanto al área de turrone no presentan diversificación.</p>
<p>Se observa un incremento aproximado del 67%, del año 2011 al año 2012, en a la gama de productos.</p>	

Se debe analizar, si existe expansión, cambios, modificaciones o si los destinos, cantidades y montos de exportación se han mantenido. En ambos casos, se procede a realizar una tabla, con el fin de identificar su evolución o permanecía en el tiempo.

Tabla 36
Destinos, cantidades (kilogramos) y montos (\$) de exportación de FFSS, períodos de estudio.

Productos	Destinos de Exportación	2009		2010		2011		Totales	
		Monto \$	Kg	Monto \$	Kg	Monto \$	Kg	Monto \$	Kg
Chocolates	Japón	22.884	1.564	8.155	609	16.399	1.023	47.349	3195
Pasta de cacao	Italia	-	-	1883	90	-	-	1883	90
Turrone	Italia	57.030	3.622	46.460	3.034	73.416	3.738	176.911	10.394
Mermeladas	Italia	1.654	354	1.758	364	8.376	1.733	11.789	2451
Total		Monto del período = \$238.020				Cantidad del período =16.130 kg			

Productos	Destinos de Exportación	2012		2013		2014		Totales	
		Monto \$	Kg	Monto \$	Kg	Monto \$	Kg	Monto \$	Kg
Chocolates	Japón	12.148	788	17.001	1.129	28.548	1.897	57.698	2.686
Turrone	Italia	66.388	3.139	18.578	877	20.091	1.024	105.057	5.041
Mermeladas	Italia	1305	270	9.440	1.770	12.182	1305	22.928	3.345
Total		Monto del período = \$185.634				Cantidad del período = 11,072 kg			

Interpretación y análisis: con el fin de visualizar de mejor manera las variaciones entre los períodos de estudio, se procede a realizar a continuación una tabla comparativa entre los resultados obtenidos.

Tabla 37

Análisis comparativo de los destinos, cantidades y montos (\$) de exportación

Período 2009-2011	Período 2012 – 2014
1. Destinos de exportación: Japón para el mercado de chocolates e Italia para el mercado de mermeladas y turrone.	1. Los destinos son los mismos.
2. FFSS exportó un monto total de \$238.020 equivalente a 16.130 kilos, en sus tres áreas de productos.	2. FFSS exportó un monto total de \$185.634 equivalente a 11,072 kilos, en sus tres áreas de productos.
3. Chocolates: se exportó un total de \$47.349 equivalente a 3.195 kilos.	3. Chocolates: se exportó un total de \$57.698 equivalente a 2.686 kilos, se observa un incremento de 21,86%, con respecto al monto exportado en el primer período.
4. Turrone: se exportó un total de \$176.911 equivalente a 10.394 kilos.	4. Turrone: se exportó un total de \$105.057 equivalente a 5.041 kilos, se observa un decrecimiento de 40,62%, con respecto al monto exportado en el primer período.
5. Mermeladas: se exportó un total de \$11.789 equivalente a 2451 kilos.	5. Mermeladas: se exportó un total de \$22.928 equivalente a 3.345 kilos, se observa un crecimiento de 94,48%, con respecto al monto exportado en el primer período.
6. En el 2009 no se exportó pasta de cacao, en el 2010 se exportó \$1.883 equivalente a 89,67 kilos, con lo que se discontinúa la exportación de este producto.	
Se observa un decrecimiento en el período 2012-2014, del 22,08% referente al	

monto y 31,36% referente a la cantidad, con respecto al período 2009-2011.

Dentro de la diversificación de productos se identifica (ver tabla 34) que la Fábrica de confites “FFSS”, ha implementado la estrategia de diversificación del portafolio de producto, de forma conjunta con la estrategia de identificación personalizada de las necesidades del cliente y el proceso de elaboración artesanal. Las cuales han conllevado a que la organización cumpla el requerimiento de su cliente, de manera que ha logrado fidelizarlos; así como también la organización ha logrado suplir los requerimiento del mercado Japonés, e incluso ha formado alianzas productivas para la obtención del polvo de jengibre y té, chocolates elaborados exclusivamente para este mercado; logrando que su cliente sea el proveedor de estos insumos, que luego serán transformados en chocolates. Se identifica también la aplicación de la estrategia de productos de calidad y sabor característico, debido a que los productos de la organización se ha elaborado con los recursos naturales de la región y del país, como son: mortiño, mora, cacao, maracuyá, menta, macadamia, canela, ají, polen de abeja, etc.; incluso les han brindado un valor agregado al chocolate, al utilizar el licor tradicional pájaro azul, como un representativo de la provincia de Bolívar.

Se observa que FFSS al igual que Texsal ha utilizado efectivamente la estrategia de ser socio del “Gruppo Salinas” al comercializar a través de la red Fair Trade, convenio que le ha permitido también aplicar de forma conjunta la estrategia de exportar a través del centro de exportación del Gruppo Salinas; lo que facilitó el ingreso al mercado europeo e incluso Japonés y la permanencia de la organización en el mercado internacional. Se ha beneficiado de precios de venta justos, reconocimiento internacional debido a la calidad del cacao y la valoración del trabajo artesanal.

Estas estrategias han sido el soporte de comercialización de esta organización, al igual que la estrategia de precios competitivos; sin embargo se observa un decrecimiento en el último período (ver tabla 36), debido a que la producción es insuficiente para cubrir la demanda del mercado nacional como internacional; por lo que la organización ha preferido ampliar la cuota de mercado local.

La organización mantiene la estrategia de trabajar bajo un aspecto social, de equidad y participación comunitaria, la cual se centra en brindar empleo al mayor número de personas y enfocarse en la ayuda social. Esta estrategia ha tomado impulso en el mercado europeo; sin embargo no le ha permitido industrializar la organización, punto importante para enfrentar la producción insuficiente. Aunque se implementó la estrategia de implementación de maquinaria que disminuya el tiempo en el proceso productivo, lo cual les permitió en el segundo período incrementar máquinas en el proceso de enfriamiento del chocolate; sin embargo a pesar de que el mercado de chocolates y mermeladas han crecido, la producción sigue siendo insuficiente satisfacer la demanda internacional de estos productos.

3.3.1.3 Fábrica de Conservas “FUGJS”

La Fábrica de Conservas se ha propuesto el reto de consolidar su producto estrella y mirar otros escenarios para la diversificación de productos en la línea de deshidratados, con el fin de colocar sus productos en vista de clientes extranjeros. (Salinas, 2006)

Durante los períodos de investigación se presentaron variaciones de los productos , los cuales se observan a continuación.

Tabla 38
Diversificación de productos de FUGJS en los períodos de estudio.

	Primer Período			Segundo Período		
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Prod.	Hongos orgánicos deshidratados	Hongos orgánicos deshidratados	Hongos orgánicos deshidratados	Hongos orgánicos deshidratados	Hongos orgánicos deshidratados	Hongos orgánicos deshidratados

Interpretación y análisis: Como se puede observar en la tabla, no ha existido diversificación de productos, es decir, la empresa no ha adoptado esta estrategia y emplea sus esfuerzos en producir un único tipo de producto, el cual es: Hongos orgánicos deshidratados.

Entre los problemas que ha atravesado la organización, se encuentra la escasez de la materia prima, que se traduce en producción insuficiente; debido al alta demanda internacional y local de este producto, lo cual ha provocado la disminución de las hectáreas productivas de hongos. La empresa implementó las estrategias de identificación personalizada de las necesidades del cliente y la de productos de calidad y sabor característico, que conllevó al aumento de la demanda del producto; y al ser un producto agrícola nativo de la región andina y tener altos niveles nutritivos, hizo que el mercado no busque diversificación del mismo y que la organización centre sus esfuerzos en esa única línea.

Se analizará, si existe expansión, cambios, modificaciones o si los destinos, cantidades y montos de exportación se han mantenido. En ambos casos, se procede a realizar una tabla, con el fin de identificar su evolución o permanecía en el tiempo.

Tabla 39

Destinos, cantidades y montos (\$) de exportación de FUGJS, períodos de estudio.

Destinos de Exporta.	2009		2010		2011		Total	
	Monto \$	Unid.	Monto \$	Unid.	Monto \$	Unid.	Monto \$	Unid
Italia	13.379	15.610	18.599	19.960	22.935	23.645	54.914	59.215
Suiza	7.180	8.349	5200	5.590	17.324	17.860	29.705	31.799
Alemania	19.100	22.210	10200	10.970	35.480	36578	64.781	69.758
Total	Monto del período = \$149.399				Cantidades del período = 160.772			
Destinos de Exporta.	2012		2013		2014		Total	
	Monto \$	Unid.	Monto \$	Unid.	Monto \$	Unid.	Monto \$	Unid
Italia	13.552	13.972	13.318	13.730	5.276	4.930	32.147	32.632
Suiza	22.300	22.990	20.010	20.629	-	-	42.310	43.619
Alemania	23.150	23.865	25.300	26.082	-	-	48.450	49.947
Total	Monto del período = \$124.719				Cantidades del período =126.198			

Nota: Una unidad corresponde a un paquete de 50gr de hongos orgánicos deshidratados.

Interpretación y análisis: con el fin de visualizar de mejor manera las variaciones entre los períodos de estudio, se procede a realizar a continuación una tabla comparativa entre los resultados obtenidos.

Tabla 40

Análisis comparativo de los destinos, cantidades y montos (\$) de exportación

Período 2009-2011	Período 2012 – 2014
1. Los destinos de exportación se centran en Italia, Suiza y Alemania.	1. Los destinos de exportación se centran en Italia, Suiza y Alemania.
2. FUGJS exportó un monto total de \$149.399 equivalente a 160.772 unidades, con respecto a los tres destinos de exportación.	2. FUGJS exportó un monto total de \$124.719 equivalente a 126.198 kilos, con respecto a los tres destinos de exportación.
3. Alemania es el principal destino de exportación con \$64.780 equivalente a 69.758 unidades, seguido de Italia con \$54.914 equivalente a 59.215 unidades, y por último Suiza con \$29.705 equivalente a 31.799 unidades.	3. Alemania es el principal destino de exportación con \$48.450 equivalente a 49.947 unidades, seguido de Suiza con \$42.310 equivalente a 43.619 unidades y por último Italia con \$32.147 equivalente a 32.632 unidades.
<p>Se observa un decrecimiento en el período 2012-2014 del 16,52% referente al monto y 21,50% referente a la cantidad, con respecto al período 2009-2011.</p>	

3.3.2 Alianzas estratégicas

Es importante conocer las alianzas estratégicas con las que han trabajado las organizaciones objeto de estudio, y se detallan a continuación.

Dentro del período 2009-2011 tenemos:

- Socias del “Gruppo Salinas” (Comercializar internacionalmente a través del centro de exportación del Gruppo y formar parte de la red de comercio justo).
- Organizaciones miembros de International Fair Trade Association, como una red de comercio justo (Acceso al mercado europeo).
- Alianza con la Fundación Italiana “Missione Mato Grosso”, quienes les han brindado asesoramiento técnico, con respecto a las distintas áreas de las organizaciones.
- Forman alianzas de venta y comercialización interna con dos empresas comercializadoras autorizadas: CONA (Salinas), TQV (Quito), 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).
- Brindaron asesoramiento técnico años 2010-2011 a Chile (Proceso de elaboración del chocolate), con una visión futurista de intercambio comercial (únicamente Fábrica de Confites).

Dentro del período 2012-2014 continúan trabajando con las alianzas del período 2009-2011, y se incrementan las siguientes:

- Supermaxi, pues, 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”

podieron introducir sus productos a este mercado, con el beneficio de recibir altos volúmenes de venta local.

- Alianzas de venta con Tía y Mi Comisariato (únicamente Fábrica de Confites y Fábrica de Conservas).
- Alianza con una comunidad Japonés, quienes cultivan, cosechan y transforman en polvo el té y el jengibre; estos son importados por la fundación, con el fin de incorporar estos productos a la elaboración del chocolate y exportar a Japón. De esta manera se incrementó la diversificación del chocolate (únicamente Fábrica de Confites).
- Alianza con los Aglomerados de Cotopaxi, para la obtención de hongos. (únicamente Fábrica de Conservas).

3.3.3 Presentación de los productos para la comercialización

Gruppo Salinas comercializa alrededor de 150 productos diferentes, que son elaborados por sus 6 organizaciones socias, y vendidos a nivel nacional a ciudades como Ambato, Cuenca, Cotacachi, Guaranda, Guayaquil, Otavalo, Quito y Santo Domingo de los Tsáchilas; mientras que a nivel internacional, ha llegado a mercados como Suiza, Italia, Alemania y Japón (Salinas, 2006).

Por lo tanto, es indispensable analizar, si existen mejoras, cambios, modificaciones o si el proceso de presentación para la comercialización de los productos se ha mantenido. En ambos casos, se procede a realizar una tabla comparativa entre los períodos de investigación.

3.3.3.1 Asociación “Desarrollo Social de Artesanos Texsal Salinas” - Texsal

La presentación de los productos de Texsal, no se ha modificado entre los períodos de estudio. Asimismo, el acondicionamiento de los productos en cuanto a envase, empaque y embalaje, es el mismo en ambos períodos.

A continuación se presenta una tabla de la presentación de los productos:

Tabla 41
Presentación de los productos Texsal

Producto	Envase, empaque y embalaje	Etiqueta
Tejidos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se coloca en fundas plásticas, empaque. 2. Se agrupa en un cartón barril 3, embalaje. 3. No se envía un número determinado de unidades por cartón barril, sin embargo, el peso no puede ser mayor a 20 kg. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indispensable en el idioma del país importador 2. Regulada bajo la norma INEN 1875 3. No se comercializa bajo la marca “El Salinerito” o el nombre de la organización, simplemente se coloca un tipo de leyenda con el nombre de “Gruppo Salinas” – Ecuador.

Interpretación y análisis: Se ha implementado la estrategia de identificación personalizada de las necesidades del cliente, debido a que la etiqueta es diferente en la presentación del producto a nivel internacional; por lo tanto, el arte de la misma es diseñado por el cliente, quien envía al centro de exportaciones para que la elabore y luego reenvíe para la aprobación. Así como también, se ha aplicado la alianza con el centro de exportación; quienes reciben los productos en su empaque primario, luego proceden a colocar la etiqueta, previamente aprobada por el cliente y agrupan las

prendas en el cartón barril 3 para ser trasladadas al punto de partida. Esto conlleva a cumplir los requerimientos de los clientes y fidelizarlos.

3.3.3.2 Fábrica de Confites “FFSS”

La presentación y el acondicionamiento de los productos en cuanto a envase, empaque y embalaje, es el mismo en ambos períodos.

A continuación se presenta una tabla de la presentación de los productos:

Tabla 42
Presentación de los productos FFSS

Producto	Envase, empaque y embalaje	Etiqueta
Chocolates	<ol style="list-style-type: none"> 1. La presentación es en bombones de 5 o 10gr y en tabletas de 50gr. 2. Utilizan una envoltura de aluminio para los bombones o en cartón para las tabletas, empaque primario. 3. Todas las tabletas deben estar pre envueltas en papel parafinado antes de ser introducidas en el empaque primario. 4. Se agrupan en un cartón de 100, 200 o 400 tabletas por caja, empaque secundario. 5. Se agrupan en un cartón de 300, 400, 1500 o 1800 bombones por caja, empaque secundario. 6. En ambos casos, se agrupan en un cartón máster, con un peso promedio de 23,2 kg, que equivale alrededor de 400 tabletas o 3700 bombones, embalaje. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indispensable en el idioma del país importador 2. Regulada bajo la norma INEN 0621
Turrones	<ol style="list-style-type: none"> 1. La presentación es en tabletas de 100gr. 2. Cada tableta se coloca en empaques de cartón. 3. Las tabletas se colocan en un cartón máster de 160 unidades, embalaje. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indispensable en el idioma del país importador 2. Regulada bajo la

	4. El cartón máster no puede superar el peso de 16 kg.	norma INEN 2217
Mermeladas	1. Su presentación es en 300gr.	1. Indispensable en el idioma del país importador
	2. Se coloca en un recipiente de vidrio esterilizado, envase.	
	3. Se agrupa en un cartón máster de 12 unidades, embalaje.	2. Regulada bajo la norma INEN 0419
	4. El cartón máster no puede superar los 3,6 kg.	

Interpretación y análisis: Se ha implementado la estrategia de identificación personalizada de las necesidades del cliente, debido a que la etiqueta es la diferencia en la presentación del producto a nivel internacional; debido a que, el arte de la misma es diseñado por el cliente, quien envía al centro de exportaciones para que la elabore y luego reenvíe para la aprobación.

Se identifica también la estrategia de exportar a través del centro de exportación, quienes envían a la organización el empaque primario de los turrone, con el arte previamente aprobado por el cliente; luego de recibir el producto colocan en el cartón máster de envío. Con respecto a las mermeladas, el centro de exportación las recibe en envase primario y se encarga de colocar la etiqueta y embalar el producto.

Los pedidos de chocolate se los trabaja con ESFES Ecuador para la elaboración de las etiquetas, de acuerdo al arte requerido por el cliente. La organización se encarga de empaquetar y enviar el producto al punto de partida.

Los productos no se comercializan con el nombre “El Salinerito”, sin embargo, llevan un representativo de la provincia ya sea el logo de “El Salinerito”, la mujer trabajadora o un animal de la región.

3.3.3.3 Fábrica de Conservas “FUGJS”

La presentación de los productos de FUGJS no se ha modificado entre los períodos de estudio; el acondicionamiento de los productos en cuanto a envase, empaque y embalaje, es el mismo en ambos casos.

A continuación se presenta un cuadro de la presentación de los productos:

Tabla 43
Presentación de los productos FUGJS

Producto	Envase, empaque y embalaje	Etiqueta
Hongos orgánicos deshidratados	<ol style="list-style-type: none"> Presentaciones individuales en fundas de 50% de polietileno + 50% de polipropileno de 50gr, empaque primario. Se agrupan en un cartón máster de 400 unidades. El cartón máster no puede superar los 20 kg. 	<ol style="list-style-type: none"> Indispensable en el idioma del país importador Regulada bajo la norma INEN 2996 No se comercializa bajo la marca “El Salinerito” o el nombre de la organización, simplemente se coloca un tipo de leyenda con el nombre de “Gruppo Salinas” – Ecuador

Interpretación y análisis: Se ha implementado la estrategia de identificación personalizada de las necesidades del cliente, debido a que la etiqueta es la diferencia en la presentación del producto a nivel internacional, por lo tanto, el arte de la misma es diseñado por el cliente, quien envía al centro de exportaciones para que la elabore y luego reenvíe para la aprobación. Así como también, se ha aplicado la alianza con el

centro de exportación; quienes envían a la organización el empaque primario de los hongos deshidratados, con el arte previamente aprobado por el cliente, luego de recibir el producto colocan en el cartón máster de envío.

3.3.4 Publicidad

La publicidad es considerada una estrategia de oportunidad para desarrollar e incrementar las ventas internas como externas. Para las organizaciones, la estrategia publicitaria es utilizada como la mejor forma de dar a conocer un producto o servicio, así como también incentiva a la compra, consumo o uso. Sin embargo, para poder lograr todo ello no basta simplemente con aplicar la estrategia publicitaria a través de medios difusivos; por lo que las organizaciones implementaron a la estrategia publicitaria la participación en ferias.

Se debe analizar, si existen mejoras, cambios, modificaciones o si la estrategia publicitaria se ha mantenido en las organizaciones; por lo que, a continuación se detallan dos tablas:

Tabla 44
Medios Difusivos de las organizaciones

Medios Difusivos	TEXSAL	FFSS	FUGJS
Página web del grupo Salinas	X	X	X
Radio difusora communal	X	X	X
Voluntarios de diferentes países	X	X	X
Entrevistas y proyectos de investigación	X	X	X
Página web particular de la organización	X		
Invitaciones a radiodifusoras de las provincias aledañas		X	
Reportajes de TV, para que visiten la		X	X

organización

Interpretación y análisis: Las organizaciones implementaron la estrategia publicitaria conforme a los recursos disponibles, por lo que han trabajado en los dos períodos con: la página web del “Gruppo Salinas”; estrategia publicitaria que permite mostrar el catálogo con la gama de productos, historia e información económica de cada organización; la radiodifusora comunal, estrategia que se encuentra trabajando en incrementar su radio difusión y que llega hasta Babahoyo, y cubre toda la provincia de Bolívar. Se consideró importante usar como estrategia las entrevistas a cada organización, para plasmar el trabajo comunitario en un proyecto de investigación de visualización pública. También se usa como estrategia a las visitas de voluntarios extranjeros, quienes se encargan de difundir la trayectoria y los productos que elabora cada organización, en los distintos lugares donde brindan asistencia.

En el período del 2012 al 2014, Texal implementó la página web de la organización, donde se muestra más ampliamente los productos, precios y razón de ser de la organización. Fábrica de confites incrementó las entrevistas en radiodifusoras de provincias aledañas, tal como la radio-Riobamba. También Fábrica de Confites y Fábrica de Conservas trabajaron con programas de TV nacional como La Televisión y reportajes culturales extranjeros. Todas estas implementaciones son consideradas estrategias publicitarias.

Tabla 45
Ferias de participación de las organizaciones

Ferias de Participación	TEXSAL	FFSS	FUGJS
El festival multicultural El Salinerito (noviembre) en Salinas-Guaranda	X	X	X
Fiesta de los tres reyes (6 de enero) en Salinas-Guaranda	X	X	X

Carnaval (febrero – marzo) en Salinas-Guaranda	X	X	X
Ferias navideñas (Quito – diciembre)	X	X	X
Ferias de economía solidaria organizadas por el MIPRO	X	X	X
Ferias de las provincias	X	X	X
Feria de Aromas del Ecuador		X	
Salón del chocolate		X	

Nota: “FFSS : Fábrica de Confites”, “FUGJS: Fábrica de Conservas”

Interpretación y análisis: Se puede concluir que en los dos períodos, las organizaciones han participado en las ferias correspondientes a fechas tradicionales de la provincia de Bolívar y de nuestro país, excepto la feria de Aromas del Ecuador que reúne a los mejores exponentes del cacao y sus derivados, de la cual la FFSS ha formado parte en todas sus ediciones.

En el segundo período 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 en este período la FFSS forma parte del Salón del Chocolate.

Referente a ferias internacionales, las organizaciones no han formado parte de ninguna.

Las participaciones en ferias son parte de las estrategias publicitarias que han manejado las organizaciones, las cuales aportan a la permanencias en el mercado.

3.3.5 Competidores

3.3.5.1 Asociación “Desarrollo Social de Artesanos Texsal Salinas” - Texsal

Al ser una organización en vías de desarrollo y caracterizada por la confección artesanal, presenta una gran desventaja competitiva en calidad y precios. No se encuentra definido un competidor directo, sin embargo la superioridad en producción y ventas está en la provincia de Imbabura, ya que son organizaciones industrializadas, tienen producción en escala y por ende el precio es más bajo.

No se puede nombrar competidores internacionales, por su mínima participación en el mercado exterior, y por no contar con materia prima nacional de calidad.

3.3.5.2 Fábrica de Confites “FFSS”

No se encuentra definido un competidor directo de las áreas de turrone y mermeladas; sin embargo, para chocolates se puede nombrar a los siguientes competidores locales más representativos:

- **La Universal:** presenta precios más bajos, por ser una empresa industrializada y de producción a escala; sin embargo, el sabor y calidad es baja respecto a FFSS.
- **Hoja verde y Kallari:** presentan elaboración artesanal, sin embargo están enfocados en brindar un chocolate gourmet, con mayor concentración de cacao orgánico.
- **Pacari y Kaoni:** son empresas para quienes FFSS maquilaba. Actualmente presentan similitudes en cuanto a sabor y calidad; sin embargo, la organización aún conserva procesos artesanales y de alcance social. Esto puede llevar a que pierda competitividad en los procesos de producción y empaque frente a empresas.

No se puede nombrar a competidores internacionales, debido a su mínima participación en el mercado exterior. Destina para la exportación únicamente un 10% de su producción total, lo que es un bajo monto de exportación.

3.3.5.3 Fábrica de Conservas “FUGJS”

Al tener los hongos deshidratados una producción insuficiente frente a la demanda existente en el mercado, debido a la escasa materia prima, no presentan fuerte competencia. La organización se beneficia de su ubicación geográfica para elaborar este producto, ocupando un 45% de participación en el mercado local, siendo sus únicos competidores pequeños grupos aledaños de la provincia de Bolívar.

No se puede nombrar competidores internacionales, debido a su mínima participación en el mercado extranjero, ocupa únicamente un 5% de producción para su principal cliente Suiza; sin embargo, consideran a Chile uno de los países con gran participación en el mercado internacional de hongos deshidratados.

3.3.6 Análisis de comercio exterior

El mercado internacional de las tres organizaciones abarca Italia, Alemania, Japón y Suiza. Esto debido a la coyuntura que ha mantenido el Gruppo Salinas, a través de la red de comercio justo, estrategia de la cual se han beneficiado las organizaciones; sin embargo, los escasos mercados internacionales, la producción insuficiente, la escasa materia prima, la disminución de las exportaciones en los últimos años y factores externos como: crisis en los países, indujo a que la visión de las organizaciones se centre en cubrir el mercado nacional y no atacar el internacional.

3.3.6.1 Requisitos de los productos para exportar

Los productos de las organizaciones no necesitan cumplir algún tipo de requisitos previos a la exportación. No se ha manejado certificación de registro sanitario, fitosanitario, licencias, etc.; en ningún período de estudio, debido a que, los clientes de

las organizaciones no consideran indispensable estos certificados para importar el producto.

Sin embargo, en ocasiones los clientes han solicitado certificación fitosanitaria; en estos casos, se contacta Agrocalidad, se solicita inspección y una vez realizada ésta, el inspector entrega el documento de pre inspección y se envía a Guayaquil para obtener el certificado fitosanitario, el cual tiene un valor de \$160.

3.3.6.2 Documentos de Exportación

Los documentos de exportación son indispensables para comercializar los productos en el exterior, por lo qué, las organizaciones trabajan con el centro de exportación, que se encargan de:

1. Consolidar los productos luego de que éstos cumplan con los requisitos del cliente.
2. Contactar los servicios de un agente de aduana. Si el modo de transporte es aéreo en Quito y desde Guayaquil, si el modo de transporte es marítimo. Se encarga de identificar el proveedor del servicio de transporte más conveniente para el cliente (cotizaciones).
3. Luego de la aprobación del cliente, contacta a la empresa de transporte y reserva la fecha de envío del pedido.
4. Realizar el cálculo del peso-volumen de la carga y la factura preventiva.
5. Realizar el packing list y las guías de remisión.
6. Contactar el transporte interno y trasladar el pedido al punto de partida.

El agente de aduana también se encarga de tramitar los documentos de exportación, que son similares para los distintos productos que manejan las tres organizaciones; estos no se han modificado entre los periodos de estudio y se detallan a continuación:

1. DAU (Declaración Aduanera Única)
2. Formato A (certificado de origen)
3. Conocimiento de embarque, BL(marítimo) / AWB (aéreo)
4. Certificación Fitosanitaria
5. Factura Comercial
6. Guía de remisión
7. Packing list

Los productos de las organizaciones han sido exportados bajo las siguientes partidas arancelarias:

Tabla 46
Subpartida de los productos de las organizaciones de estudio

TEXSAL		FFSS		FUGJS	
PRODUCTO	SUBPARTIDA	PRODUCTO	SUBPARTIDA	PRODUCTO	SUBPARTIDA
Ponchos	6201.91.00.00 6202.91.00.00	Turrones	1704.90.71.00	Hongos	0712.39.00.31
Suéteres	6110.11.10.00	Mermeladas	2007.99.91.00		
Bufandas	6214.20.00.10 6117.10.00.00	Chocolate con leche	1806.32.90.00 1806.90.11.00		
Gorras	6505.00.90.10	Pasta de cacao	1803.20.00.00		
Guantes	6116.91.00.00				
Bolsos	4202.29.00.00				
Canasta de paja	4602.90.00.00				
Chalecos	6110.11.30.00 / 6110.11.30.90				

3.3.6.3 Convenios Técnicos

Dentro de los períodos de estudio se observa que las organizaciones no poseen ningún convenio técnico con Italia, Japón, Suiza o Alemania, que les facilite la transferencia de tecnología y conocimiento. Sin embargo, han recibido ayuda de una organización dentro del comercio justo de Italia, por trabajar bajo la estrategia de responsabilidad social, de equidad y participación comunitaria; la cual, a través de voluntarios les han brindado asesorías técnica a las organizaciones, referente a la producción y comercialización. También han aplicado la estrategia de relaciones gubernamentales; por lo que, están desarrollando un proyecto en conjunto con el MIPRO, sobre el diseño de nuevos productos, con visión a nuevos mercados internacionales.

Tienen como referencia al FERP Fondo Ecuatoriano del Popular Progreso, dueños del Banco de Desarrollo, quienes son un tipo de ONG que tiene alrededor de 400 a 500 trabajadores a nivel nacional. El FERP maneja recursos provenientes del exterior y recursos que generan sus empresas por autofinanciamiento; siempre están intercambiando información y asesorías, no como personería jurídica sino como amistad.

3.3.6.4 Salvaguardias

Las salvaguardias aplicadas en este último año por parte del Gobierno, no han repercutido en los períodos de estudio. Sin embargo, se puede mencionar que en el año en curso, las organizaciones se han visto afectadas en un encarecimiento de la materia prima importada; la macadamia para los turrone, que se compraba a Chile en el 2014 a \$12 el kilo, actualmente por salvaguardias llega a \$23 el kilo; los hilos en el área de tejidos, lo cual se pagaba a \$27 el kilo y actualmente \$45 el kilo. En el 2015 no se ha realizado ajuste de precios, por lo que se espera en el primer semestre del presente año, presentar una nueva lista de precios.

3.3.6.5 Acuerdos comerciales

No se han acogido a ningún acuerdo comercial durante los períodos de estudio; sin embargo, han recibido por parte del Ministerio de Comercio Exterior propuestas para exportar sus productos, pero su capacidad de producción no ha sido suficiente, necesitan implementar más maquinaria.

El Gruppo Salinas al igual que las organizaciones, consideran escasos los acuerdos comerciales que impulsan a pequeñas industrias, manteniendo su razón de ser.

3.4 Área Económica

El término “económica”, hace referencia a un conjunto de actividades, que sirven para generar riqueza en las distintas organizaciones, comunidades; así como también, en la economía de un país.

El propósito de investigar esta área, se enfoca en determinar aquellas estrategias competitivas, aplicadas por las tres organizaciones de estudio, y definidas como económicas; poniendo especial énfasis en el aspecto financiero, ya que es un factor neurálgico, que permite hacer tangibles proyectos o iniciativas. De modo que, se debe comprender cómo está estructurada esta área en cada organización; es decir, cómo se conforma, maneja y funciona.

Asimismo, al tener un direccionamiento general hacia el comercio internacional; se plantea determinar cómo influye la parte económica en la internacionalización; es decir, cómo se ha gestionado y enfocado la rentabilidad, y las cifras económicas obtenidas, para el fortalecimiento de este proceso.

Por otro lado, se busca identificar un impacto inverso, examinando resultados obtenidos en el ámbito económico en función del comercio exterior, se determinará la eficiencia económica tras la internacionalización, reflejada en los balances y en los

indicadores financieros. Lo cual será posible, a través de un análisis cualitativo y cuantitativo, detallando cambios o modificaciones, y un comparativo en sus cifras dentro de los períodos 2009-2011 y 2012-2014.

El Gruppo Salinas es considerado como una entidad que tiene prosperidad y horizonte de economía solidaria, donde se levantan varias microempresas que trabajan a través de un proyecto comunitario. Un ejemplo de economía popular y solidaria, que ha contribuido a la erradicación de la pobreza extrema en el sector, y ha demostrado sostenibilidad en propuestas con amplia visión en la responsabilidad social. Se ha emprendido en una nueva forma de satisfacer las necesidades humanas, mediante el uso de los recursos disponibles.

A continuación, se establecerán dos términos indispensables para el estudio:

Inversión: Es un término económico que hace referencia a la colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa empresarial, con el fin de recuperarlo con intereses en caso de que el mismo genere ganancias. Las inversiones son necesarias para el crecimiento y fortalecimiento de cualquier economía; por ende, se debe promover la ejecución de las mismas, mediante estrategias que se vislumbren como atractivas para el crecimiento de la organización. (McGrath y MacMillan, 1999).

Rentabilidad: Se considera como uno de los indicadores más relevantes para medir el éxito de un negocio. Una rentabilidad sostenida, conlleva al fortalecimiento de las unidades económicas. (Enciclopedia Virtual, s.f.). La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla. (Enciclopedia Virtual, s.f.).

3.4.1 Asociación “Desarrollo Social de Artesanos Texsal Salinas” Texsal

Tabla 47
Evolución de ingresos, egresos y utilidad Texsal

Ingresos en dólares (\$)						
Monto	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	39 622	42 896	54 524	57 028	58 954	67 726
Total	\$ 137 042				\$ 183 709	
Variación	34,05%					
Egresos en dólares (\$)						
Monto	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	37 475	46 214	55 038	55 954	61 157	63 972
Total	\$ 138 727				\$ 181 084	
Variación	30,53%					
Utilidad en dólares (\$)						
Monto	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	2 147	-3 318	-514	1 073	-2 203	3 754
Total	\$ -1 684				\$ 2 625	
Variación	255,87%					

Interpretación y análisis: De acuerdo a la tabla No. 47, los ingresos de Texsal, durante el segundo período fueron mayores en un 34,05% con respecto al primero, pues se registraron \$46 666 más de ingresos para la organización. Se destaca el constante crecimiento de este rubro, pues nunca ha registrado ingresos menores que los años inmediatos anteriores. El año con mayores ingresos, durante ambos períodos de análisis, ha sido el 2014, que está directamente relacionado con el aumento en las ventas nacionales, y con el aumento de ingresos por arriendo de un local. 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 consecución de financiamiento, y en este caso la autogestión a través de arriendos, también se establece como una estrategia clave en su proceso.

Los egresos se incrementaron en un 30,53%, del primer al segundo período. Se registraron \$42 356 más de egresos para la organización; se subraya el constante y paulatino incremento de este rubro, en función de la inflación. El año que presentó

mayores egresos, fue el 2014, ya que al aplicar la estrategia de identificación personalizada de las necesidades del cliente, han incurrido cada vez, en mayores gastos.

Finalmente, en cuanto a utilidades, éstas han incrementado en un 255, 87%. Dentro del primer período, se obtuvo pérdida; mientras que, en el segundo se presenta la cifra positiva de \$2 625. La utilidad dentro de los dos períodos, se incrementó en \$4309; siendo el año 2014, el mejor, con una ganancia de \$3 754. Este notable crecimiento, se debe principalmente, al manejo adecuado de las ventas y de los activos disponibles de Texsal; es decir, está directamente relacionado con la estrategia de autofinanciamiento, y además con la de comercialización como socio, a través del Centro de Exportaciones de Gruppo Salinas.

Un tema importante, es la repartición de estas utilidades; que según la Coordinadora General de Gruppo Salinas, y ex Administradora General de Texsal, son aplicadas al final del año de dos formas: en regalos para las artesanas y sus familias; y en reinversiones en la empresa. Se usan para arreglar el local de ventas, ampliar la extensión del negocio, comprar terrenos, etc. Se busca tanto el bienestar de las trabajadoras, como el surgimiento de la organización, a través de la inyección de fondos auto-generados por Texsal.

A continuación, se detallan algunas inversiones realizadas dentro de los dos períodos de análisis, con su respectivo monto y actividad de destino:

Tabla 48
Inversiones Texsal

Inversiones		
Año	Monto	Actividad
2009	\$200	Programa contable y de inventarios: Decision Win. Mejora de formatos para el control de producción individual y mensual, control de ventas en la fábrica.
2010	\$200	En 3 máquinas tejedoras y capacitación de 6 personas en tejido a máquina

2011	\$200	Página web de Texsal, desarrollo de 10 nuevos modelos entre suéteres, ponchos, chalecos y medias; mejoramiento de infraestructura de la sala de ventas con fondos propios y aporte de la fundación Andenkinder de Alemania.
2012	\$200	Con el apoyo de SECAP y el Mipro, 20 mujeres reciben capacitación intensiva en elaboración de bolsos.
2013	\$200	Capacitación en joyería de tagua.
2014	\$200	Registro de la marca propia denominada Kutana.

Interpretación y análisis: Texsal, destina una cantidad fija de inversiones cada año, (\$200), y es utilizada para capacitaciones de las artesanas; otra parte es destinada a mejoras, tanto administrativas como físicas. Durante el primer y segundo período, la inversión fue de \$600 en cada uno.

Texsal, al ser una organización producto de la solidaridad y compromiso; aporta sustancialmente a proyectos sociales en beneficio de la comunidad de Salinas. A pesar de que no tenga una cantidad de dinero fija para destinar a estos proyectos, ni conste dentro de su presupuesto; siempre existe la apertura para recibir propuestas, analizarlas y contribuir. Estas actividades están directamente relacionadas con la estrategia de responsabilidad social, ya que se busca trabajar bajo un aspecto comunitario, de equidad, solidaridad y participación. La reinversión en la propia empresa, también se reconoce como una estrategia competitiva.

3.4.2 Fábrica de Confites “FFSS”

Tabla 49
Evolución de ingresos, egresos y utilidad Fábrica de Confites

Ingresos en dólares (\$)						
Monto	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	563 747	646 494	774 339	867 982	1016 141	1054 399

Total		\$ 1 984 580			\$ 2 938 522	
Variación				48,07%		
Egresos en dólares (\$)						
Monto	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	482 799	575 938	717 341	800 122	976 638	1018 354
Total		\$ 1 776 078			\$ 2 795 114	
Variación				57,38%		
Utilidad en dólares (\$)						
Monto	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	80 948	70 556	56 998	67 859	39 503	36 046
Total		\$ 208 502			\$ 143 408	
Variación				-31,22%		

Interpretación y análisis: Los ingresos de la Fábrica de Confitos El Salinerito, presentaron un incremento del 48,07% para el segundo período con respecto del primero, aumentaron en \$953 941. Se destaca el constante y paulatino crecimiento de este rubro a través de los dos períodos. El año con mayores ingresos fue el 2014, con \$1054 399. Debido al aumento de pedidos, ha existido un aumento proporcional en las ventas; lo cual ha sido producto de la calidad y diversificación del portafolio de productos, que ha presentado la Fábrica, como estrategia competitiva.

Los egresos, crecieron un 57,38%, del primer al segundo período, aumentaron en \$1019 036. El año que registró mayores egresos fue el 2014, con \$1 018 354. El crecimiento de los egresos, está en función de un mayor fondo destinado a programas y proyectos para el servicio social; así como debido al aumento del costo de venta para el segundo período.

Finalmente, en la parte de utilidades, éstas decrecieron en un 31,22%, cayendo en \$65 094. Se destaca que, las utilidades han tenido un comportamiento a la baja; el mejor año fue el 2009, mientras que el año con menores cifras por utilidades fue el 2014, con \$36 046. Esto se justifica con el mayor incremento en egresos, que en ingresos; destinados a programas, inversiones y al pago de personal, que a pesar de no formar parte de la unidad productiva, trabaja generando proyectos y también requieren sueldo.

Las utilidades generadas en esta fábrica, al igual que en la Secadora de Hongos, se distribuye en inversiones y en proyectos, que son generalmente de carácter social. Además la Fundación Familia Salesiana Salinas, no puede repartir utilidades a los trabajadores; ya que funcionan bajo una estructura sin fines de lucro.

A continuación, se detallan algunas inversiones realizadas dentro de los dos períodos de análisis, con su respectivo monto y actividad de destino:

Tabla 50
Inversiones Fábrica de Confitos El Salinerito

Inversiones		
Año	Monto	Actividad
2009	\$48 806	Adquisición de maquinaria para ampliar la capacidad productiva.
2010	\$53 754	Diversificación de la producción de chocolates y turrónes.
2011	\$73 000	Ampliación física y de capacidades de la Fábrica.
2012	\$52 138	Nuevo Sistema de gestión empresarial.
2013	\$83 794	Legalización de reglamento interno laboral y reglamento de seguridad y salud ante el Ministerio de Relaciones Laborales.
2014	\$84 625	Capacitación

Interpretación y análisis: Según la tabla No 50, las cifras direccionadas a inversión dentro de la Fábrica, han sido variadas; se han ido incrementando, excepto del 2011 al 2012. Los montos han sido asignados principalmente para adquisición de maquinaria, diversificación de productos, ampliación de capacidad productiva, mejoramiento de sistemas de gestión empresarial y capacitaciones; haciendo referencia a la estrategia

competitiva de reinversión. El mayor monto designado fue en 2014, el mismo que fue utilizado para capacitar a los trabajadores y administrativos.

3.4.3 Fábrica de Conservas “FUGJS”

Tabla 51

Evolución de ingresos, egresos y utilidad Fábrica de Conservas

Ingresos en dólares (\$)						
Monto	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	53 593	46 466	90 282	82 693	101 104	18 950
Total	\$ 190 341				\$ 202 278	
Variación	6,27%					
Egresos en dólares (\$)						
Monto	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	77 604	58 519	93 914	99 211	123 262	2 467
Total	\$ 230 037				\$ 224 941	
Variación	-2,22%					
Utilidad en dólares (\$)						
Monto	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	-24 010	-12 053	- 3 632	-16 517	-22 158	16 483
Total	\$ -39 695				\$ -22 192	
Variación	44,09%					

Interpretación y análisis: Los ingresos de la Fábrica de Conservas y Alimentos durante el segundo período, se incrementaron en \$11 936, con respecto al primero; lo cual se traduce en un aumento del 6,27% de los ingresos. Sin embargo, estos ingresos no han tenido un alza constante, pues a diferencia de Texsal, éstos han ido variando en cada año. Esto principalmente debido a que el secado de hongos es una actividad de

temporada, por lo cual no existe una cifra estable de producción y ventas, sino que éstas dependen de los hongos recolectados y entregados en la Fábrica por los campesinos; además, cada vez la materia prima es menor.

A pesar de ello, se puede precisar, que el mejor año en cuanto a ingresos, fue el 2013, con un monto de \$101 104. La estrategia aplicada fue la de asociación, pues al ver que la materia prima no era suficiente, se crea un vínculo con otros recolectores y productores de Hongos, en este caso con Aglomerados Cotopaxi; lo cual les permite continuar con el negocio y satisfacer efectivamente los pedidos recibidos.

En la parte de egresos, para el segundo período, disminuyeron en un 2,22%, decrecieron en \$5 096. El año que menos egresos registró, fue el 2014. Debido a la restricción para destinar fondos a proyectos y programas de servicio social; pues la organización entra en una situación inestable por la falta de materia prima. El año que mayores egresos generó, fue el 2013; en función del aumento en el costo de ventas, por la compra de materia prima a otras organizaciones.

Finalmente, para el rubro de utilidades, éstas presentan una cifra negativa en los dos períodos; lo cual representa pérdidas. Sin embargo, se aprecia una recuperación reflejando un crecimiento del 44,09%; pero a pesar de ello, no se ha llegado a obtener una cifra conjunta positiva, que signifique utilidades reales para la empresa. De ahí que, resulte indispensable la búsqueda de financiamiento externo, ya sea nacional a través de la imagen de Economía Popular y Solidaria, aprovechando los beneficios publicitarios por parte del Estado; o internacional, valiéndose de los estrechos vínculos entre Gruppo Salinas y la comunidad principalmente italiana. De manera que obtengan fondos, tanto para la Fábrica, como para los programas sociales, con los que se encuentran comprometidos. Traduciéndose en más esfuerzo y en el requerimiento de un mayor contacto externo, para la organización.

La distribución de utilidades, se da en función del principio de no repartición de las mismas, ya que se trata de una Fundación sin fines de lucro; toda ganancia generada debe ser reinvertida en la propia empresa, o utilizada para financiar proyectos,

especialmente de carácter social, que vinculen a la comunidad de Salinas y que presenten un beneficio para la misma.

A continuación, se detallan algunas inversiones realizadas dentro de los dos períodos de análisis, con su respectivo monto y actividad de destino

Tabla 52
Inversiones Fábrica de Conservas y Alimentos

Inversiones		
Año	Monto	Actividad
2009	\$2 825	Reestructuración en la parte Administrativa y Operativa; se empieza la construcción de la primera maquinaria deshidratadora de hongos, con fondos del proyecto Mundukide
2010	\$2 825	En 2 máquinas deshidratadoras de hongos, con ayuda de fondos del proyecto Mundukide y del MIPRO. Inicio con las pruebas para la obtención de 3 nuevos productos (mix de frutas deshidratadas, sazónador de carne y sopa de vegetales).
2011	-	-
2012	-	Se creó la página web de la Fábrica
2013	-	
2014	\$2 825	Mantener e impulsar a los hongos secos en los mercados nacionales.

Interpretación y análisis: Como se observa en la tabla No. 50, los montos destinados a la inversión, han sido fijos (\$2.825 en cada año). Ha sido destinado principalmente a la adquisición de maquinaria de secado, creación de nuevos productos, e impulso de hongos en el mercado nacional.

Es indispensable recordar que, a pesar de que en los años 2009 y 2010 no se obtuvieron utilidades, se recibió financiamiento de otras entidades que permitieron

realizar las inversiones respectivas. Se aprecia que no en todos los años se ha destinado un monto para la inversión, es el caso del año 2011 y 2013. Para el 2014, la inversión, fue realizada gracias a la utilidad generada en el mismo año. El primer período ha mostrado una cifra mayor en cuanto a inversiones, con \$5650, frente a \$2825, desembolsados en el segundo período. La estrategia aplicada en el período 2009-2011, fue la de reinvertir en la propia empresa, y en la búsqueda de producir bajo economías de escala, permitiendo un crecimiento en la oferta exportable. Sin embargo, para el período 2012-2014, la estrategia cambia, y su misión principal es atender al mercado local.

Para culminar con el análisis del área económica, se detallará una lista de financiamiento para las 3 organizaciones; donde se clasificará por año dicha financiación, además se especificará el financista, la empresa de destino, el monto y la actividad a la que se destinó dicho crédito.

Tabla 53
Financiamiento Gruppo Salinas

Año	Nombre financista	Empresa destino	Monto	Actividad
2009	MIPRO	Fábrica de Conservas y Alimentos	\$51 000	Línea de derivados para los hongos, maquinaria adquirida.
	MUNDUKIDE	Fábrica de Conservas y Alimentos	\$78 000	Línea de deshidratado, maquinaria.
	VERENA GERSPACH	Texsal	\$454	Arreglo del edificio
2010	FONDAZIONE SAN ZENO	Fábrica de Confites	\$93 846	Apoyo a la producción y capacitación.
	CODESPA	Fábrica de Conservas y Alimentos	\$101 638	Fortalecimiento de la cadena de producción de Hongos y comercialización.
	Ministerio de Industrias y Productividad	Fábrica de Conservas y Alimentos	\$51 000	Apoyo a la cadena de valor de deshidratado de hongos y sus derivados en Salinas.

	Fundación NESST (Fondo Nido de Ecuador).	Texsal	\$7 000 en efectivo y 3 años de capacitación	Ampliación de las ventas mediante distribución en Quito
2011	Proyecto Lorin	Fábrica de Confites	\$90 178	Educación, salud, productivo
	Fundación Andenkin, Alemania	Texsal	\$230	Gastos varios
2012	Fundación NESST (Fondo Nido de Ecuador), EEUU	Texsal	\$3 000	Compra de materia prima

Interpretación y análisis: Según la tabla No. 53, el total de financiamiento recibido por las 3 organizaciones, durante los dos períodos de estudio, fue de \$476 346 y 3 años de capacitación. El 59,12% fue direccionado a la Fábrica de Conservas y Alimentos, el 38,63% para la Fábrica de Confites; y el 2,24% para Texsal, junto a 3 años de capacitación.

Todos estos fondos recibidos, han permitido a las unidades productivas repotenciar sus fortalezas, pues han aportado significativamente a la búsqueda constante de mejores herramientas de gestión y producción. Asimismo, son pilares fundamentales para su permanencia en el mercado, tanto nacional, como internacional; pues aún son organizaciones muy dependientes, que a pesar de tener una alta participación y aceptación en los consumidores, caminan sujetas a entes dominantes, como por ejemplo los compradores de la cadena de comercio justo, quienes actúan como una especie de escudo protector para este tipo de Economías. Del mismo modo, estos ingresos percibidos, sirven para cumplir con proyectos sociales y comunitarios, adquiridos por estas organizaciones, que llevan a cuesta un alto compromiso con la responsabilidad social.

En conclusión, se puede decir que, la organización que más financiamiento recibió durante el primer período, fue la Fábrica de Conservas y Alimentos, con \$281638; mientras que la que menos recibió fue Texsal, con \$7684. Para el segundo período, y

según anuarios del Gruppo Salinas, la única que recibió financiamiento externo fue Texsal, con \$3000; pues no se registran montos destinados a las otras dos empresas. Sin embargo, al comparar la inversión de 2014 de la Fábrica de Confitos por ejemplo, con la utilidad de la misma, resulta que dicha utilidad no es suficiente para cubrir la inversión realizada, por cuanto se sobreentiende que se necesitó de financiamiento externo, pero no se encuentra registrado en libros del Gruppo.

3.5 Matriz de estrategias competitivas

Gruppo Salinas ha desarrollado varias estrategias de internacionalización, las cuales han sido adoptadas por tres de sus organizaciones como son: Texsal, Fábrica de confites y la Fábrica de conservas, sin embargo no todas resultaron favorables o aplicables para las organizaciones; por lo que se presenta el cuadro a continuación.

Tabla 54
Estrategias de las organizaciones

ESTRATEGIAS	TEXSAL		FFSS		FUGJS	
	Ejecución					
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Responsabilidad social: Trabajar bajo un aspecto social, de equidad y participación comunitaria	x		x		x	
Re-inversión	x		x		x	
Conseguir financiamiento, al trabajar en pro de la comunidad de Salinas	x		x		x	
Socio Gruppo Salinas, para comercializar en Fair Trade	x		x		x	
Exportar a través del centro de exportación del Grupo Salinas	x		x		x	
Relaciones estratégicas con el gobierno	x		x		x	
Diversificación del portafolio de productos	x		x			x
Identificación personalizada de las necesidades del cliente	x		x		x	

Alianzas estratégicas	X	X	X
Publicidad	X	X	X
Fidelización de clientes	X	X	X
Implementación de maquinaria que disminuya el tiempo en el proceso productivo		X	X
Proceso de elaboración artesanal.	X	X	X
Productos de calidad y sabor característico de la organización		X	X
Precios competitivos		X	X
Incrementar la oferta exportable: economía de escala		X	X
Apertura de nuevos mercados internacionales		X	X

Interpretación y análisis: Las estrategias no han variado en los períodos de estudio y se han aplicado conforme se han desarrollado las exportaciones. Con el fin de realizar una mejor interpretación se procede a realizar el análisis individual de cada estrategia.

Responsabilidad social: Trabajar bajo un aspecto social, de equidad y participación comunitaria

La internacionalización de las tres organizaciones partió de la estrategia de economía popular y solidaria a través de un trabajo social, de equidad y participación comunitaria. Que sustentada en la Constitución “Preservar el crecimiento sustentable de la economía, y el desarrollo equilibrado y equitativo en beneficio colectivo” alineado al 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.

Por lo tanto, las organizaciones han cumplido en forma conjunta la actividad productiva y brindan soporte a la comunidad a través de empleos a los ciudadanos de Salinas, ya sea en actividades agrícolas, comerciales e incluso empresariales para aquellos que tienen conocimientos de segundo y tercer nivel; han fortalecido el objetivo

de ganar- ganar, incrementando la producción, optimizando los recursos de la parroquia y reduciendo la pobreza.

Re-inversión

Las organizaciones al ser de economía popular y solidaria se han beneficiado de tratados especiales como: el impuesto a la renta y no repartir utilidad a los trabajadores. Por lo tanto, los ingresos o excedentes recibidos son reinvertidos en el desarrollo de la organización y su entorno social.

Texsal ha utilizado esta estrategia en capacitaciones para sus artesanas, en temas como: nuevos diseños de prendas de vestir, confecciones de bolsos y carteras, confecciones de manteles para el hogar, confecciones de alfombras de piso y el uso de la máquina de coser (colocar cuando sea necesario el cierre en prendas).

También han re-invertido en la ampliación de la capacidad física de la organización, con el fin de brindar mayor comodidad a las artesanas y a sus hijos, durante sus horas de trabajo.

Fábrica de Confites re-invierte en su centro de adulto mayor y su centro de jóvenes, brindando capacitación escolares y alimentación. También implementaron máquinas que han ayudado a reducir el tiempo del proceso productivo.

Fábrica de Conservas re-invierte en su grupo de jóvenes, capacitándolos en los procesos de elaboración de su producto. También implemento máquinas de secado, que le permitió brindar trabajo a 250 recolectores agrícolas nativos del páramo de la provincia.

Estas actividades les han dado a las organizaciones mayor impulso en su estrategia de re-inversión.

Se sustenta en la Ley de Régimen Tributario Interno a continuación del numeral 18 del artículo 9, agréguense los siguientes numerales:

"**Art.**- Exoneración de ingresos percibidos por organizaciones previstas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.- Para efectos de la aplicación de la exoneración de Impuesto a la Renta de los ingresos percibidos por las organizaciones previstas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, se entenderá por tales, a aquellas conformadas en los sectores comunitarios, asociativos y cooperativistas, así como las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro. (Reformas al Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)

Art.- Para la aplicación de la exoneración del Impuesto a la Renta de los ingresos percibidos por las organizaciones previstas en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, las utilidades obtenidas por éstas, deberán ser reinvertidas en la propia organización, atendiendo exclusivamente al objetivo social que conste en sus estatutos legalmente aprobados. (Reformas al Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, 2011)

Conseguir financiamiento, al trabajar en pro de la comunidad de Salinas

La Constitución del Ecuador establece como deber primordial del Estado, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza para acceder al Buen Vivir; ordena que el sistema económico sea social y solidario, y define a la estabilidad económica como el máximo nivel de producción y empleo, en el marco de la sostenibilidad fiscal, externa, monetaria y biofísica. (SEMPLADES, 2013)

Las tres organizaciones aun siendo dos de ellas fundaciones, trabajan bajo la estrategia de economía solidaria y en pro de la comunidad. De acuerdo a la Constitución "La economía, en cualquiera de sus formas y mientras cumpla su función social, constituye un derecho que el Estado reconocerá y garantizará para la organización de la economía. Deberá procurar el incremento y la redistribución del ingreso, y permitir el acceso de la población a los beneficios de la riqueza y el desarrollo. Se reconocerá y garantizará la propiedad intelectual, en los términos previstos en la ley y de conformidad con los convenios y tratados vigentes" (art.30).

Por lo tanto ha recibido apoyo de instituciones de financiamiento, que en su mayoría han sido contribuciones no reembolsables; lo cual les han permitido ejecutar proyectos de internacionalización, mejorar el proceso productivo, incrementar los estándares de calidad, desarrollar nuevos productos para mantenerse en los mercados internacionales.

La Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias acorde al art.164 del Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria, es una de las instituciones de apoyo financiero para las economías solidarias, con el fin de incrementar los proyectos comunitarios y su desarrollo económico.

Socio del Gruppo Salinas, para comercializar a través del Fair Trade

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

Las tres organizaciones forman parte del Gruppo Salinas, considerado como una asociación encargada de agrupar las actividades productivas y velar por el desarrollo de cada una de éstas, ejecutándolas bajo economía popular y solidaria. Les ha permitido ingresar en la red de Comercio Justo, considerado como un grupo comercial que busca un desarrollo durable, sostenible, ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores y trabajadores marginados.

La comercialización de los productos de estas organizaciones, ha sido posible mediante la estrategia de participación en la red del Fair-Trade a través del Gruppo Salinas, que desarrolla una competencia justa, precios razonables y estabilidad económica-comercial; sobretodo mientras logra incrementar su oferta exportable y

busque nuevos mercados internacionales. Sustentado en el Objetivo 12 del PNBV.- Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.

Exportar a través del centro de exportación del Gruppo Salinas

De acuerdo con la Teoría Clásica del Comercio Internacional se observó que algunos países, debido a la habilidad de sus trabajadores o a la calidad de sus recursos, deben especializarse en la producción de aquellos artículos de exportación en los cuales tuvieran mayor ventaja comparativa, por su alta calidad y bajo precio, impulsando la división del trabajo. Motivo por el cual las organizaciones decidieron internacionalizar sus productos, sustentado en el objetivo 10 del PNBV.-Impulsar la transformación de la matriz productiva.

El apoyo del Gruppo Salinas hacia las organizaciones y el no contar con personal calificado en temas de Comercio Exterior, llevó a conformar el centro de exportación. Este se encarga de: recibir los pedidos, cubrir las necesidades de acondicionamiento y presentación del producto, cotizar los envíos, etc., es decir, son quienes han hecho posible que el trabajo de las tres organizaciones, llegue a mercados internacionales y las tres organizaciones han trabajado con él desde el año 2006.

Sustentado en artículo 3 de Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria.- Objeto b).- Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay.

Relaciones estratégicas con el gobierno

El artículo 319 de la Constitución.- Establece que se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, por lo que el Estado alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Por lo tanto, el estado de acuerdo al Objetivo 8 del PNBV.- Política 1 y 9.- Debe invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales y profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario.

El gobierno a través del Mipro ha apoyado a las tres organizaciones con capacitación en las áreas productivas, económicas, comerciales y sociales. Así como también, le ha otorgado beneficios de pago y participación en ferias locales. Estableció en las políticas gubernamentales 2013, la incursión obligatoria de un 15% de los productos de las economías populares y solidarias en las perchas del Supermaxi y fortaleció a las organizaciones para ingresar en las perchas de Mi comisariato y el Tía.

Diversificación del portafolio de productos

Esta estrategia se estableció acorde con el Objetivo 10 del PNBV.- Impulsar la transformación de la matriz productiva, en las Políticas 1 y 6.- Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional y Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva.

De acuerdo con Michel E. Porter en la segunda estrategia competitiva genérica planteada establece a la diferenciación: como la estrategia de alto costo que permite construir un propio nicho dentro del mercado, a través de características diversas en el producto ofertado.

El introducirse en el mercado internacional implica trabajar muy competitivamente con consumidores con percepciones y deseos muy volátiles, no basta con comercializar una línea de productos basada un mismo modelo. Por ello, ha aumentado la importancia de abarcar una mayor participación en el mercado gracias a la diversificación de productos, tomando en cuenta que hay negocios basados en temporalidad, modas o simplemente por el ciclo de vida del producto.

Debido a esto Texsal y Fábrica de confites han aplicado la estrategia de diversificación de productos, gracias al apoyo de los voluntarios que visitan las organizaciones. Ellos han brindado asesoramiento en el desarrollo de nuevos productos, y a la creatividad de los trabajadores, que se encargan de desarrollar estas ideas; manteniendo una diversificación constante de productos.

Por otra parte, Fábrica de conservas y alimentos no ha podido diversificar su línea de hongos deshidratados, ya que, la demanda del mercado se centra en este producto y la organización no ha decidido salir de su zona de confort, que implica buscar un nuevo producto que se pueda deshidratar o redirigir la inversión a una línea diferente de productos, para lo que se necesitaría altos rubros de dinero que imposibilita a la organización.

Fidelización de clientes, proceso de elaboración artesanal e identificación personalizada de las necesidades del cliente

Para Michael Porter, el cimiento de la competitividad se encuentra en su estrategia empresarial, ya que ésta debe ser encaminada a establecer un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo, de modo que se logre una verdadera capacidad para crear valor. Dentro de la tercera ventaja competitiva citada por este autor, encontramos al Enfoque: que define como la estrategia de especialización en un segmento del mercado, ofreciendo productos que cubran requerimientos específicos; con el fin de fidelizar a los clientes.

La fidelización de clientes consiste en lograr que un cliente (un consumidor que ya ha adquirido el producto) se convierta en un cliente fiel al producto, servicio o marca; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente. La fidelización de clientes no sólo permite lograr que el cliente vuelva a comprar o a visitar, sino que también permite lograr que recomiende el producto o servicio a otros consumidores.

Por lo cual, las organizaciones decidieron trabajar de forma conjunta con estas tres estrategias. Primero: mantener la estrategia del proceso de elaboración artesanal de los

productos, brindar un valor agregado que no tiene la industrialización y apoyar con empleo a la comunidad, ha creado una buena perspectiva en los clientes internacionales.

Segundo, no basta únicamente diversificar los productos, sino también acondicionar el producto a la necesidad del cliente; y es lo que las organizaciones han hecho a través de la estrategia de identificación personalizada de las necesidades del cliente.

Tercero, el trabajo de las dos estrategias anteriores ha dado como resultado la fidelización de clientes, que les ha permitido mantenerse en el mercado internacional.

Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son consideradas como medios de soporte para el desarrollo de las actividades de una organización. Por lo tanto, las organizaciones de estudio manejan alianzas de venta local como: TVQ, CONNA, Supermaxi, Tía y Mi comisariato; que les han permitido incrementar sus ventas y potenciar la marca “El Salinerito”.

Texsal es una organización que mantiene alianzas con la Hilandería de Salinas, que les distribuye la materia prima (hilo) a bajo costo, y por la ubicación aledaña a la organización se evitan pagar transporte.

Fábrica de Confites mantienen una alianza con una comunidad japonesa, que les provee insumos que son luego incorporados a la elaboración del chocolate y exportar a Japón.

Fábrica de Conservas mantiene una relación con los Aglomerados Cotopaxi, que les proveen materia prima hongos.

Esta estrategia se sustenta en:

- El artículo 284 de la Constitución.- Establece que la política económica tiene entre sus objetivos, el incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémicas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.

Publicidad

Esta estrategia es considerada como oportunidad para desarrollar e incrementar las ventas internas y externas. Para las organizaciones, la estrategia publicitaria es utilizada como la mejor forma de dar a conocer sus productos; con el fin de incentivar a la compra, consumo o uso. Se aprovecha la imagen de Economía Popular y Solidaria, proyectada a través de canales estatales.

Se implementó entre los períodos medios difusivos disponibles y la participación en ferias; por lo tanto, las organizaciones han utilizado recursos como: el turismo, la radio difusora comunal, las entrevistas de investigación, reportajes, ferias de las provincias, etc.; es decir, son medios que no necesitan de una inversión monetaria.

Acorde con el Objetivo 12 del PNBV.- Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana; Lineamiento f.- Impulsar la promoción de los productos no tradiciones, con valor agregado y pertenecientes a la transformación de la matriz productiva. Hacer buen uso de los servicios que ofertan los sectores ecuatorianos de impulso como: el turismo.

Implementación de maquinaria que disminuya el tiempo en el proceso productivo, dando productos de calidad y sabor característico de la organización y precios competitivos.

De acuerdo con Michael Porter lograr el liderazgo en el mercado significa que: un líder de mercado debe lograr paridad, o por lo menos proximidad en el costo de sus productos, en bases a diferenciación; con el fin de consolidar su Ventaja Competitiva. Lo que se puede obtener a través de economías a escala.

Estas estrategias deben trabajar en forma conjunta para incrementar la producción, reducir costos y fortalecer su ventaja competitiva, es decir, formar una economía de escala. La Fábrica de confites y la Fábrica de conservas han presentado desventaja competitiva frente a organizaciones industrializadas. Estas han implementado la estrategia de productos de calidad y sabor característico de la organización junto con una

estrategia de precios e de implementación de máquinas; con el fin de disminuir el tiempo en el proceso productivo, elaborar más productos, que sean de calidad y precio razonable; y así cumplir las perspectivas de sus clientes y la fidelización de los mismos.

Por otra parte, Texsal no ha aplicado estas estrategias, debido a que los productos que ofrecen no cumplen con la calidad y el precio que exige el mercado. No cuentan con la materia prima requerida y el introducir máquinas no resulta favorable por el empleo de las 80 mujeres suscritas a la organización; lo que hace que el precio de las prendas elaboradas artesanalmente sea mayor al de una prenda de confección a máquina.

Incrementar la oferta exportable y apertura nuevos mercados internacionales

Son dos estrategias que aún no han sido posibles implementar en las organizaciones, debido a los problemas de escases de materia prima, falta de tecnología o producción insuficiente; por lo que se espera suplir estos inconvenientes y direccionarse a través de estas estrategias.

3.6 Matriz evaluación de hipótesis

En la siguiente matriz, se ha tomado las variables de análisis planteadas en el inicio del estudio, para evaluarlas en función del cumplimiento o no con el target establecido previamente, en base a las cifras obtenidas de cada período. El target se encuentra vinculado directamente con hipótesis preliminares. Del mismo modo, se ha colocado un porcentaje de ponderación para cada variable, dependiendo de la importancia dentro del tema de proyecto.

Al final se establecerá una conclusión, en base a los siguientes rangos obtenidos:

- 0%-20% : Estrategias competitivas con rendimiento ineficiente
- 21%-40%: Estrategias competitivas con rendimiento bajo

- 41%-60% Estrategias competitivas con rendimiento medio
- 61%-80%: Estrategias competitivas con rendimiento alto
- 81%-100%: Estrategias competitivas con rendimiento excelente

Tabla 55
Matriz de evaluación de hipótesis

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

Interpretación y análisis: De acuerdo a los parámetros establecidos previamente; Gruppo Salinas, a través de sus tres organizaciones exportadoras: Texsal, Fábrica de Conservas y Fábrica de Confites; se encuentra en el rango de 41% a 60%, que corresponde a una interpretación de Estrategias competitivas con rendimiento medio.

No existe un manejo totalmente adecuado de las estrategias competitivas, pues éstas se reflejan en las cifras expuestas como resultados; sin embargo, el hecho de estar en el rango medio, se traduce en un manejo aceptable. Deben apuntar a escalar el rango, lo cual se alcanzará a través de un fortalecimiento de aquellas estrategias que están siendo bien aplicadas, reestructuración de aquellas que no están brindando resultados positivos pero que tienen potencial, eliminando a las que no justifiquen su adecuación en base a costo/beneficio; y considerando nuevos caminos para permanecer y desarrollarse en el mercado.

Por lo mencionado, se concluye que existe un resultado efectivo mínimo, ya que la sumatoria general en la matriz de evaluación de hipótesis, es del 53% de efectividad en la aplicación de las estrategias competitivas, por parte de las tres organizaciones pertenecientes a Gruppo Salinas; sobrepasando apenas el 50% en la evaluación.

Se han determinado recomendaciones en el siguiente capítulo, de posible aplicación en Gruppo Salinas, específicamente en las tres organizaciones exportadoras; que surgen como fruto de un amplio análisis de la situación real y concreta de dichas unidades productivas, con visión a una mejora sustancial.

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1 Conclusiones

Área Productiva

1. Asociación “Desarrollo Social de Artesanos Texsal Salinas” es una organización que se dedica a la confección de prendas de vestir, 100% hechas a mano, usando fibras naturales. A pesar del incalculable aporte al mundo artesanal y textil, ha presentado debilidades en la producción, debido esencialmente a su materia prima; pues no cumple con los estándares requeridos, lo que no permite llegar a nuevos mercados ni captar más clientes. Está estancada con un alto stock de producto terminado.
No ha encontrado en el país, proveedores de hilos de fibra natural, que se ajusten a sus necesidades, con un costo razonable y calidad en el terminado; Texsal, al elaborar prendas totalmente a mano, las imperfecciones de la materia prima saltan más a la vista, presentando entonces una desventaja competitiva, que dificulta penetrar y/o mantenerse en el mercado tanto nacional como extranjero.
Se ha analizado la importación de materia prima, principalmente desde países vecinos como Bolivia y Perú; no obstante, el incremento en el precio de venta por los aranceles, no permitió que se siga integrando estas fibras extranjeras, ya que el precio es mayor que el de la competencia, más aún con estas medidas. La única salida parecería ser la implementación de maquinaria, pero no es una decisión fácil de tomar, pues muchas mujeres tendrían que ser removidas de su actual trabajo; perdiéndose de esta forma, el sentido social con el que nació la organización.
Cabe resaltar, que Texsal tiene gran potencial para crecer en el mercado internacional, sustentado en el crecimiento del monto de exportaciones, que pasó de \$44.708 a \$ 46.788 entre períodos. Entre sus valores agregados está la atención

personalizada, creando diseños en base a gustos y preferencias de los clientes, algo que no muchas empresas textiles realizan.

Se concluye que ésta es una organización que necesita reajustar su estructura en cuanto a costos, repensar las estrategias aplicadas, gestionar mejor la cadena de suministros, y generar nuevas ideas que permitan mejorar productivamente sin descuidar la responsabilidad social, que es base de su razón de creación.

2. La Fábrica de Conservas, perteneciente a la Fundación Grupo Juvenil Salinas (FUGJS), es una entidad con una actividad económica centrada en productos no tradicionales, y con miras a aprovechar al máximo los recursos disponibles de Salinas. Produce frutas y hongos deshidratados, exportando únicamente éstos últimos, debido a dificultades y baja demanda de las frutas, dejándolas como producto de temporada, y aprovecha así la capacidad ociosa de la maquinaria de secado. La organización maneja un proceso semi-automático, pues ha decidido invertir en maquinaria, para incrementar la capacidad productiva y reducir los tiempos de elaboración. A pesar de ello, no ha dejado su compromiso con la comunidad, pues en la fase de recolección de hongos, continúa beneficiando a aproximadamente 250 familias de Salinas. El principal problema de esta organización se enfoca en la materia prima, específicamente en la escasez de los mismos, debido a la reducción de hectáreas de bosque y por ende de pinos, que son los árboles que nutren e incentivan al crecimiento de hongos. De ahí que, la producción es insuficiente para cubrir la gran demanda del mercado.

Además, ha disminuido los envíos al exterior, lo cual se constata en las cifras de exportación: primer período: \$149.399, segundo período: \$124.719; dando un decrecimiento del 16,52%. En vista de esta situación, la empresa firmó convenios para la siembra de pinos y aprovechó el estímulo de campañas de reforestación llevadas a cabo por el Gobierno. Sin embargo, después desistió de dicha estrategia, debido a reclamos de ecologistas y campesinos y por la introducción de la industria maderera en la comunidad.

A pesar de una mayor capacidad de producción, gracias a nuevas maquinarias, la materia prima es escasa, lo que obliga a utilizar sólo el 30% de toda la capacidad instalada de la planta, convirtiéndose en una desventaja, pérdida y obstáculo.

Área Comercial

3. La Fábrica de Confites “El Salinerito”, perteneciente a la Fundación Familia Salesiana Salinas (FFSS), es una unidad productiva dedicada a la elaboración artesanal y de alta calidad de dulces como: turrónes, mermeladas, chocolates y pasta de cacao; siendo el chocolate su producto estrella al utilizar la mejor materia prima: Cacao Ecuatoriano "Nacional Fino de Aroma". Esta organización ha fomentado su estrategia en la diversificación, creando constantemente productos nuevos, generando amplias gamas y variedades, en función de las tendencias y de la cultura. Toma en cuenta las exigencias del cliente, pues personaliza el producto, lo cual se ve reflejado en el sabor, las etiquetas, y en la presentación. Esto ha permitido fidelizar clientes y ganar mercado; sin embargo, se ha originado a través del tiempo, una producción insuficiente frente a la gran demanda del mercado, tanto nacional como extranjero, ya que en base a su compromiso social, los directivos se han negado a pasar de un modelo artesanal a uno industrial, principalmente por dos motivos: 1. Al practicar la Economía Popular y Solidaria, no está dentro de su visión el reemplazar mano de obra por procesos automáticos; han introducido maquinaria al mínimo nivel, de forma que esto no afecte la parte artesanal; y 2. Aumentar maquinaria involucra inversión, aun cuando las máquinas que adquieren suelen ser generalmente usadas. La Fábrica ha priorizado continuar los proyectos sociales para la comunidad. Sin mejorar sus ganancias y el financiamiento externo recibido. Finalmente, se deduce que la Fábrica tiene apertura en el mercado internacional, pero al no poder satisfacer la demanda, cae en participación y en pedidos; que se ve reflejado en el decrecimiento del 28,21% del monto de exportaciones entre los períodos de estudio.

4. El comercio internacional es considerado como uno de los factores que mayor crecimiento genera en las economías, una fuente de transferencia de tecnología a los países, ya sea por ingreso de maquinaria y equipos o por el ingreso de conocimientos; que les permitirá a los países receptores mejorar sus técnicas de producción, comercialización y apertura de mercados; alineado con acuerdos comerciales, convenios técnicos o alianzas estratégicas. Las tres organizaciones no poseen acuerdos comerciales con los países destino; sin embargo, han manejado convenios técnicos con Italia, al trabajar bajo el soporte Salesiano. Este apoyo a través de voluntarios logró aportar conocimiento, mejorar en procesos de elaboración, diseño de productos, maquinaria, publicidad y comercialización internacional. Los voluntarios Italianos han brindado asesoría, soporte y seguimiento, respecto a las competencias antes mencionadas. Es así que las organizaciones reflejan una mayor cantidad de productos con optimización de factores productivos y con mejor calidad. Además han diversificado y aperturado nuevos mercados principales como son Italia, Suiza, Alemania y Japón, y como mercados secundarios Finlandia, Estados Unidos y Canadá. Las organizaciones al formar parte del Gruppo Salinas se han beneficiado de la red del Fair Trade, alianza que les permite comercializar en mayor medida en el exterior. Tienen también alianzas locales con El Supermaxi, Tía, Mi Comisariato, CONA, TQV; que son puntos de venta nacionales. Texsal ha gestionado una alianza estratégica con la Hilandería Salinas, que le proveen hilo. La Fábrica de Confites ha realizado acercamiento con un Grupo Agrícola Japonés, que le provee insumos tales como té y jengibre para la elaboración del chocolate.

La participación de mercado de las organizaciones es limitada y los montos de exportación no son representativos. No han participado en ferias internacionales; sin embargo, la participación del mercado local se ha incrementado al pasar los años.

Las tres organizaciones personalizan los pedidos de acuerdo con los requerimientos de los clientes. Son ellos quienes deciden sobre la presentación de los productos, esto en parte desfavorece el poder de marca en el extranjero, ya que se comercializan bajo el nombre del cliente y no como “El Salinerito”. Sin embargo, se

conserva un logo de Salinas (una llama, una alpaca, las organizaciones de mujeres, las minas de sal, las queseras, etc.), conjuntamente con la leyenda “Hecho en Salinas-Ecuador”; y en ciertos casos un pequeño logo de “El Salinerito”. El proceso de exportación es similar en ambos períodos, pero los costos se han incrementado debido a la inflación y a los operadores de transporte; así como también, han sido impactados por los costes de la logística internacional. El procedimiento de cadena internacional, es igual en los períodos de estudio para las tres organizaciones, que exportan por cuenta propia y utilizan la consolidación del centro de exportación.

Dentro de la parte comercial, es indispensable mencionar la asociatividad bajo la cual se enmarcan las actividades de Texsal, Fábrica de Confites y Fábrica de Conservas; ya que el mismo hecho de pertenecer a una Economía Popular y Solidaria, lleva intrínseco el funcionar bajo parámetros de cooperación. Esta forma de llevar a cabo su labor comercial, tiene gran influencia en la comercialización de sus productos, ya que al aliarse mutuamente, disponen de mayores posibilidades y mejores oportunidades para competir, tanto por el reconocimiento de la marca, como por la consolidación de carga y el aumento de la oferta exportable.

Área Económica

5. Las organizaciones de “Gruppo Salinas” y su marca “El Salinerito”, conocida a gran escala local y nacional; se reconoce como fuente base de una Economía Popular y Solidaria en nuestro país. Así mismo, es considerada como un motor que incentiva la reglamentación de este nuevo modelo en la comunidad de Salinas, estableciendo normativas y un marco jurídico sobre el cual fundamentarse. Sin embargo, se recuerda que según la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, publicada en el Registro Oficial en el año 2012, únicamente son reconocidas como entidades de este modelo, aquellas organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2012). Es decir, solamente

Texsal está registrada dentro de estos parámetros como Asociación; mientras que la Fábrica de Confites y la Fábrica de Conservas, por ser parte de una fundación, quedan fuera de esta clasificación, y son relegados de cualquier beneficio, privilegio o incluso control, impulsado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS. Estas unidades productivas al ser parte de una fundación, deben acogerse al Decreto 18 del Gobierno, en el que se establece que este tipo de entidades deben dedicarse a atender problemáticas de carácter exclusivamente social y no tener fines de lucro. Sus actividades productivas no se alinean dentro de sus competencias; de ahí que, se necesite un reajuste en la figura de estas empresas, o un re direccionamiento de sus operaciones, de modo que puedan funcionar bajo la Ley y les sea posible acogerse a normas específicas. A pesar de ello, las 3 organizaciones se han manejado encuadrado bajo el modelo solidario, de ayuda y desarrollo comunitario, proyectos sociales, fuentes de ingresos y trabajo, buenos sueldos, vinculación de la colectividad al entorno laboral y empresarial, progreso, avance y mejora de Salinas.

Se concluye que, las organizaciones de “Gruppo Salinas”, ya sean reconocidas por la EPS o no, sean fundaciones o asociaciones, todas trabajan bajo un modelo solidario; y se han establecido en base a estrategias financieras que van en pro de la sociedad y del avance empresarial. Sus ganancias al final del período son destinadas a proyectos sociales, y a inversiones en la misma entidad; con el objetivo de renovar notablemente su infraestructura y su proyección en el mercado. Tiene como fin último la mejora en la calidad de vida de sus habitantes, ofreciéndoles un estilo más digno, confortable y merecido. Este compromiso se hace visible en cifras, a pesar de que su rentabilidad total ha disminuido de \$167 122 a \$123 841 entre los períodos; se continúa invirtiendo en desarrollo, gracias a las fuentes de financiamiento, que en la mayoría de casos son no reembolsables. Se tiene un crecimiento en inversión de \$181 810 a \$223 983, lo que confirma su constante preocupación por la mejora y el bienestar común.

4.2 Recomendaciones

Área Productiva

1. Al ser Texsal una organización dirigida en un ambiente social-comunitario, con problemas de escases de materia prima de calidad (hilo), se recomienda aplicar sistema de Drawback. Este es un Régimen Aduanero que permite la devolución total o parcial de los derechos arancelarios pagados en la importación de materias primas, insumos, productos intermedios, partes y piezas, incorporados en la producción de bienes exportados; es decir, son reexportados con un mayor grado de elaboración o formando parte, en mayor o menor proporción, de otros artículos que se exportan. El monto de la restitución es el resultado de aplicar la tasa de 5% al valor FOB de exportación de los productos transformados, sin considerar las comisiones y cualquier otro gasto deducible. La Aduana coloca a disposición de los exportadores el Drawback, mediante notas de crédito o cheque dentro del décimo día hábil siguiente a la presentación de la solicitud. (Art. 171.1 Reglamento al Libro V del COPCI, Resolución 013- 2015 COMEX)

De esta manera, Texsal puede evitar el pago de los Derechos Arancelarios de importación de los insumos utilizados en la producción de bienes destinados a la exportación. Evita que incrementen su costo y el precio final del producto es más competitivo. Así, la organización puede importar materia prima, incrementando su ventaja competitiva al realizar tejidos artesanales y de calidad. Se recomienda también, ejecutar el proyecto del MIPRO, sobre capacitaciones a las artesanas, en corte y confección, para implementar una nueva línea de producción y formar parte del programa Hilando Desarrollo.

2. La Fábrica de Conservas presenta problemas de escases de materia prima, al ser un producto con gran demanda internacional. Se recomienda buscar alianzas estratégicas con organizaciones o grupos que se dediquen a cosechar este producto,

para ampliar el mercado actual; lo cual también se puede lograr al intensificar las relaciones con Aglomerados Cotopaxi S.A, con quienes se puede aplicar una alternativa de asociatividad donde se pueda proveer de hongos a la Fábrica y pactar buenas relaciones, a través de negociaciones óptimas de interés mutuo. Sin embargo, los hongos secos son un producto estacional de producción cada seis meses. Se recomienda también, mejorar la línea de frutas deshidratadas, para aprovechar los recursos existentes y lograr la exportación de este producto, centrando los esfuerzos de FUGJS en las dos áreas.

Área Comercial

3. La Fábrica de Confites presenta producción insuficiente, con respecto a la demanda. Se recomienda industrializar la organización, utilizando una fuente de financiamiento estatal (subsidios, decretos sociales), así como también con la Cooperativa de ahorro y crédito de Salinas “COACCSAL”, la Corporación Financiera Nacional banca de desarrollo del Ecuador “CFN” y a la Corporación Nacional de Finanzas Populares “CONAFIPS”; que apoyen el desarrollo de las pequeñas organizaciones; de esta manera, se puede implementar un máquina empacadora de dulces y una máquina para chocolate one shot pomati/bigsur (que se encarga de acondicionar el chocolate líquido en cualquier tipo de moldes), optimizando tiempo, incrementando la producción sin dejar de lado la mano de obra, ya que son máquinas semiautomáticas y mejorando la distribución con trabajo diurno y nocturno, con producción continúa. Así como también se recomienda formar parte de ferias internacionales, a través del Mipro u otros entes de gobierno para expandir el producto a nuevos mercados.

4. Se recomienda continuar trabajando mediante la red Fair Trade e incrementar la oferta exportable, para buscar nuevos mercados internacionales; los cuales se ajusten al objetivo de la organización, manejando precios convenientes y sobretodo flexibles a las políticas gubernamentales; lo cual es complicado a través del

comercio justo; ya que los precios deben mantenerse como mínimo dos años. Así como también es recomendable no perder las alianzas con las organizaciones Italianas “Missione Mato Grosso” y aprovechar al máximo el asesoramiento que brindan los voluntarios extranjeros. Se debe reforzar el conocimiento a través de las capacitaciones que brinda el Mipro y el SECAP. También se puede presentar un proyecto de inclusión en ferias tanto internacionales como locales, como medio publicitario para los productos, y para incrementar la participación de las organizaciones en el mercado.

Se recomienda además, consolidar mejor los envíos de pedidos, de modo que se optimice y reduzca costos y recursos; lo que se puede lograr a través de una planificación eficiente. También es recomendable capacitar a las personas del centro de exportación, en comercio exterior, los trámites de exportación, para evitar la contratación de un agente de aduana y así realizarlo en el propio centro de exportación.

Área Económica

5. Es necesario encaminarse a una reconfiguración en cuanto a personería jurídica, tanto para la Fábrica de Confites “El Salinerito”, como para la Fábrica de Conservas y Alimentos, ya que al estar establecidas en la actualidad como unidades productivas pertenecientes a una Fundación, la toma de decisiones empresariales es lenta; lo cual retrasa procesos dentro de las organizaciones, pues se tiende a mezclar lo productivo con lo netamente social. Estas fábricas además, se están viendo afectadas por leyes que van en contra de grandes entidades, que se han aprovechado de esta figura para lucrar en grande y evadir impuestos, lo cual, les ha perjudicado significativamente. Además cada vez es más difícil obtener ayuda financiera de parte del Estado, y por ende el emprender con nuevos proyectos, especialmente sociales, que también se ha vuelto más complejo. De ahí que, una vez que exista dicha reconfiguración, se podrán acoger a los beneficios extendidos por la Superintendencia de Economía

Popular y Solidaria, ya que se reconocerían como una organización enmarcada en los parámetros reconocidos, es decir, como asociación, cooperativa, unidad económica popular o dentro de sector comunitario.

Por otro lado, para Texsal es indispensable una reorganización interna, ya que no existe una estructura consistente en cuanto a producción y comercialización. Se considera evaluar la cantidad de socias y las actividades que se realizan, ya que muchas de ellas podrían ser re direccionadas dentro de la cadena de producción a otras labores, de modo que no exista esa disparidad entre la cantidad producida y las ventas. Otro factor indispensable es la cadena de suministros, pues se recomienda llevar un mejor registro de este proceso logístico, optimizando costos y recursos, así como mejorar la administración en inventarios.

Dentro de este mismo aspecto, se sugiere destinar una mayor cantidad de inversión en maquinaria y capacitación al personal, ya que estas particularidades no han sido priorizadas por las organizaciones. Y en lo posterior, se recomienda invertir en un plan estratégico, cuya visión sea posicionar la marca “El Salinerito” en los mercados extranjeros a los cuales han ingresado; ya que actualmente ésta se pierde al exportar sin marca, dando cumplimiento a las exigencias de los clientes, de modo que ellos pueden poner la suya propia en el producto terminado. Es necesario pensar a futuro en una marca, ya sea propia de Gruppo Salinas o como país, lo cual traería beneficios en cuanto a reconocimiento internacional, participación e incluso crecimiento.

ANEXOS

Anexo A Facturación consolidada "Grupo Salinas" 2014



Anexo B Facturación consolidada "Grupo Salinas" 2014

**CORPORACION GRUPO SALINAS
CENTRO DE EXPORTACIONES
EXPORTACIONES - 2014**

PRODUCTOS EXPORTADOS: VALORES REALES Y NOMINALES

PRODUCTO	2013				2014				VARIACION KG / UNID %
	CANT kg.	CANT Unidades	USD	%	CANT kg.	CANT Unidades	USD	%	
Alimenticios									
Pinza de cacao	0	-	-	0,07%	-	-	-	0,00%	-
Cacao en perlas	413.291,00	5.930,00	1.135.888,38	72,14%	698.550,00	5.973,00	2.314.896,02	88,60%	69,02
Mermeladas	4.953,60	16.512,00	26.419,20	0,14%	4.996,00	9.646,00	28.003,20	1,07%	-41,58
Azúcar moreno	25.790,00	20.140,00	32.903,00	0,00%	8.000,00	320,00	8.480,00	0,32%	100,00
Azúcar blanco	10.000,00	400,00	9.900,00	3,64%	22.875,00	907,00	26.323,25	1,01%	126,75
Mielero seco	803,20	16.064,00	15.582,08	1,73%	300,80	6.016,00	6.437,12	0,25%	-62,55
Quinua Orgánica	2.000,00	4.000,00	7.920,00	1,03%	9.195,40	841,00	47.195,20	1,81%	339,77
Pasta granulada	31.370,00	36.920,00	53.742,00	2,83%	7.875,00	1.340,00	35.829,35	1,37%	-74,90
Tarros	877,44	10.208,00	18.378,56	8,58%	1.024,00	10.240,00	20.091,20	0,77%	16,70
Café	3.176,80	70,00	20.649,73	5,19%	16.698,00	242,00	91.670,64	3,51%	425,62
Tierras	0,00	-	-	3,23%	2.492,08	1.053,00	28.498,60	1,09%	-
Aceites	0,00	-	-	0,12%	15,00	2,00	2.640,60	0,10%	-
Manteca de cacao	0,00	-	-	0,07%	-	-	-	0,00%	-
Chocolates varios	0,00	-	-	1,25%	-	-	1.406,30	0,05%	-
Otros	0,00	-	-	0,00%	-	-	-	0,00%	-
TOTAL	492.242,04	118.244,00	1.371.903,96	100,00%	777.801,28	36.500,00	2.817.829,48	100,00%	98,86%
Textiles									
Suavetes	0,00	262,00	7.729,00	16,09%	110,19	285,00	10.316,30	34,68%	8,78
Bajanditas	0,00	689,00	6.201,00	22,06%	12,74	210,00	3.990,56	13,42%	-69,52
Gorras	0,00	1.614,00	10.026,00	25,64%	7,75	960,00	5.477,70	18,42%	-40,52
Ganetes	0,00	753,00	5.451,45	14,69%	4,68	484,00	3.732,90	12,55%	-35,72
Panchos	0,00	332,00	6.353,50	21,40%	48,55	250,00	6.227,27	20,94%	-24,70
Boleros	0,00	13,00	553,80	0,12%	-	-	-	0,00%	-100,00
Tapetes	0,00	-	-	0,00%	-	-	-	0,00%	-

BIBLIOGRAFÍA

- (ALADI), L. S. (2011). *Fortalecimiento del sistema comercial de productos "El Salinerito"*. Montevideo .
- 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>
- Gaither, N., & Frazier, G. (2000). *ADMINISTRACION DE PRODUCCION Y OPERACIONES*. Ediciones Paraninfo.
- 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.
- melguizo. (s.f.). *sintesis y resumen* .
- Melguzizo, B. M. (2011). *Síntesis y Resumen: Principales Teorías del Comercio Internacional*.
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2012). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria Art. 8 Formas de Organización*.
- Palafox, C. (Octubre de 2014). *Comercio Justo y Economía Social Solidaria: Teorías y su desarrollo en la economía mundial*.
- 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*.
- Reformas al Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno. (2011). *Reglamento a la Ley Orgánica Económica Popular y Solidaria*, 35.
- Salinas, G. (2006). *El Salinerito: Gruppo Salinas*. Obtenido de Gruppo Salinas: www.salinerito.com
- Santaella, L. (30 de marzo de 2015). El método Cartesiano.

- SEMPLADES. (2013). Plan Nacional para el Buen Vivir. *Plan Nacional para el Buen Vivir*, 74.
- BIBLIOGRAPHY Collantes, J. d. (2015). Recuperado el 17 de Septiembre de 2015, de <http://www.definicionabc.com/social/asociacion.php>
- Council of Logistics Management. (2000). *EUMED*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2015, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/oab.html>
- 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>
- Mance, E. (1999). *La Revolución de las Redes*.
- Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2011). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria*.
- Ortiz, J. (2006). Guía descriptiva para la elaboración de protocolos de investigación. *Salud en Tabasco*, 530 - 540.
- 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
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2012). Recuperado el 17 de Septiembre de 2015, de <http://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->