



EMPRENDIMIENTOS SOCIAL SOLIDARIOS: GRUPPO SALINAS DE ECUADOR (1990-2020)

Social Solidarity Entrepreneurship: Salinas Group of Ecuador (1990-2020)

MARTHA GUERRERO CARRASCO¹, GIUSEPPE VANONI², ALFONSO OMAÑA³

¹Universidad Rey Juan Carlos, España

²Politécnico Grancolombiano, Colombia

³Kansas University, Estados Unidos

KEYWORDS

Associativism
Cooperativism
Strategy
Growth
Social responsibility
Shared Value

ABSTRACT

Social and solidarity economy organizations gain relevance and importance in a country like Ecuador. for this reason, this paper explains, through a structured strategic analysis model, how grupo Salinerito has established as an organization that involves the whole community of Salinas de Guaranda, in the socially responsible production and commercialization of dairy products to provide quality of life to the population.

PALABRAS CLAVE

Asociativismo
Cooperativismo
Estrategia
Crecimiento
Responsabilidad social
Valor compartido

RESUMEN

Las empresas de economía social solidaria ganan relevancia e importancia en un país como Ecuador, por ello este artículo aborda por medio de un modelo estructurado de análisis estratégico la manera como es el comportamiento al Gruppo Salinerito en el sector, empresa que se ha consolidado como una organización que involucra a toda la comunidad de Salinas de Guaranda buscando de manera responsable la producción y comercialización de productos derivados de la leche, con el objetivo de dar calidad de vida a su población de influencia.

Recibido: 24/ 08 / 2022

Aceptado: 30/ 10 / 2022

1. Introducción

Varios gobiernos, principalmente de América del Sur, fueron quienes desarrollaron en la segunda mitad del año 2000 experiencias al respecto de la institucionalización de la economía solidaria (Ruiz y Lemaître, 2016) llamadas también, “economía social, tercer sector, sector no lucrativo, socioeconomía de la solidaridad o economía popular” (Obando, 2009, p. 92). Bajo este escenario, en Ecuador, con la nueva Constitución de la República del 2008 se identifica y reconoce su importancia en su artículo 283.

El sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria y las demás que la Constitución determine, la economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2011, p. 3)

Con base en lo antes mencionado para esta investigación consideramos como objeto de estudio al Grupo Salinas, una corporación representativa del tercer sector que fue fundada en 1971 en Salinas de Ecuador por el padre de la congregación Salesiana Antonio Polo y un grupo de voluntarios de la Operazione Mato Grosso de Italia. La idea de este emprendimiento social-solidario se enfoca en el cooperativismo y asociativismo como una forma de erradicar la pobreza, la marginación social y la explotación laboral, agrupando a la población por medio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas, que ofrece servicios de microcrédito, ahorro e inversiones, capacitación cooperativa y servicios no financieros, en este último, se agrupa la atención a la juventud, inclusión laboral y social de la mujer, junto con la salud y educación pastoral (Guerrero, Vanoni, Gómez y Perdomo, 2020).

Esta organización que se inició como un emprendimiento y que sigue confiando en el intraemprendimiento (ambos de tipo familiar), se ubica en Salinas de Guaranda, parroquia rural que se encuentra al lado occidental de la cordillera de Los Andes a 27 km de la capital de la provincia de Bolívar en Ecuador, con territorios que abarcan una superficie 440 km². Según la clasificación de Köppen, sus zonas climáticas se ubican desde el páramo, pasando por la zona interandina y el subtrópico.

Sus pobladores, desde antes de la colonia, cuidaban de las ovejas, llamas y demás animales típicos del páramo. Con la modernización tecnológica, la explotación pecuaria fue adquiriendo características propias de la producción industrializada, al incorporárseles también el ganado lechero. Los productores en sus parcelas aprendieron a desarrollar una agricultura de tipo orgánica y agroecológica, principalmente en hortalizas de hoja.

2. Revisión de la literatura

La Corporación Grupo Salinas se creó con el fin de representar los intereses comunales y asociar todas las cooperativas en búsqueda del fortalecimiento de la economía social y solidaria y, con dicha decisión, dotar de una institución transversal que dictaminara las bases legales, comerciales, operativas e incluso pastorales a todas las empresas que hacen parte de los procesos productivos y que están acorde a los valores corporativos. Adicionalmente con esta estrategia que los agrupa, se pretende cuidar la marca Salinerito y su tradicional logo del campesino indígena que los ha hecho visibles, tanto local, como internacionalmente.

Para abordar la forma en que este emprendimiento social-solidario actúa en el mercado ecuatoriano se ha desarrollado un modelo denominado el “pentágono estructurado de análisis estratégico”. Este se desarrolla tomando la dirección que siguen las manecillas del reloj, partiendo el análisis, del *core business* de la empresa. Nótese que es una secuencia virtuosa que evidencia su constante revisión, sobre todo porque su centro estratégico considera la manera en que el negocio apunta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que promueve el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Figura 1. Pentágono estructurado de análisis estratégico



Fuente: Elaboración propia.

En dicho orden, como ya se mencionó, lo primero que debe quedar claramente establecido es el *core business*, es decir, las actividades de gran valor para la empresa y que a su vez son generadoras de recursos y beneficios producto del *know how* que ha adquirido a lo largo de los años (Farias, 2014) y que se consolidan y se hacen tangibles en los dominios de actividad estratégica (DAE), los mismos que pueden estar conformados por sectores y/o segmentos de mercado a los que se llega con una determinada oferta y que deben ser generadoras de ventajas competitivas en relación con sus competidores.

Por su parte, un segmento estratégico es el mercado que, por su nivel de rentabilidad, proyección de expansión o crecimiento, llama la atención a toda la organización para tomar sobre él decisiones, acciones o maniobras estratégicas (Strategor, 1997), como, por ejemplo, la decisión de especializarse en un determinado nicho de mercado o expandir su actividad presente. Incluso puede enfocarse con sus productos actuales a mercados nuevos o aplicando estrategias de diversificación con las cuales se llega a segmentos antes no explorados por la organización y que exigen un cambio parcial o total de la actividad central (Vanoni, 2020). Esto permite construir un nuevo conocimiento que va generando con el paso del tiempo competencias únicas y diferenciadoras que generan valor a la empresa y a sus clientes (Koza y Lewin, 1998).

Como tercer punto del modelo, un buen análisis competitivo tiene en cuenta tanto los DAE como los segmentos estratégicos de una industria determinada y evalúa junto con las cinco fuerzas de Porter (2013) la viabilidad de ingresar y la rentabilidad que se tiene en un determinado sector.

Para entender cómo está compitiendo o podría competir una organización, Porter (2013) definió tres estrategias básicas que permiten la construcción de la ventaja competitiva: a) Liderazgo en costos: cuando los costos de producir un determinado producto están por debajo de la media del sector, obtenido como efecto de repetir muchas veces acciones que brindan un *know how* a la organización, b) Diferenciación: si el producto o servicio que se desarrolla es percibido como diferente por el consumidor y por ello paga un precio diferencial, c) Enfoque o concentración: al satisfacer nichos específicos con productos o servicios puntuales para un segmento dispuesto a pagar un sobreprecio por la exclusividad que se le ofrece.

Siendo consecuentes con la ruta establecida, es necesario conocer las vías, los modos y las estrategias que se pueden aplicar. Para ello la tabla 1 muestra las distintas posibles combinaciones.

Tabla 1. Modos y vías de crecimiento

Modos Vías	Crecimiento interno	Crecimiento externo	Crecimiento conjunto
En el core business	Innovación	Concentración	Alianzas horizontales
Hacia nuevas zonas geográficas	Implantación autónoma en el extranjero	Adquisiciones internacionales	Joint-venture internacionales
Hacia otros oficios	Diversificación orgánica	Diversificación por adquisición	Asociaciones internacionales
Hacia adelante o atrás	Integración vertical	Adquisiciones de proveedores o clientes	Asociaciones verticales e internacionalización

Fuente: Vanoni (2020, p. 128).

Si bien los objetivos económicos organizacionales y por lo tanto, su competitividad, han sido las premisas sobre la cual se han construido el éxito de las empresas, hoy en día esta perspectiva no puede ser sostenida si el entorno y la comunidad donde opera no lo es. Por este motivo la solución está en la generación de valor compartido, que tal como explican Porter y Kramer (2011, p.3) “involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos”. Esto implica identificar y expandir conexiones entre lo que representa el progreso económico y el social (INCAE, 2017).

Bajo este criterio en las empresas de economía social solidaria deben ser aún más evidentes las diferentes formas de valor compartido que se producen, esto será explicado más adelante en los resultados que hacen parte de esta investigación.

Finalmente y en relación directa a cada uno de los elementos que conforma el pentágono estructurado y, como centro estratégico del mismo, se debe evidenciar la forma en la que toda la organización en su conjunto apunta a contribuir y a acelerar la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible, los cuales son recíprocos en la mejora de la dirección organizacional tal como lo expresa la Asociación Eficiencia Energética y Sostenibilidad (2020) en aspectos clave como:

- La gobernanza y la transparencia en la empresa.
- Mejorar la actual contribución a los ODS
- Involucrar a todo el personal en un proyecto común
- Ser pioneros en sostenibilidad
- Poner en valor tu actual contribución

- Poner en marcha acciones de responsabilidad social corporativa
- Mejorar la imagen externa de la empresa.

2. Objetivos

Esta investigación tiene como objetivo analizar durante el período comprendido entre 1990 al 2020, la forma en que este emprendimiento de economía social-solidaria genera valor compartido en su entorno de influencia. Esto a pesar del ambiente de cambios frecuentes en el entorno, típicos de un país como Ecuador. Por ello, hace un foco especial desde una perspectiva del mercadeo social.

3. Metodología

El trabajo investigativo inicia con la búsqueda e interpretación de información no estandarizada. A nivel metodológico, se pretende, mediante la creación de un cuerpo teórico soportado en el campo de la estrategia observar, describir, interpretar y comprender (Ruiz-Olabuénaga, 2012, p. 13) el crecimiento de la empresa Gruppo Salinas como organización consciente de la importancia del valor compartido (Porter & Kramer, 2011).

Para su desarrollo, la investigación considera, en lo fundamental, las etapas metodológicas descritas por Quivy y Van Campenhoudt (2005) explicadas a continuación:

Ruptura: debido a las trampas e ideas preconcebidas que carecen de sustento teórico y que propician solo ilusiones en las investigaciones en ciencias sociales, construir o estructurar sobre estas bases es poco útil. El acto de ruptura es el primer paso en la investigación. Como su nombre lo indica, con este se procura romper con los prejuicios y las falsas pruebas. En esta etapa el investigador plantea su pregunta inicial. Esta se va despejando a través de lecturas y entrevistas exploratorias a líderes de opinión en el tema. Este acto inicial desemboca en la problemática de investigación.

Estructuración: esta etapa solo se da cuando la lógica del fenómeno supuesta por el investigador queda más claramente explicada. Si no existe un marco teórico estructurado no puede existir una comprobación fructífera. Esto significa que, en este acto, el investigador asume posturas que le permiten, de forma positivista, constructivista u otra, comprender su objeto de trabajo.

Comprobación: si lo planteado puede verificarse, obtiene el nivel o categoría de 'científico'. La acción de poner a prueba una proposición se denomina experimentación o comprobación. Esta fase involucra la observación, el análisis de la información y las conclusiones que el investigador logra generar.

Por su parte los supuestos a los cuales se adhieren los investigadores de este trabajo están relacionados con un enfoque cualitativo y un paradigma interpretativista (Guba y Lincoln, 1994), esto teniendo en cuenta el corte histórico que se le da al análisis lo que nos sugiere un estudio longitudinal.

4. Resultados

Este apartado permitirá hacer uso del modelo denominado pentágono estructurado de análisis estratégico. Para esto se parte de entender que el *core business* del grupo se centra por un lado en la producción agropecuaria y la agregación de valor en sus productos obtenidos en el campo y que se consolidan en el mercado por medio de su reconocida y bien posicionada marca paraguas, denominada Salinerito. Y por otro, lado en la evangelización y educación pastoral, que fue la razón prioritaria de la llegada del padre Polo a la comunidad (Guerrero et al, 2020). Así mismo, al tener claramente identificada su razón de ser social, el grupo está constituido por siete dominios de actividad estratégica, siendo estos: la Fundación Familia Salesiana Salinas (FFSS), Fundación Grupo Juvenil Salinas (FGJS), Asociación de Desarrollo Social de Artesanas (TEXAL), Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL), Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito (PRODUCCOOP), Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas, (COOPSALINAS), Fundación Consorcio de Queseras Rurales (FUNCONQUERUCOM). Todos estos dominios de actividad se complementan generando una estrategia de integración vertical por una parte y, por otra, una estrategia de diversificación relacionada.

4.1. Una lectura general a los dominios de actividad estratégica del Gruppo Salinas

El grupo se fundó con el nombre de Cooperativa de Ahorro y Crédito el Salinerito, un año después se constituyó bajo la razón social de Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. Dicha gestión representó el primer paso de los salineros en el desarrollo comunitario. A la par que esto sucedía, el padre Antonio, aprovechando sus contactos internacionales y, su nacionalidad, buscó cooperación en su país para la creación, en Salinas, de microempresas familiares.

Los resultados más contundentes dieron sus frutos en 1978 con la fundación de la quesera El Salinerito, desarrollada con ahorros de la cooperativa. Cuatro años antes habían conformado la empresa TEXSAL, como una forma de emprendimiento que involucraba a jóvenes mujeres de la zona quienes aprovecharon la lana obtenida de las ovejas para ser comercializada con el valor agregado que ellas supieron darle a través de la producción textil que desarrollaron.

Los proyectos de infraestructura que comenzaron a implementarse de forma importante llevaron a la creación de la Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas fundada en 1982, pero legalizada en 1988, que agrupaba a campesinos cuyo objeto social era sin ánimo de lucro. Aunque su verdadera razón de ser era la de integrar y coordinar todos los emprendimientos o proyectos que surgían de las iniciativas de las comunidades familiares de la parroquia. Otro evento importante ocurrió en 1996, cuando se constituyó la Fundación Grupo Juvenil el Salinerito. Con esto se crearon nuevas fuentes de trabajo para las generaciones futuras, en las que se involucraron a los padres en la organización de las empresas, Así, se ayudaba a que los jóvenes comiencen a comprender la dinámica que involucraba un negocio en el que intervenía cada uno de los miembros de la familia.

Siguiendo la labor de educación católica propia de la congregación se creó la Fundación Familia Salesiana Salinas en el 2002. Se buscaba en las personas más desfavorecidas económicamente su inclusión en las actividades laborales o en la identificación de nuevas fuentes de trabajo. El campo de acción de la fundación abarcaba la formación espiritual, la educación —guarderías, refuerzos escolares, programas sociales (escuela de arte, talleres educativos, centro de relaciones académicas y de naturaleza viva)—, salud con atención a adultos mayores y niños con diferentes tipos de discapacidades y, la pastoral social, que diseñaba, evaluaba y realizaba seguimiento a los proyectos ambientales.

La Quesera el Salinerito, como parte de los cambios propios que se presentaban con los crecimientos acelerados dentro de los negocios desarrollados se separó bajo la personería jurídica denominada Cooperativa de Producción Agropecuaria el Salinerito (PRODUCCOOP) en el año 2006. Los pequeños ganaderos de la zona fueron quienes la conformaron e impulsaron, siendo los lácteos, la agricultura y, la forestación, parte clave de las líneas de negocios propios de la cooperativa, que se fortalecían con la comercialización y servicios que brindaban a sus miembros asociados.

A lo largo de esas cinco décadas, y, tras la unión de todas las cooperativas, se creó la corporación Grupo Salinas en el año 2006. Estratégicamente y, siendo afines a los principios de economía solidaria se integraron en la búsqueda de crecimiento perdurable y sostenido. Su interés era la creación de directrices a los miembros de cooperativas asociadas para el beneficio de la comunidad a través de políticas y hojas de ruta claras y específicas.

4.2. Segmentación estratégica del grupo

El grupo desde sus orígenes se ha mantenido fiel a su postura, tanto desde la perspectiva de la *core business* como a la de su visión corporativa, caracterizada por un desarrollo de estrategias de integración vertical atrás y adelante, así como por su especialización al trabajar productos agroforestales y pecuarios, todo bajo una oxigenación económica por parte de sus cooperativas que fortalecen la estrategia organizacional en toda su dimensión. La tabla 2 recoge los dominios de actividad estratégica del grupo.

Tabla 2. Participación relativa de los ingresos del grupo

Sector	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2021
Agropecuario	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Evangelización ¹	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia con base a datos del Servicio de Rentas Internas (2021).

4.3. Análisis competitivo del sector agropecuario

El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (2022) señalaba que la agroindustria en Ecuador era muy amplia, abarcando principalmente los cultivos de palma africana (1.711.585), caña de azúcar (6.049.974 toneladas métricas), brócoli (113,093), papa (443,357), maíz duro (835.604) y arroz (968.168 toneladas métricas), que se ubicaban en una extensión de terreno de 1.46 millones de hectáreas de cultivos permanentes y 0.91 hectáreas para cultivos transitorios.

Aunque el entorno competitivo se mostró inestable hasta diciembre de 2020, el Gobierno apostó a la búsqueda de inversiones en el sector agroindustrial con una meta de captación de 13.600 millones de USD. Esto fomentó estrategias que permitieron generar alianzas o convenios comerciales entre las empresas locales e internacionales.

4.4. Las cinco fuerzas competitivas en el sector

Para una empresa como lo es el Gruppo Salinas, las cinco fuerzas competitivas no jugaban a su favor si se lo comparaba con otras corporaciones que también se encontraban involucradas en este mismo tipo de negocio.

¹ Este DAE no genera recursos pero lo ubicamos en la tabla por ser parte del *core business* del grupo.

Aunque desde su poder de negociación con los suministradores de materia prima (incorporada dentro de su sistema agroindustrial) en algo se veía fortalecida por algunas maniobras de autoabastecimiento y prácticas agrícolas que fomentaban la integración vertical atrás.

En este sentido, muchas de las empresas abrían un mercado a los productores ganaderos de la región. Para arrancar el ciclo, las queseras compraban la leche a los ganaderos, quienes, en sus parcelas comúnmente tenían un mínimo de tres vacas. De forma similar la fábrica embutidora compraba a los cerdos en pie y la hilandería compraba lana de oveja y alpaca.

En el campo, los fertilizantes químicos fueron reemplazados por abonos orgánicos procedentes de los diferentes lugares de producción pecuaria con los que contaba el grupo. Adicionalmente obtuvieron certificaciones en algunos de sus más importantes productos, como los hongos, mermeladas y la panela granulada que, junto con proyectos de reforestación, coadyuvaban en la conservación del ecosistema natural y endémico.

Con relación a su poder ante los compradores, en este caso las grandes cadenas detallistas, el grupo no alcanzaba a ejercer algún tipo de fuerza sobre las ventas o en la comercialización de sus productos.

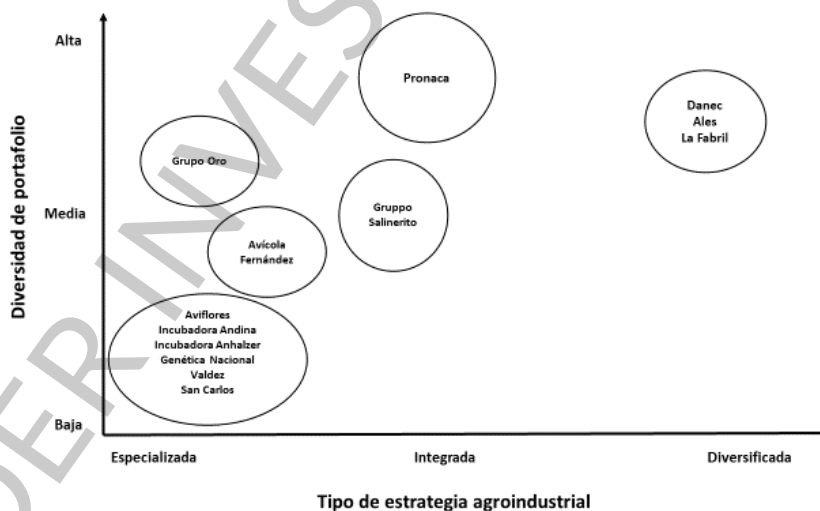
Cuando se trata de la rivalidad entre competidores actuales, y dado el tamaño de la empresa, todavía sus fortalezas eran insuficientes para ejercer algún tipo de liderazgo o control sobre los participantes, por esto mismo, no estaba en la capacidad de construir barreras de entrada a potenciales concurrentes en el sector.

A esto hay que sumarle que, al respecto de los productos sustitutos, también tuvieron inconvenientes, pues al existir muchas marcas en el mercado con relativo nivel de calidad y a precios más bajos, fueron una alternativa de compra fuerte, que en alguno momentos del período de estudio recayó directamente sobre su participación de mercado.

4.5. Interpretación de la dinámica competitiva del sector

Al cierre del año 2020 se pudo identificar a varios grupos (figura 2) compitiendo en el sector agroindustrial y con diferentes estrategias de portafolio, esto de acuerdo con los datos del Servicio de Rentas Internas del Ecuador (2021).

Figura 2. Grupos estratégicos agroindustriales



Fuente: Modificada con base en Vanoni (2020, p.367).

Esta gráfica muestra la posición del grupo frente a los demás participantes en el mercado. De alguna forma en una posición media entre integración y especialización cuando hablamos de estrategia agroindustrial y con una diversificación del portafolio media.

4.6. Construcción de la ventaja competitiva del Gruppo Salinas

Si bien se han realizado esfuerzos alrededor de todo el andamiaje empresarial de la organización, aun no existe una ventaja competitiva distintiva y perdurable que pueda generar clara diferenciación en el sector. Si bien su marca Salinerito y, su logo, son de fácil recordación, aun esto no ha representado una ventaja sustancial dentro del marco de la comercialización de productos agropecuarios, donde otros factores como la tecnología de punta, investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) juegan papeles predominantes en un sector donde es necesario

mantener costos de producción controlados para obtener niveles de rentabilidad aceptables, esto con base en los problemas de volatilidad, incertidumbre, ambigüedad y complejidad (Whiteman, 1998) que generan mutaciones (Vanoni, 2020) en el entorno empresarial ecuatoriano y que pudieron ser identificados durante el período de análisis de este trabajo.

4.7. Estrategias del grupo en su trayectoria empresarial

Básicamente la estrategia de crecimiento implementada por el grupo ha sido la de integración vertical, dada su especialidad en el sector agroindustrial y pecuario-forestal. Es precisamente basado en esta estrategia que el grupo ha ganado cierta independencia en cuanto al suministro de materias primas y con relativa fortaleza como para obtener algo de poder de negociación en el sector.

Junto a esto también la expansión geográfica ha jugado un importante papel al crecer con sus queseras a más de 70 puntos a nivel del Ecuador. Lo que se suma a los más de 150 productos que se comercializaron durante el período de análisis.

4.8. Objetivos de valor compartido

Una de las maniobras más importantes realizadas por el Gruppo Salinerito bajo la dirección del padre Polo desde sus inicios en la década de los años 70 fue precisamente la de unir a la sociedad con la empresa, es decir, que dichas acciones se realizaban mucho antes de que la literatura expuesta por Porter y Kramer (2011) ganara adeptos. Así, de ser Salinas de Guaranda un pueblo explotado por terratenientes productores de sal y, que no ofrecían ningún tipo de beneficios para los pobladores del lugar, se convirtió en una comunidad organizada y agroindustrial con productos exportables y con marca reconocida internacional y localmente.

Hoy, en esta organización, el 60% de los excedentes son reinvertidos, mientras que el restante 40% genera valor a su asociados miembros de la comunidad, que son dueños y a la vez proveedores de insumos empleados dentro de su sistema agroindustrial.

Así mismo, se estima que al menos un 65% de lo que se recauda como ingresos queda en la población con la finalidad de proteger la cadena de valor. Esto le ha permitido, entre otras cosas, acceder a mercados internacionales que valoran este tipo de procesos y actitudes empresariales tales como Alemania, Bélgica, Francia, Italia, Suiza, entre otros (Chunir, 2022).

El grupo crea valor compartido a partir de tres formas, por una parte concibe a sus negocios desde una perspectiva diferente, no solo en función de generar productos comercializables, sino, priorizando las buenas prácticas silvo-agropecuarias lo que propicia valor al medio ambiente y por lo tanto, a su población.

Por otra parte, por medio de la productividad en su cadena de valor, aunque si bien aún no está en los niveles de sus competidores, dentro de su marco de acción de sus recursos y capacidades que conforman sus activos estratégicos, lo realiza con solvencia. Y por otro, por medio de la formación de clústeres que generan valor para el sector en torno a toda las organizaciones que conforman el grupo y que están presentes en Salinas.

4.9. Objetivos de desarrollo sostenible en el Gruppo Salinas

Las acciones desarrolladas por la organización de sus inicios apuntaron a minimizar y eliminar de la zona la pobreza a las población históricamente subyugada, mal tratada y por lo tanto, mal alimentada, hasta llegar en la zona de influencia a niveles de hambre cero. Así mismo, como parte de la estrategia, pero a su vez siendo la esencia pastoral del grupo fundador y que apunta a los ODS está es el establecimiento de escuelas de formación, tanto en los niveles básicos como a nivel empresarial que motivan en el futuro a los jóvenes a buscar carreras universitarias, en muchos de los casos relacionadas con el modelo de negocio del grupo.

Estos jóvenes, convertidos luego en profesionales a su retorno han incorporado prácticas empresariales que apuntan al mejoramiento de la calidad del agua, a la producción y consumo responsable en un ambiente empresa-sociedad sostenible que redundan en un beneficio hacia el clima y medioambiente.

Otro punto muy destacado del grupo es el trabajo sobre la igualdad de género y las oportunidades que se brindan a las mujeres. Algo que culturalmente siempre fue muy complejo manejarlo, pero que hoy en día hace parte del diario vivir y compartir de la población. Esto desde los objetivos de las ODS repercute también en la minimización de las desigualdades típicas y aun presentes en países latinoamericanos.

5. Discusión

A pesar de que la verdadera razón de ingresar a la comunidad de Salinas de Guaranda era la evangelización, hoy el Gruppo Salinas es un verdadero ejemplo de empresa social solidaria en Ecuador, que ha sabido posicionarse en el mercado local e internacional con sus productos derivados de los lácteos como fuente de ingreso para cada una de sus unidades estratégicas de negocios.

Si bien se ha hablado mucho de este emprendimiento desde diferentes perspectivas del saber, en este documento se ha construido un modelo estructurado de análisis estratégico que permite abordar a esta organización desde una postura académica no analizada anteriormente, es decir, desde el campo de la estrategia.

Con esto se ha podido evidenciar la forma en que se desenvuelve, si bien con limitaciones desde la gestión empresarial, pero con entusiasmo y convicción, aunque no siempre suficientes para competir en un mercado de alta presencia de grandes corporaciones locales e internacionales que restan participación de mercado y espacios en percha en los grandes detallistas del país.

Esto a pesar de que una de sus estrategias que le dan fortaleza es la de su integración vertical y expansión geográfica, las mismas que han podido fortalecer a su marca, a pesar de que desde un punto de vista de rentabilidad podría ser compleja en el sentido operativo y financiero. Por otra parte tampoco se ha logrado concretar una ventaja competitiva sostenible, que va por un déficit de visión estratégica de la alta dirección, que sumado a temas culturales propios de la región y de la organización, minimizan el efecto positivo que representa la construcción de un elemento diferenciador clave para la perdurabilidad del grupo.

Sin embargo, la combinación empresarial con la tarea evangelizadora, han permitido, y, esto desde hace mucho tiempo, generar un valor compartido que ve evidencia entre sus proveedores (propios o externos), los clientes, que reciben productos artesanales con tecnología suficiente de buenas prácticas de manufactura, la propia corporación que ingresa dinero para el crecimiento de la cooperativa y la población de influencia territorial en la que se encuentra la empresa. Adicionalmente a esto, el grupo le apunta de manera sostenida y permanente a lo que hoy se conocen como objetivos de desarrollo sostenible, con énfasis en la eliminación de la pobreza del territorio y en la educación de sus pobladores, así como a las oportunidades de género, algo que como se había dicho, impacta directamente desde el plano cultural propio de la zona.

Finalmente podemos decir que desde el gobierno del expresidente Correa, se creó un ambiente propicio para las empresas solidarias, lo que se conoce como *Sumak Kawsay* del *quechua*, que significa el buen vivir y que es lo que por medio de leyes específicas dieron apertura y prioridad a emprendimientos de características como las descritas en el Gruppo Salinerito.

5. Conclusiones

Desde 1973 la parroquia de Salinas apostó al camino de la economía social y solidaria, consolidándose dicha decisión por medio de Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, publicada en el Registro Oficial 444 del 10 de mayo de 2011. Ellos lograron comprender que uniéndose podían salir de sus condiciones marginales, esto se consiguió con prácticas de trabajo comunitario que se manifestaron mediante la creación de fuentes de autoempleo, organizando la producción y estimulando el ahorro de las familias, lo que facilitó que los pobladores lograran incrementar el bienestar de sus hogares y la productividad de sus actividades.

Entre algunas de sus maniobras estratégicas, el Gruppo Salinas había logrado independizarse de proveedores y de una gran cantidad de los intermediarios de su cadena de producción, al abastecerse, mediante su estrategia de integración hacia atrás, desde los abonos orgánicos, hasta los insumos utilizados en los productos listos para ser comercializados.

Así mismo, con el objetivo de incrementar sus ingresos, los miembros cooperados propiciaban el desarrollo de una cadena no formal de trabajo. Como ejemplo, se tenía el caso de las mujeres que tejían en la fábrica y, los ancianos de la población, estos últimos junto con los jóvenes recolectaban hongos para su posterior secado. Los talleres de carpintería y de mecánica contaban con empleados en relación de dependencia fija, aunque en realidad eran centros de aprendizajes para jóvenes.

Algo importante también fue la práctica del ahorro, como el principal impulsor de la comunidad, ya que, a través de su cultura de guardar los excedentes y la importancia dada al trabajo se creaban hábitos de autogestión, planificación y fijación de objetivos personales y familiares. Con esto, además, se propiciaba el otorgamiento de créditos destinados a la inversión en proyectos aceleradores de desarrollo empresarial de otros asociados de la corporación.

Por otra parte los proyectos asociados con el medio ambiente entre ellos los de reforestación de zonas con especies nativas, la conservación del entorno, la construcción de establos para producir queso de leche de cabra, eran solo algunos de los proyectos en los cuales estaba inmersa la corporación.

Es importante esclarecer que si bien como organización y ejemplo de empresa de economía social-solidaria mantienen buenas prácticas de tipo empresarial, este análisis pretendió ser objetivo e imparcial acorde a lo que se ha podido identificar y comparar entre los participantes del sector.

La mirada que se ha dado al análisis se enfoca desde el punto de vista de la estrategia competitiva, por ello en algunos apartados del modelo estructurado implementado al realizarse comparaciones estratégicas y de ventajas competitivas con otros participantes del sector, la *performance* del grupo se ve reducida.

Es importante señalar también que las investigaciones al respecto de las empresas de economía social-solidaria desde la perspectiva estratégica, aún son incipientes, por lo que se abre un importante camino para entender a este tipo de empresas y su accionar en un entorno tan complejo como lo es el Ecuador.

Referencias

- Asociación Eficiencia Energética y Sostenibilidad (5 de marzo de 2020). Los beneficios de los ODS para las empresas y su relación con la eficiencia energética. <https://www.asociacion3e.org/noticia/los-beneficios-de-los-ods-para-las-empresas-y-su-relacion-con-la-eficiencia-energetica>
- Chunir, F. (3 de mayo, 2022). El Salinerito: la sostenibilidad es estrategia de un negocio solidario y responsable. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/el-salinerito-la-sostenibilidad-es-estrategia-de-un-negocio-solidario-y-responsable>
- Farías, P. (2014). Business group characteristics and firm operating performance: evidence from Chile. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 27(2), 226 – 235. doi.org/10.1108/ARLA-08-2013-0115
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. En N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks - Londres - Nueva Delhi: SAGE.
- Guerrero Carrasco, M. Vanoni Martínez, G., Gómez Trujillo, A. y Perdomo Charry (2020). *Casos empresariales: la toma de decisiones en las áreas funcionales*. Universidad de Los Andes de Venezuela.
- Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (11 de agosto de 2017). Valor compartido: una nueva forma de éxito empresarial. <https://www.incae.edu/es/blog/2017/08/11/valor-compartido-una-nueva-forma-de-exito-empresarial.html>
- Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (12 de mayo 2022). Perfil sectorial agroindustria. <http://www.proecuador.gob.ec>
- Koza, M. y Lewin, A. (1998). The co-evolution of strategic alliances. *Organization Science*, 9(3), 255-264.
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2011). <https://bit.ly/38z9r30>
- Obando, D. (2009). Economía solidaria: ¿en función de un desarrollo alternativo o de un neocapitalismo? *Alteridad*, 4(1), 88-97. DOI:10.17163/alt.v4n1.2009.07
- Porter, M & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. https://www.academia.edu/2917863/La_creaci%C3%B3n_de_valor_compartido
- Porter, M. (2013). *Ventaja competitiva*. Grupo Editorial Patria.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de investigación en ciencias sociales*. Limusa.
- Ruíz-Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto
- Ruiz, M. J. & Lemaître. A. (2016) Economía solidaria en el Ecuador: institucionalización y tipos de organizaciones. *Ciências Sociais Unisinos*, 52(3), 282-298.
- Rodríguez-Romero, C. (2011). *Stratégies de croissance des conglomerats colombiens. Face aux défis de la globalisation*. Universidad Nacional.
- Servicio de Rentas Internas (31 de agosto de 2021). Contribución al impuesto a la renta. <https://www.sri.gob.ec/web/intersri/home>
- Strategor. (1995). *Strategor, estrategia, estructura, decisión e identidad: Política general de la empresa*. Masson.
- Vanoni Martínez, G. (2020). *Estrategias de crecimiento de los conglomerados: un estudio de cuatro grupos ecuatorianos* [tesis doctoral Universidad del Rosario, Colombia]. Repositorio Institucional UR. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/30666>
- Whiteman, W. (1998). *Training and educating army officers for the 21st century: Implications for the United States Military Academy*. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA345812.pdf>