

**FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA COMERCIAL DE PRODUCTOS "EL  
SALINERITO**

**Ecuador**

**INFORME DEL PROYECTO**

**Publicación DAPMDER N° 17-10**



## PRESENTACIÓN

La Secretaría General de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) presenta el informe ejecutivo del proyecto **Fortalecimiento del sistema comercial de productos "El Salinerito"**. El presente proyecto fue desarrollado de acuerdo al Programa de Actividades de la Secretaría General de la ALADI, en el marco del Sistema de Apoyo a los Países de Menor Desarrollo Económico Relativo (PMDER), a solicitud de la Representación Permanente de Ecuador ante ALADI, formulados por el el Gruppo Salinas, llevado a cabo por la Consultora Hexagon.<sup>1</sup>

El objetivo del proyecto fue brindar asistencia técnica al Gruppo Salinas para implementar una efectiva estructura de gestión de la marca "Salinerito", fortaleciendo el sistema comercial de las varias líneas productivas existentes, en sus diferentes etapas y formas de comercialización de los productos, en el mercado nacional y regional.

Montevideo, mayo de 2011

---

<sup>1</sup> Los conceptos vertidos en este documento son de exclusiva responsabilidad del consultor y no reflejan necesariamente los criterios de la Secretaría General.



## CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>2. ANTECEDENTES</b> .....	<b>7</b>
<b>3. OBJETIVO DEL PROYECTO</b> .....	<b>8</b>
<b>4. ACTIVIDADES DESARROLLADAS</b> .....	<b>8</b>
<b>5. RESULTADOS ALCANZADOS</b> .....	<b>10</b>
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	<b>10</b>
<b>7. EVALUACIÓN DE LA CONTRAPARTE</b> .....	<b>11</b>
<b>8. ANEXOS</b> .....	<b>11</b>
ANEXO 1. NOTA DE CONFORMIDAD DE LA CONTRAPARTE.....	12
ANEXO 2. FOTOS TALLERES .....	13



## 1. INTRODUCCIÓN

La Secretaría General de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) presenta el informe ejecutivo del proyecto **Fortalecimiento del sistema comercial de productos "El Salinerito"**. El presente proyecto fue desarrollado de acuerdo al Programa de Actividades de la Secretaría General de la ALADI, en el marco del Sistema de Apoyo a los Países de Menor Desarrollo Económico Relativo (PMDER), a solicitud de la Representación Permanente de Ecuador ante ALADI y formulado por el el Grupo Salinas.

El Grupo Salinas es una instancia colectiva en el que confluyen las siguientes organizaciones miembros: FUNORSAL (Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas), FFSS (Fundación Familia Salesiana Salinas), FUGJS (Fundación Grupo Juvenil Salinas), COACSAL (Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas), PRODUCCOOP (Cooperativa de Producción Agropecuaria) y TEXSAL (Asociación de Artesanas y Centros Femeninos).

Las organizaciones del Grupo se encuentran en Salinas de Bolívar, parroquia rural perteneciente al cantón Guaranda, en la provincia de Bolívar, ubicado en las faldas occidentales del volcán Chimborazo (entre las alturas de 4.200 a 800 msnm) con una población de alrededor de 8.000 habitantes, distribuidos en 30 comunidades rurales y la cabecera parroquial, familias de raza indígena (85%), montubios (10%) y mestizos (5%).

El Grupo Salinas guía a sus seis miembros en los procesos socio-organizativos, administrativos-financieros, económicos-productivos, comerciales, con capacidad de gestión con otros actores institucionales tanto públicos como privados, en ámbitos locales, regionales, nacionales e internacionales.

Los principios de la economía solidaria han llevado a que en la ciudad de Salinas de Bolívar, la mayor parte de sus pobladores estén involucrados en el negocio de los diferentes productos que comercializa el Grupo Salinas, ya sea de forma directa, o como parte del canal de distribución de cada uno de ellos. En este sentido, cabe destacar el compromiso social del Grupo, precisamente uno de los principales factores que ha permitido a la población de Salinas salir de la pobreza, procurando dar valor agregado a las materias primas existentes en la zona.

El proyecto se desarrolló en Salinas de Bolívar y tuvo una duración de 4 meses.

## 2. ANTECEDENTES

El trabajo organizativo desarrollado por casi 40 años en la Parroquia Salinas ha significado la construcción de un tejido social significativo, donde se viene desarrollando el proceso de construcción del Grupo Salinas.

A lo largo de este proceso, se cuenta con una extensa línea de productos, comercializados bajo una misma marca, "Salinerito" (lácteos, cárnicos, deshidratados, confites, textiles artesanales). Los productos han alcanzado notoriedad a nivel nacional, por su calidad y sobre todo por el valor agregado que trae detrás: productos de calidad elaborados por campesinos bajo los principios de economía solidaria. Algunos de éstos también están presentes en el mercado internacional, beneficiando e involucrando al 75% de la población de la parroquia Salinas.

Los productos Salinerito se han logrado posicionar en el mercado nacional, algunos de éstos presentes en las principales cadenas de supermercados del país, como Supermaxi y Tía; desde hace algunos años también se están exportando algunos productos a través del canal de Comercio Justo en Italia, lo cual motiva a seguir fortaleciéndose internamente y a buscar nuevas estrategias que nos permitan su ampliación y buscar nichos de mercado en las países vecinos y en la región. El objetivo de Gruppo Salinas, a mediano plazo, es ingresar con la línea de productos comercializados bajo la Marca "Salinerito" en los mercados de los países miembros de ALADI.

A pesar de los avances, un cuello de botella identificado es que la Marca no está siendo gestionada y administrada efectivamente. Esto responde principalmente a que no se dispone de normas, procedimientos y el conocimiento necesario para una adecuada gestión de marca.

En la medida en que se diseñe e implemente al interior del Gruppo Salinas y sus miembros una estructura clara para gestionar la marca, 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, se podrá garantizar que la marca "Salinerito" se fortalezca, amplíe el número de beneficiarios e involucrados en el proceso, amplíe su cuota de mercado en el ámbito nacional y se pueda extender al regional, transmitiendo los valores sociales y solidarios del proceso Salinero.

### **3. OBJETIVO DEL PROYECTO**

El objetivo del proyecto consistió en brindar asistencia técnica al Gruppo Salinas para implementar una efectiva estructura de gestión de la marca "Salinerito", fortaleciendo el sistema comercial del Grupo.

### **4. ACTIVIDADES DESARROLLADAS**

El equipo de especialistas que trabajó junto al Gruppo Salinas, combinó el trabajo a distancia con actividad presencial. Se realizaron misiones de trabajo a Salinas de Bolívar, en las que se trabajó en las actividades del proyecto: se desarrollaron reuniones de trabajo, talleres de capacitación, actividades conjuntas para alcanzar los objetivos del proyecto, así como trabajo de campo para conocer con más profundidad la realidad de los principales actores del Gruppo.

La asistencia técnica se orientó a diseñar una estructura administrativa y lineamientos de gestión de la marca "Salinerito", con los perfiles y recursos necesarios; a definir un Plan Estratégico para el Departamento de Gestión de la Marca; y a fortalecer el conocimiento y las capacidades locales en materia de acceso a mercados regionales.

Por un lado, se diseñó una estructura administrativa para dar soporte a las políticas de gestión de marca. En este contexto se desarrolló el Plan Estratégico del Departamento de Gestión de Marca para delinear las políticas comerciales de la marca Salinerito donde se incluye la formación de un equipo de gestión de marca. Por otro lado, a través de la capacitación se fortaleció el conocimiento y las capacidades locales en materia de acceso a los mercados externos y se establecieron los principales lineamientos para lograr el acceso a los mercados regionales.

Para llegar a los resultados sobre la gestión de marca se realizaron las siguientes actividades durante el transcurso del proyecto:



- Reunión de *briefing* con la Coordinadora del Grupo Salinas. En esta reunión el equipo de especialistas tomó contacto con el funcionamiento organizacional actual del Grupo Salinas y se establecieron los criterios para el desarrollo de la asistencia técnica. Como resultado, se definió el Plan de Trabajo y el cronograma de las actividades a seguir para el horizonte temporal del proyecto.
- Se realizó un Taller *Toolkit* con las autoridades de los consorcios y fundaciones que forman parte del Grupo Salinas (15 personas), el mismo que fue facilitado con una herramienta informática desarrollada por el equipo de especialistas que permite crear hojas de ruta para el flujo de información entre los participantes y a su vez posibilita alcanzar acuerdos más fácilmente, ya que el sistema está diseñado de tal forma que las personas técnicas y expertas en el tema puedan aportar, participar y resolver eliminando discusiones lentas o polémicas. El sistema permitió generar resultados en cuanto a liderazgo, temas de interés de grupo, temas de interés según cada individuo, temas de interés según productores, temas de interés en una situación de simulación de alianzas público-privadas, así como también obtener la caracterización de los actores y un conocimiento más amplio de la problemática a abordar.
- La actividad grupal anterior se complementó con la realización de entrevistas a los actores de decisión de Grupo Salinas para conocer la opinión de cada uno de ellos respecto a la problemática registrada en el *Toolkit*.
- Como parte del proceso de elaboración del Plan Estratégico de la Marca, se brindó capacitación a todos y cada uno de los actores, en el concepto y desarrollo de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) (13 personas). Esta capacitación resultó ser la base para la “MIR Salinerito”, con el fin de delinear un plan de acción para solucionar los diferentes problemas de la marca. La MIR es una herramienta de planificación estratégica que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de un programa. En el caso, de la MIR Salinerito, la MIR estuvo orientada al Fortalecimiento del Sistema Comercial de Productos: Salinerito. Asimismo, se procedió a validar acciones que sean ejecutables en el corto, mediano y largo plazo.
- Posteriormente se brindó capacitación en Desarrollo del Plan Estratégico de Marca con los siguientes temas: Economía de la Política, Preparación al Cambio y Diseño del Plan Estratégico de Protección de marca (14 personas).
- Para definir normas, reglamentos y políticas comerciales para las diferentes líneas de productos y etapas de la comercialización se realizó un trabajo de campo en Salinas que permitió recoger información para trabajar en la elaboración de las políticas acordes a la marca Salinerito. El trabajo de campo se realizó a través de tres visitas temáticas: Plan de Marketing (primera semana), Política de recursos humanos, Política laboral, de comunicación y Gobernanza (segunda semana), y, Política de uso de marca y de manejo de mercado la tercera (última semana).

## 5. RESULTADOS ALCANZADOS

El desarrollo de las actividades antes mencionadas permitió obtener los siguientes resultados para lograr el Fortalecimiento del sistema comercial de la marca Salinerito:

- Plan estratégico del Programa de Protección de Marca. Se trabajó junto a los miembros de Gruppo Salinas para definir la Misión y Visión del Programa de Protección de Marca Salinerito. Para el desarrollo de los objetivos y actividades del Plan Estratégico, se utilizó la MIR, que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora del programa de Fortalecimiento del Sistema Comercial de Productos: Salinerito. Con el apoyo de esta herramienta se establecieron claramente los objetivos del programa, los indicadores, los medios de verificación, los productos que surgen del programa y que contempla además los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.
- Políticas de la Marca Salinerito. Se establecieron políticas de gobierno corporativo para la protección de marca, políticas de servicio al cliente, políticas de recursos humanos, políticas internas, política de posicionamiento de marca paraguas, políticas de canales de distribución y políticas de manejo de mercados.
- Lineamientos sobre el acceso a los mercados. Se establecieron los principales lineamientos para mejorar el acceso al mercado externo, en particular al mercado regional que incluyó un estudio de oportunidades comerciales de los productos del Gruppo Salinas en algunos países de ALADI.
- Organigrama de la Unidad de Gestión de Marca con las subáreas. Principales funciones y perfiles óptimos para el desarrollo de las mismas.
- Se establecieron lineamientos para la elaboración de un Código de Ética, necesidad detectada sobre el campo vinculada a aspectos de fidelidad de quienes trabajan en todas las organizaciones del Gruppo, elementos fundamentales para el fortalecimiento de la marca.

## 6. CONCLUSIONES

La asistencia técnica brindada durante los cuatro meses de duración del proyecto ha encaminado el proceso de fortalecimiento de la marca Salinerito, logrando trabajar, en conjunto con los actores de Gruppo Salinas, los objetivos de la Matriz de Indicadores de Resultados, específicamente abordando el objetivo de movilización de voluntades y de fortalecimiento de marca, mediante la capacitación en preparación al cambio y la elaboración del Plan Estratégico del Programa de Protección de marca, el cual se ha fortalecido con el diseño de las políticas de regulación y manejo de marca.

Esta constituye una primera etapa a recorrer en el camino para el fortalecimiento del sistema comercial de productos “Salinerito”. Con el objetivo de seguir avanzando en ese camino, el Gruppo Salinas deberá movilizar los recursos necesarios para avanzar hacia la implementación del Plan Estratégico y de las nuevas políticas de marca delineadas en este proyecto, lo que redundará en crear mejores condiciones internas para mejorar el acceso y lograr diversificar los mercados hacia la región de los productos “Salinerito”.

## **7. EVALUACIÓN DE LA CONTRAPARTE**

El Gruppo Salinas expresó su conformidad respecto al informe final y a los productos entregados por el equipo de consultores, señalando que el proceso ha sido satisfactorio, por las propuestas y el material de soporte entregado. Los indicadores de cumplimiento planteados en los objetivos del proyecto se ejecutaron cabalmente (ver nota de la Contraparte en Anexo 1).

## **8. ANEXOS**

Anexo 1. Nota de conformidad con la contraparte

Anexo 2. Fotos de los talleres

## ANEXO 1. NOTA DE CONFORMIDAD DE LA CONTRAPARTE



Corporación de Desarrollo  
Gruppo Salinas

Oficio N° GS-2011-009  
Salinas, 11 de Abril del 2011

Señor  
Oscar Quina Truffa  
SECRETARIO GENERAL DE ALADI  
Montevideo – Uruguay

De mi consideración:

Me permito expresar nuestra conformidad respecto al informe y a los productos entregados por la consultora Hexagon, en relación al proyecto Fortalecimiento del Sistema Comercial de Salinerito. El proceso ha sido satisfactorio, por las propuestas y el material soporte que nos han entregado.

Los indicadores de cumplimiento planteados en los cuatro objetivos del proyecto, se ejecutaron cabalmente:

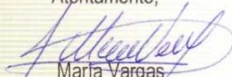
- Contamos con normas y políticas aprobadas que nos permitirá regular el canal de distribución de productos.
- Se aprobó la estructura de gestión de Marca, la misma que se encargará de la implementación de estrategias comerciales definidas en esta consultoría.
- Disponemos de un Plan Estratégico a cinco años, el mismo que nos permite tener una orientación más clara del camino y las acciones a seguir.
- Se capacitó al personal interno del Gruppo Salinas y sus empresas productoras, en temas de acceso a mercados.

Hay que destacar el aporte adicional que Hexagon nos brinda al continuar su acompañamiento en la definición de algunos temas que son indispensables para la implementación y uso de herramientas en este proceso, como son: el código de ética, políticas de precios y la formulación de una nueva propuesta de financiamiento.

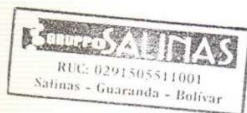
Se acordó previamente con Hexagon que los documentos finales impresos nos entregarían una vez definidos algunos aspectos sobre las políticas de uso de marca, es un proceso interno de nuestra organización y tenemos plazo este mes de abril para solicitar cambios y la edición final del documento.

De parte de las organizaciones miembros que conforman el Gruppo Salinas, agradecemos el apoyo y la confianza de parte de ALADI por apoyar y fortalecer a experiencias comunitarias como las nuestras. La visita de Mercedes Baraibar ha sido motivadora en el sentido de conocer de cerca a quienes desde la distancia nos apoyan.

Atentamente,



María Vargas  
COORDINADORA GENERAL



Vía El Calvario s/n y Samilagua  
Telefax: (+593) 03-2210-005  
e-mail: grupposalinas@salinerito.com  
Salinas de Guaranda - Ecuador

www.salinerito.com

## ANEXO 2. FOTOS TALLERES

