



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO
DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ARTESANAL
DE PAJA TOQUILLA DE LA PARROQUIA BAYAS,
CANTÓN AZOGUES, PROVINCIA DEL CAÑAR”**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del grado de
Magíster en Administración de Empresas**

AUTORA: Fabiola A. León Vélez
ASESOR: Pablo Alarcón Estévez

Azogues, Noviembre de 2011

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor del Trabajo de Grado, presentado por la Señora Fabiola Alexandra León Vélez, para optar por el grado de Magíster en Administración de Empresas, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación (pública y privada) y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la Ciudad de Azogues, a los 26 días del mes de Noviembre del 2011.

.....
Msc. Pablo Alarcón Estévez
CI:

**GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA
COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ARTESANAL DE PAJA
TOQUILLA DE LA PARROQUIA “BAYAS”, CANTÓN
AZOGUES, PROVINCIA DEL CAÑAR.**

Por: Fabiola Alexandra León Vélez

*Trabajo de Grado de Maestría aprobado en nombre de la
Universidad Técnica del Norte, por el siguiente Jurado, a los _____
días del mes de _____ de 20____.*

CI. _____

CI. _____

CI. _____

DEDICATORIA

A mis padres, por sembrar en mí la dedicación y el amor al estudio, a mi esposo por su valioso apoyo para culminar esta fase de mi vida; a mis hijas razón de mi existencia, por crear cada día en mí el aliento de la dicha y la alegría, a todos ellos, va dedicado este trabajo, que representa una meta más cumplida.

Fabiola Alexandra León Vélez

RECONOCIMIENTOS

A la Universidad Técnica del Norte, por haberme brindado las facilidades para culminar hoy una etapa más en mi carrera profesional.

Al Mgs. Pablo Alarcón Estévez, y al Dr. Mario Montenegro por su valiosa orientación y paciencia en la elaboración del presente trabajo.

A ellos mi eterno agradecimiento.

INDICE

| | |
|--|-----|
| CARÀTULA | i |
| APROBACIÒN DEL TUTOR..... | ii |
| APROBACIÒN DEL TRIBUNAL | iii |
| DEDICATORIA..... | iv |
| RECONOCIMIENTO..... | v |
| ÌNDICE GENERAL..... | vi |
| LISTADO DE CUADROS, FIGURAS Y GRÀFICOS | ix |
| RESUMEN EJECUTIVO | x |
| SUMMARY | xi |

CAPÌTULO I

| | |
|---|---|
| PROBLEMA DE INVESTIGACIÒN..... | 1 |
| CONTEXTUALIZACIÒN DEL PROBLEMA. | 1 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 6 |
| OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÒN. | 6 |
| PREGUNTAS DE INVESTIGACIÒN. | 7 |
| JUSTIFICACIÒN DE LA INVESTIGACIÒN | 8 |
| VIABILIDAD. | 9 |

CAPÌTULO II

| | |
|--|----|
| MARCO TEÒRICO. | 11 |
| DEFINICIÒN DE PLANIFICACIÒN Y GESTIÒN POR PROCESOS..... | 11 |
| PLANIFICACIÒN ESTRATÈGICA. | 12 |
| GESTIÒN POR PROCESOS..... | 13 |
| ¿Por qué utilizar gestión por procesos? | 14 |
| Utilidades que se obtiene al centrar la gestión de la organización en sus procesos. | 15 |
| El ciclo PHVA (Planificar, hacer, verificar y actuar). | 16 |
| EL PROCESO..... | 17 |
| Composición del proceso..... | 21 |
| Administración por procesos..... | 22 |
| Jerarquía de procesos. | 22 |
| Clasificación de los procesos..... | 22 |
| EL SECTOR ARTESANAL DE PAJA TOQUILLA EN LA PARROQUIA "BAYAS"..... | 23 |
| Los tejedores de paja toquilla. | 24 |
| La paja toquilla (materia prima). | 25 |

| | |
|---|----|
| Procesamiento de la materia prima. | 26 |
| ELABORACIÓN DEL SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA. | 27 |
| TIPOS DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA. | 29 |
| COMERCIALIZACIÓN DEL SOMBRERO DE PAJA TOQUILLA. | 30 |
| Comercialización local. | 30 |
| Comercialización internacional. | 30 |
| MODELADO DE PROCESOS. | 31 |
| DIAGRAMADO DE PROCESOS. | 32 |
| Diagramas. | 32 |
| Tipo de diagramas. | 32 |
| ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS. | 32 |
| Descripción de cada proceso. | 33 |
| Cabecera del procedimiento. | 33 |
| CRITERIO PARA EL DIBUJADO DEL DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS. | 34 |
| Encabezamiento del diagrama de flujo. | 34 |
| Estructura del diagrama de flujo. | 34 |
| Descripción narrativa del diagrama de flujo. | 35 |
| Actividades. | 36 |
| Fechas. | 36 |
| Documentos asociados. | 36 |
| ENTORNO Y ESTRATEGIA. | 36 |
| SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN. | 38 |
| GLOSARIO DE TÉRMINOS. | 39 |

CAPÍTULO III

| | |
|--|----|
| METODOLOGÍA. | 45 |
| TIPO DE INVESTIGACIÓN. | 45 |
| DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. | 45 |
| DEFINICIÓN DE VARIABLE. | 46 |
| OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES. | 47 |
| POBLACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN. | 50 |
| MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN. | 50 |
| Fundamentación teórica. | 50 |
| Diagnóstico del entorno. | 50 |
| Elaboración y validación de la investigación. | 51 |
| INSTRUMENTOS. | 51 |
| PROCESO PARA OBTENER LOS RESULTADOS. | 51 |

| | |
|---|----|
| PROCESO PARA CONSTRUIR LA PROPUESTA. | 52 |
| VALOR PRÁCTICO DEL ESTUDIO. | 56 |

CAPÍTULO IV

| | |
|---|----|
| INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN. | 57 |
| EXPLICACIÓN PREVIA. | 57 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS. | 58 |
| DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN. | 69 |
| CONTRASTACIÓN DE LOS RESULTADOS CON LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN. | 73 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO. | 76 |

CAPÍTULO V

| | |
|--|-----|
| DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL SECTOR ARTESANAL DE PAJA TOQUILLA DE LA PARROQUIA “BAYAS” | 77 |
| ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA. | 77 |
| JUSTIFICACIÓN. | 77 |
| BASE TEÓRICA. | 78 |
| OBJETIVOS DE LA PROPUESTA. | 79 |
| DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA. | 79 |
| BENEFICIARIOS. | 82 |
| DISEÑO TÉCNICO DE LA PROPUESTA. | 82 |
| Mapa de procesos y cadena de valor empresaria. | 83 |
| Metodología IDEF-0. | 83 |
| Inventario de procesos por área. | 85 |
| Diagramas de flujo. | 91 |
| DISEÑO ADMINISTRATIVO DE LA INVESTIGACIÓN. | 112 |
| DETERMINACIÓN DEL IMPACTO DE LA INTERVENCIÓN. | 116 |
| VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA. | 122 |
| CONTRASTACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN. | 123 |
| PLAN DE LA IMPLEMENTACIÓN. | 126 |
| BIBLIOGRAFÍA. | 129 |
| ANEXOS. | 133 |

LISTA DE CUADROS, FIGURAS Y GRÀFICOS

CUADROS

| | |
|---|-----|
| DIFERENCIAS ENTRE ADMINISTRACIÒN TRADICIONAL Y POR PROCESOS | 15 |
| VARIABLE DESCRIPTIVA..... | 47 |
| VARIABLE PROPOSITIVA | 47 |
| MATRIZ FODA..... | 47 |
| ALCANCE DE LA PROPUESTA | 49 |
| MAPA DE PROCESOS Y CADENA DE VALOR EMPRESARIAL | 49 |
| INVENTARIO DE PROCESOS ESTRATEGICOS | 49 |
| INVENTARIO DE PROCESOS CLAVE..... | 49 |
| INVENTARIO DE PROCESOS DE APOYO/GESTION FINANCIERA | 49 |
| INVENTARIO DE PROCESOS DE APOYO/ GESTION JURIDICA..... | 49 |
| INVENTARIO DE PROCESOS DE APOYO/GESTION LOGISTICA | 49 |
| MACROPROCESO; MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD | 49 |
| DISEÑO ADMINISTRATIVO..... | 115 |
| IMPACTO SOCIOECONÒMICO | 119 |
| IMPACTO TECNOLÒGICO | 120 |
| IMPACTO AMBIENTAL | 121 |
| IMPACTO EMPRESARIAL | 123 |
| IMPACTO GENERAL..... | 123 |

FIGURAS

| | |
|---|----|
| CICLO DEMING | 17 |
| DISEÑO PARA IMPLEMENTAR LA GESTIÒN POR PROCESOS | 52 |
| CICLO GESTIÒN POR PROCESOS..... | 81 |
| BENEFICIARIOS | 84 |

GRÀFICOS

| | |
|--|----|
| ENFOQUE: PLANIFICACIÒN ESTRATEGICA | 63 |
|--|----|

| | |
|--|----|
| ENFOQUE: ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN..... | 64 |
| ENFOQUE CAPACIDAD FINANCIERA | 65 |
| ENFOQUE COMERCIALIZACIÓN | 66 |
| ENFOQUE: SERVICIOS..... | 67 |
| ENFOQUE: CAPACITACIÓN | 68 |
| DIAGRAMA PARA LA COMPRA DE MATERIA PRIMA | 65 |
| DIAGRAMA PARA EL ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA | 65 |
| DIAGRAMA PARA EL PROCESO DE PRODUCCION | 66 |
| DIAGRAMA PARA EL PROCESO DE COMERCIALIZACION | 67 |
| DIAGRAMA PARA EL PROCESO DE CONTROL..... | 68 |
| DIAGRAMA PARA LA IMPLEMENTACION DEL PROCESO | 64 |
| MAPA DE PROCESOS, GESTION MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD..... | 65 |
| MAPA DE PROCESOS, PROCESO DE PLANIFICACION..... | 66 |
| MAPA DE PROCESOS, PROCESO DE PLANIFICACION, SUBPROCESO DIAGNOSTICO | 67 |
| MAPA DE PROCESOS, PROCESO DE PLANIFICACION, SUBPROCESO ANALISIS SITUACIONAL | 68 |
| MAPA DE PROCESOS, PROCESO DE PLANIFICACION, SUBPROCESO ELABORACION DEL PLAN..... | 64 |
| MAPA DE PROCESOS, PROCESO DE PLANIFICACION, SUBPROCESO DIFUSION E IMPLEMENTACION..... | 65 |
| MAPA DE PROCESOS, PROCESO DE CAPTACION | 66 |
| MAPA DE PROCESOS, PROCESO DE CAPTACION, SUBPROCESO COMPRA..... | 67 |
| MAPA DE PROCESOS, PROCESO DE CAPTACION, SUBPROCESO ALMACENAMIENTO | 68 |
| MAPA DE PROCESOS, PROCESO DE PRODUCCION..... | 64 |
| MAPA DE PROCESOS, PROCESO DE PRODUCCION, SUBPROCESO TRATADO DE MATERIA PRIMA..... | 65 |
| MAPA DE PROCESOS, PROCESO DE PRODUCCION, SUBPROCESO TEJIDO | 66 |
| MAPA DE PROCESOS, PROCESO DE PRODUCCION, SUBPROCESO TALLERES | 67 |
| MAPA DE PROCESOS, PROCESO DE NEGOCIACION..... | 68 |
| MAPA DE PROCESOS, PROCESO DE NEGOCIACION, SUBPROCESO PROMOCION | 67 |
| MAPA DE PROCESOS, PROCESO DE NEGOCIACION, SUBPROCESO COMERCIALIZACION | 67 |

GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ARTESANAL DE PAJA TOQUILLA DE LA PARROQUIA “BAYAS” CANTÓN AZOGUES, PROVINCIA DEL CAÑAR.

Autor: Fabiola Alexandra León Vélez

Tutor: Mgs. Pablo Alarcón Estévez

Año: 2011

RESUMEN

La presente investigación, representa una alternativa para desarrollar un proyecto de mejoramiento competitivo, que busca en la gestión por procesos, generar un instrumento que permita mejorar la competitividad del sector artesanal de paja toquilla en la parroquia “Bayas”, como un componente normativo, que pueda ser materializado a partir de la implementación de la gestión por procesos, a través de la coordinación en las actividades y de la organización de todos los involucrados; potencializando las capacidades internas y orientándolas hacia la conquista de las opciones de mejora competitiva que están dentro de su misión y objetivo. Se aspira a que, si los procesos de mejora interna se vuelven sistemáticos y sostenibles, los cambios acumulativos que se provoquen lleguen a modificar significativamente algunas de las restricciones que existen en la situación original. Esta alternativa tomada y definida técnicamente, se alinea con las aspiraciones del sector artesanal y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar la producción y las actividades inherentes para el mejoramiento de la competitividad del sector artesanal, por ello la importancia de proponer la mejora en los procesos que deben ser aplicados en las tareas diarias que realiza cada artesano y administrador en las determinadas áreas. Por ello, se ha considerado a los procesos como factor fundamental para gestionar el cumplimiento de los objetivos del sector artesanal de la paja toquilla de la parroquia “Bayas”.

SUMMARY

This research provides a good alternative to develop a competitive improvement project looking at the process management, generating an instrument to improve the competitiveness of the artisanal sector in the parish shawl straw "berries" as a normative component, which can be materialized from the implementation of process management, coordination in the activities and organization of all involved, so she seeks to increase these internal capabilities and focus on the conquest of the improvement options that are competitive within their mission and purpose. We pretend that if the internal improvement processes become systematic and sustainable changes that cause cumulative reach significantly change some of the restrictions that exist in the original situation. This alternative is taken and defined technically aligns with the aspirations of the crafts sector and is based on the philosophy and approach to products, services and processes in order to ensure the production and the activities related to improving the competitiveness of the artisanal sector . Failure to take an alternative technically defined, improved competitiveness will not be revitalized, and the activities inherent in its management lost importance over time artisanal sector further weakening of the straw shawl in the parish of "Bayas". Thus it is proposed to improve processes in planning, acquisition, production and marketing of straw crafts scarf, and streamline financial and administrative management, through production management skills and marketing, which should be applied in daily tasks performed by each craftsman and manager in certain areas, based on this premise, we have considered the process as a key to managing compliance with the objectives of the artisanal sector of the parish shawl straw "Bayas"

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Contextualización del Problema

Antecedentes

La provincia del Cañar pertenece a una región bien dotada de atractivos turísticos y culturales que en la mayoría de los casos aun no han sido incorporados al mercado turístico nacional e internacional. Históricamente fue el escenario del desarrollo de antiguas culturas que fueron conquistadas y sometidas por el imperio de los incas conservando aun en forma de monumentos y fortalezas una gran variedad de vestigios. Por otra parte la provincia del Cañar tiene un rico Folklore, especialmente en la danza, el vestuario y costumbres ancestrales que todavía conservan los pobladores de la región.

La Artesanía es parte fundamental del turismo, tornándose importante su desarrollo como estrategia en la mitigación de problemas económicos y sociales como el desempleo y la migración que soporta la Provincia. Además, la artesanía resulta una actividad con un alto beneficio social, pues es capaz de agrupar a familias de bajos recursos económicos, alejándoles de la indigencia y los problemas

inherentes al alcoholismo, drogadicción, delincuencia, desnutrición, maltrato infantil y familiar, etc.

El desarrollo de la artesanía de tejido de paja toquilla ha tenido muchos problemas especialmente de comercialización por el precio muy bajo que se paga por cada unidad; en el año 1983 fue creada la Fundación Carlos Pérez Perasso cuya finalidad fue proteger y defender a los tejedores de paja toquilla de la provincia del Cañar.

La investigación que ha continuación se desarrolla surge en razón de apoyar la actividad que viene realizando la fundación, tomando a la Gestión por Procesos como la plataforma base para el desarrollo de los artesanos en la comunidad de Bayas.

El trabajo se encuentra organizado en cinco capítulos; el Capítulo I, trata la descripción del problema de investigación, su contextualización, ubicación disciplinar, los objetivos así como las causas y efectos que motivaron la presente investigación con su respectiva justificación.

El Capítulo II, recopila el Marco Teórico utilizado para el desarrollo de este trabajo, el Capítulo III, determina la Metodología y los pasos a seguir dentro del trabajo investigativo, el Capítulo IV, implica un análisis del direccionamiento del sector artesanal de paja toquilla de la parroquia "Bayas", al igual que el análisis interno y externo del mismo con el propósito de generar un diagnóstico de la organización, para lo cual dentro del análisis externo se consideran dos partes, el macro y micro ambiente. El Capítulo V, determina la Propuesta del Modelo de Gestión por Procesos, que constituye la estructura medular para el mejoramiento de la competitividad del sector, y finalmente, se anotan las conclusiones y recomendaciones establecidas en base al trabajo realizado, así como también se adjuntan la bibliografía utilizada y los anexos generados.

Situación Actual del Problema.

La participación de la actividad artesanal en la economía de la provincia del Cañar siempre ha sido significativa; hasta finales de la década de los setenta, la artesanía era la segunda actividad económica, después de la agricultura. Entre 1962 y 1974 un 44.3% de la Población Económicamente Activa del cantón Azogues, se dedicaba a la artesanía, demostrándose de este modo el valor histórico que la misma ha tenido en la economía cantonal desde hace décadas, evidenciando etapas de auge fundamentalmente por el impulso toquillero, la habilidad en el tejido de los sombreros de paja toquilla y las favorables condiciones de mercado en los años ochenta en cuanto a precio y plazas, sobre todo en Europa y Estados Unidos; así como épocas de declive debido a una reversión de las condiciones de mercado, precio y aumento de la oferta, lo que generó una reducción considerable de la actividad artesanal, y como consecuencia directa, advino un proceso emigratorio de la población, puesto que sus micro economías fueron afectadas.

En la actualidad esta actividad se encuentra en deterioro, especialmente por la poca motivación del artesano-productor que se encuentra en desventaja frente a los grandes intermediarios, exportadores y comerciantes al por mayor quienes en el proceso de comercialización del producto se quedan con las mayores ganancias; en el cantón Azogues el 12% de la población se dedica a actividades de manufactura, en el caso de la paja toquilla existen 16 sectores asociados a nivel de la provincia, de éstos cinco pertenecen al cantón Azogues y corresponden a: Guapán, San Pedro de Borrero, Luis Cordero, San Miguel de Porotos y Bayas.

Las condiciones actuales de la economía mundial se caracterizan por la escasez de dinero, la premura del tiempo, la alta complejidad de los negocios y las exigencias de los clientes, lo que significa un cambio en la forma de orientar las actividades productivas empresariales, de ahí que el enfoque por procesos, después de muchos años de estarse aplicando se haya posicionado como una herramienta

tan poderosa. Nuestro país busca encaminarse al perfeccionamiento empresarial, por ello que la situación exige y necesita cambiar las formas de análisis, proyección y creación de valor para toda organización.

Desde esta contextualización, el estudio detallado del modelo de gestión por procesos para el sector artesanal de paja toquilla de la parroquia Bayas resulta por si sola una investigación de trascendencia que atiende a la importancia que la dimensión del proceso posee para el objeto de estudio y a su poco tratamiento para la condición actual, por tanto, se propondrá una metodología inicial para comenzar a gestionar de esta forma la dinámica del sector en mención.

El llevar a cabo la presente investigación representa una alternativa para desarrollar un proyecto comunitario productivo que permita el equilibrio económico y social de los artesanos de la parroquia Bayas concibiendo a la producción artesanal de paja toquilla como un componente productivo que puede ser materializado a partir de un aumento en la capacidad de liderazgo, de coordinación en las actividades y de organización de todos los involucrados; por ello se busca aumentar esas capacidades internas y orientarlas hacia la mejora competitiva que están a su alcance. Si no se toma una alternativa definida técnicamente las actividades del sector artesanal comunitario perderán trascendencia a través del tiempo debilitando más la frágil economía de la región.

Situación Prospectiva.

Un modelo de gestión por procesos aplicado al sector artesanal comunitario en la parroquia Bayas ayudará a mejorar la productividad y elevar el nivel de ventas del sector. Los avances en las mejoras del sistema productivo y comercial de los artesanos pueden resumirse en las siguientes actividades y aspectos:

- Se Identificarán los cuellos de botella del proceso productivo, con la finalidad de enfocar las mejoras en las operaciones que determinan el ritmo de producción del sistema.
- El sistema de calidad básico que se implemente estará completamente ligado a mejoras en la productividad, ya que al estandarizar controles operacionales se prevé una disminución de productos defectuosos y de retrocesos, que afectan directamente a la productividad del sector.
- Se Instituirá el papel protagónico de los artesanos tejedores en la cadena de producción, de modo que sean capaces de coordinar la calidad y los volúmenes del producto, lo que les otorgaría mayor poder de negociación ante los exportadores.
- Se suprimirían los riesgos de sombreros producidos y no vendidos, a través de un sistema asociativo en lugar de artesanos aislados e independientes, De manera que la asociación reciba los pedidos, organice la producción y divida el pedido entre las tejedoras del sector, de acuerdo a la capacidad productiva de cada uno de ellas y su especialización en los tipos de tejidos, para cumplir con los plazos determinados.
- Como consecuencia de los beneficios antes mencionados se logrará estrechar la relación de gran parte de la cadena productiva, permitiendo a los artesanos mejorar sus condiciones de vida en los ámbitos económico, social y alimenticio.

Planteamiento del Problema.

En el sector productivo del país, el sector artesanal constituye un importante generador de fuentes de trabajo y tiene una trascendencia futurista como ingreso de recursos económicos ligados al turismo, en la parroquia Bayas sus habitantes

centran sus actividades en la manufactura de artesanías de paja toquilla. La crisis del sector se ha manifestado en la falta de competitividad de estos productos, originado fundamentalmente en un sistema de comercialización inadecuado, con una cadena logística dispersa y elevada intermediación, lo cual ha reducido los niveles de productividad y ventas de los productos.

Objetivos de la Investigación

Objetivos Generales.

- Determinar los aspectos que caracterizan la falta de competitividad de las artesanías de paja toquilla.
- Disponer de un modelo de gestión por procesos aplicados al sector artesanal comunitario de la parroquia Bayas como herramienta para definir su direccionamiento estratégico.

Objetivos Específicos.

- Identificar los aspectos productivos que caracterizan la falta de competitividad de las artesanías de paja toquilla.
- Identificar los aspectos comerciales que inciden significativamente en la cadena de comercialización de las artesanías.
- Identificar los aspectos motivacionales y de capacitación ligados al desarrollo del talento humano (artesanos), estableciendo un diagnóstico participativo integral de la situación actual
- Gestionar las actividades que se generan en el proceso productivo de las artesanías.

- Gestionar las actividades comerciales que se derivan del sistema de comercialización de las artesanías.
- Diseñar el mapa de procesos aplicando el mismo a lo largo de la cadena de valor.

Preguntas de Investigación

- ¿En realidad son los aspectos productivos los de mayor incidencia en la falta de competitividad de las artesanías?
- ¿Dentro de los aspectos comerciales que caracterizan la falta de competitividad de los productos, el de mayor importancia es el proceso de intermediación en su venta?
- ¿Cuáles son los aspectos motivacionales y de capacitación que generan mayor impacto para el desarrollo del talento humano?
- ¿Qué actividades deberían ser consideradas como estratégicas, clave o de apoyo en el proceso productivo de las artesanías?
- ¿Qué actividades y tareas se pueden identificar en el proceso de comercialización de las artesanías y cómo se interrelacionan?
- ¿Cuál es el direccionamiento estratégico que permita adaptar los recursos a la situación actual y prevista del entorno?

Justificación

La problemática del cantón Azogues en el ámbito económico productivo se refiere en gran parte a la existencia de cadenas productivas de bienes y servicios con bajos niveles de eficiencia y articulación interna y externa; incipientes procesos de incorporación tecnológica; organización empresarial y capacitación técnica que no permiten niveles de reinversión para la generación de empleo y crecimiento económico.

El desarrollo productivo sostenible con el protagonismo de la artesanía de paja toquilla como ente generador de valor debe ser analizado a profundidad. A éste efecto, el poner a consideración del sector, un modelo de gestión por procesos, permitirá optimizar las actividades, viabilizando los objetivos que se plantean en este sistema productivo integrado.

Esta investigación se fundamenta en la necesidad de articular el “Programa Económico de Desarrollo Cantonal” propuesto en el Plan Estratégico Azogues 2015 que formula el ordenamiento territorial por zonas con miras a configurar territorios competitivos, definiendo cuatro tipos de cadenas productivas; una de ellas es la denominada “Tejido Económico Tradicional” dentro de la cual se encuentran las artesanías de paja toquilla. Este sector es considerado como sensible al mejoramiento en los niveles de productividad, a la aplicación y adaptación de tecnologías, y a la vinculación en mayor grado a las funciones poco equitativas con el mercado, pudiendo enlazar su funcionalidad al corredor turístico, artesanal y manufacturero expuesto en el mismo plan.

Bajo esta perspectiva, se desprende el propósito primordial de esta investigación, que es el de cooperar con la consecución de un sistema artesanal de producción y comercialización de paja toquilla estructurado con altos niveles de rentabilidad, fuertemente integrado, con procesos de desarrollo tecnológico, organización empresarial, capacitación técnica y una adecuada explotación de los

recursos naturales respetando los ecosistemas y el medio ambiente, posibilitando de este modo la producción artesanal variada y de calidad que contribuya al turismo regional.

Viabilidad

En el propósito de llevar a cabo esta investigación, se definieron los medios que sirvieron de soporte para su ejecución; incluyendo los siguientes criterios de viabilidad:

Viabilidad administrativa.- Las condiciones de logística para efectuar el diagnóstico del entorno incluyen:

- Dos unidades de equipo informático y de software que permitirá procesar, manejar y condensar la información obtenida.
- Para la investigación de campo en las comunidades de la parroquia se dispone de un vehículo jeep 4x2.
- Cámara fotográfica, grabadora y demás elementos de papelería.

Viabilidad política.- El desarrollo de esta investigación tiene un alcance social por lo que generó el interés de la Fundación Carlos Pérez Perasso encontrando la cooperación y asistencia técnica de la misma.

Viabilidad técnica.- Resultó de importancia contar con toda la voluntad, la capacidad y tiempo de mi persona en calidad de investigadora para asumir la responsabilidad de realizar el trabajo de campo y el desarrollo de la propuesta, la asesoría de profesionales con conocimientos en mediciones estadísticas y matemáticas para la interpretación de los datos fue de importancia, así como de especialistas en gestión de la calidad para delinear los procesos operativos, de gestión y de dirección correctamente.

Viabilidad financiera.- El financiamiento para la elaboración del plan se realizó con recursos propios.

Viabilidad legal.- El sustento legal de esta investigación viene dado principalmente por la necesidad de materializar las propuestas trazadas en el Plan Estratégico Azogues 2015, puntualmente en su fase “Componente de Ordenamiento Territorial”.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.

Definición de Planificación y Gestión por Procesos.

Como parte naciente del tema de investigación, es necesario conocer las definiciones de planificación estratégica y gestión por procesos, y así vislumbrar el panorama a donde se pretende llegar y lo que se quiere dar a conocer con el presente trabajo, para lo cual es prioritario citar autores, artículos y organizaciones que tratan sobre el tema en investigación.

La información que se ha logrado disponer para la realización de este trabajo, se compone de ejemplos de organizaciones, cooperativas, fundaciones, que realizan o realizaron gestión por procesos, cuyo ejemplo permite observar en tiempo y espacio la problemática actual del sector artesanal en estudio. En Europa y Latinoamérica existen organizaciones que han dado sus pasos iniciales en la búsqueda de productividad, pues en la mayoría de los casos la obtención de la materia prima, el tratamiento de la misma y la elaboración del producto artesanal se lo hace de manera rudimentaria ocasionando que se doblen esfuerzos y que esta clase obrera compuesta en su mayoría por mujeres indígenas sea explotada. Algunos de los organismos que se dedican a fortalecer este sector artesanal son:

- Equipo Nacional de Pastoral Aborígen, cuyo trabajo apoya desde 1995 a numerosas comunidades del chaco salteño en la República Argentina.

- Asociación Warmi Sayajsunqo, la cual es una empresa que desarrolla productos artesanales no tradicionales de alta calidad, elaborados manualmente por artesanos argentinos. Ubicado en la Abra Pampa, a pocos kilómetros de La Quiaca, Jujuy, Argentina.
- La Coordinadora Estatal de Comercio Justo, cuya finalidad es potenciar el Comercio Justo en España. Este movimiento internacional formado por organizaciones del Sur y del Norte del país cumple dos objetivos: mejorar el acceso al mercado de los productores más desfavorecidos y cambiar las injustas reglas del comercio internacional.

Planificación Estratégica.

Planificar.- Paúl Capriotti (2005) pg. 56, manifiesta “Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable”. Se entiende entonces que planificar no se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

Estrategia.- “Se define como el conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos. Es decir, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra inserta” Paul Capriotti (2005) pg. 69. De este modo se indica que toda planificación requiere de estrategias que permitan llevar su cumplimiento a buen término.

Por lo citado anteriormente se puede decir que la Planificación Estratégica se refiere a la capacidad de observación y de anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este

proceso es también dinámico. Este proceso gerencial permite desarrollar y mantener una dirección estratégica para alinear los recursos de la organización en el cumplimiento de las metas y objetivos con eficacia, eficiencia y efectividad.

Por estas razones tiene mucho sentido estructurar a la organización bajo la visión de procesos, desde su planeamiento estratégico hasta su organización operativa, de tal forma que se pueden crear esquemas de responsabilidad compartida para la entrega de un producto o servicio final al cliente, incluyendo indicadores estratégicos, tácticos y operacionales horizontales.

La administración por procesos permite visualizar a la organización como un sistema diseñado para satisfacer las necesidades de sus clientes y cubrir sus requerimientos primarios de satisfacción, lo cual nos permite analizar y enfocar las estrategias para alcanzarlo.

Gestión por Procesos.

Según Michael Porter (2008) “Gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos”. Es decir una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Pro tanto proceso es el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

¿Por qué utilizar Gestión por Procesos?.- El uso de la Gestión por Procesos se ha convertido en una ayuda imprescindible para planificar nuevas estrategias o para el despliegue de nuevas políticas empresariales, su gran componente de innovación, cambio y adaptación al entorno hace que su uso sea aceptado cada vez con mayor fuerza, ya que las empresas y organizaciones son tan

eficientes como lo son sus procesos, por lo que una adecuada gestión de los mismos es imprescindible para su éxito.

José Antonio Pérez Fernández de Velasco (2007) pág. 106 manifiesta “La mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de la importancia de gestionar los procesos han reaccionado ante la ineficiencia que representan las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente”.

“La gestión por procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Siendo estos una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente”. Charles Hill, Gareth Jones, (1999).

En el siguiente cuadro se puede apreciar las diferencias entre una administración tradicional y la administración por procesos, se observan las considerables diferencias que involucra cada tipo de administración:

Cuadro 1

Diferencias entre administración Tradicional y administración por Procesos

| Centrado en Funciones | Centrado en Procesos |
|--|---------------------------------------|
| - Los empleados son el problema | - El proceso es el problema |
| - Empleados | - Persona |
| - Hacer mi trabajo | - Ayudar a que se hagan las cosas |
| - Evaluar a los individuos | - Evaluar el proceso |
| - Cambiar a la persona | - Cambiar el proceso |
| - Siempre se puede encontrar un mejor empleado | - Siempre se puede mejorar el proceso |

| | |
|-----------------------------|---|
| - Motivar a las personas | - Eliminar barreras |
| - Controlar a los empleados | - Desarrollo de las personas |
| - No confiar en nadie | - Todos estamos en esto conjuntamente |
| - ¿Quién cometió el error? | - ¿Qué permitió que se cometa el error? |
| - Corregir errores | - Reducir la variación |
| - Orientado el jefe | - Orientado al cliente |

Fuente: Datos tomados de Idalberto Chiavenato (2004)

Elaboración: Investigadora

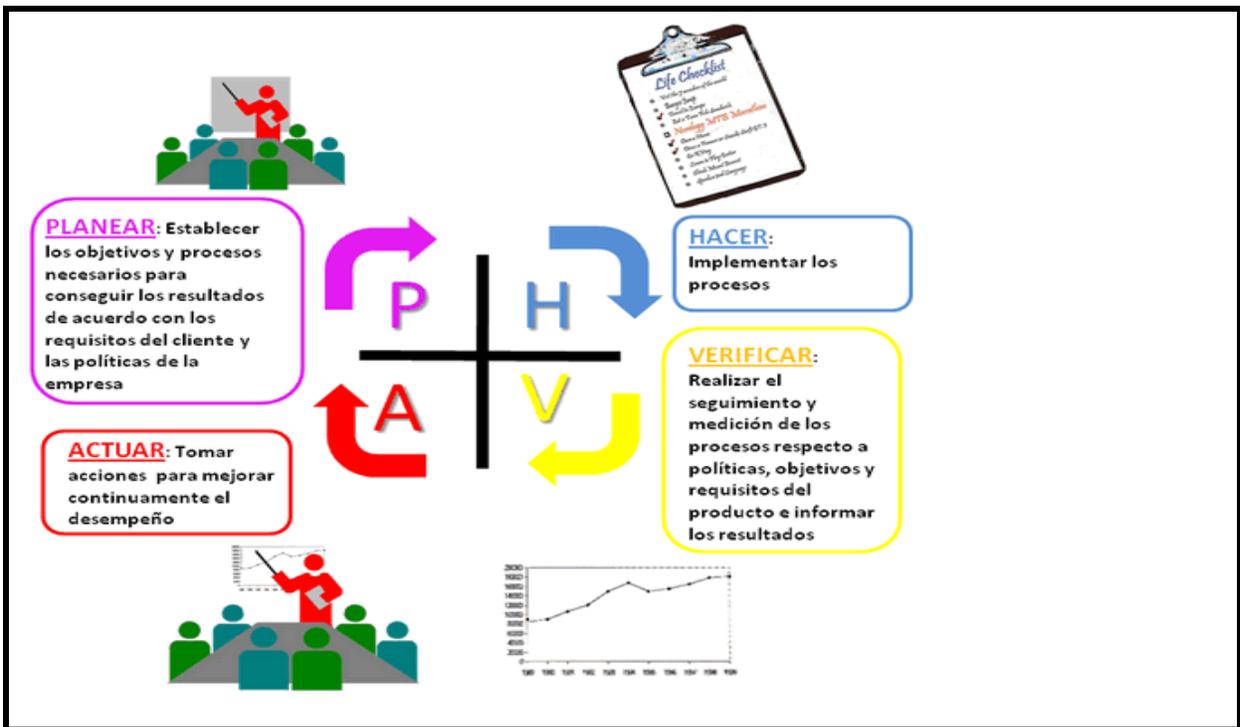
Utilidades que se obtienen al centrar la gestión de la organización en sus procesos.- Dentro de las utilidades que se obtiene al centrar la gestión de la organización en la administración basada en procesos son:

- Permite a la organización centrarse en el cliente
- Permite a la compañía predecir y controlar el cambio
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la organización
- Previene posibles errores.
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa.
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros

El ciclo PHVA (Planificar, hacer, verificar y actuar).- Su concepto fue desarrollado originalmente por Walter Shewhart, pionero del control estadístico de la calidad y los japoneses terminaron llamándolo “Ciclo Deming” (Ver figura 1), cada paso del ciclo se describe como sigue:

- Planifique para mejorar las operaciones, encontrando que cosas se están haciendo incorrectamente y determinando ideas para solventar esos problemas.
- Haga cambios diseñados para resolver los problemas primero en una escala pequeña o experimental. Esto minimiza el entorpecimiento de las actividades diarias mientras se prueban si los cambios funcionan o no.
- Verifique que los pequeños cambios están consiguiendo los resultados deseados.
- Actúe para implementar el cambio a gran escala si el experimento es exitoso. Actuar también involucra a otras personas (otros departamentos, suplidores o clientes) afectado por el cambio y cuya cooperación se necesita implementar a gran escala.

FIGURA 1
Ciclo Deming



Fuente: Díaz Javier (2010)

Elaboración: Investigadora

La gestión por procesos también denominada Business Process Management es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional y en la cual prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización.

La gestión por procesos se centra en tres aspectos:

- Qué se hace (cuál es el proceso y quien es la persona o personas responsables).
- Para quién (quiénes son los clientes externos o internos del proceso, es decir, sus destinatarios).
- Cómo deben ser los resultados del proceso (para adecuarse a las necesidades de los destinatarios).

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerla más eficiente y adaptado a

las necesidades de los clientes para que se identifiquen los destinatarios de cada proceso, conocer sus expectativas, definir objetivos e indicadores de calidad, costo, productividad, etc., y coordinar diferentes departamentos funcionales que intervengan en el proceso, incluyendo dentro de este concepto desde lo que sería un "macro proceso", hasta procesos extremadamente sencillos o "subprocesos".

Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define que es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo.

No todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- La actividad puede ser estabilizada mediante la aplicación de la metodología de gestión por procesos (tiempo, recursos, costos), acompañando de esta manera a una idea del desarrollo sustentable la realidad de la "globalización" – una apertura generalizada de cauces al intercambio comercial y a los movimientos de capital, a la difusión del conocimiento y a los aprovechamientos tecnológicos.

Composición del proceso

Todo proceso consta de tres elementos:

1. Un input: Es un producto que proviene de un suministrador (externo) o (interno) es la salida de otros procesos (precedente en la cadena de valor) o de un proceso del “proveedor” o del “cliente”.
2. El proceso: Consiste en la secuencia de actividades propiamente dicha.
3. Un output: Producto con la calidad exigida por el estándar del proceso, la salida es un “producto” destinado a un usuario o cliente externo o interno.

Administración por procesos

Antonio Solé Cabanes (2008) define la Administración por procesos como un conjunto de actividades por las cuales una empresa u organización recoge, analiza, didactiza y comparte su conocimiento entre todos sus miembros con el objetivo de movilizar los recursos intelectuales del colectivo en beneficio de la organización, del individuo y de la Sociedad.

Jerarquía de procesos. Se refiere a la importancia que tiene cada proceso dentro de la estructura funcional y organizacional de cada empresa, orientada a la consecución de metas y objetivos que pueden ser planteados en espacio de tiempo para satisfacción de los clientes.

Clasificación de los procesos. Para efectos de simplificación del presente tema de investigación, se va a distinguir los procesos en tres grandes grupos:

Procesos estratégicos. Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización. Están en relación muy directa con la misión/visión de la organización, involucran personal de primer nivel de la organización.

Procesos clave. Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas.

Procesos de apoyo. Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte a los procesos claves. Sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes / usuarios.

Modelado de Procesos

Cada proceso se describe en forma de diagrama o esquema y esta representación gráfica ayuda a las personas que desarrollan tareas relacionadas con el proceso.

“En la representación de un proceso se identifican las entradas de materiales e información las operaciones que se efectúan, las salidas, las interrelaciones con otros procesos y los responsables de las distintas operaciones” Maritza Rojas (2003).

Entonces el mapa de procesos es la representación de la interrelación entre los distintos procesos de la empresa, es decir representa el entramado de procesos que constituyen la empresa.

Diagramado de Procesos

Diagramar es establecer una representación visual de los procesos y subprocesos, lo que permite obtener una información preliminar sobre la amplitud de los mismos, sus tiempos y los de sus actividades.

Diagramas

Según José Antonio Pérez Fernández de Velasco (2007) los diagramas representan gráficamente las actividades que conforman un proceso y sirven para disciplinar la manera de pensar, por lo que muestran claramente las actividades o áreas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades.

Tipo de diagramas

Diagrama de bloque. Es el que proporciona una visión rápida del proceso.

Diagrama de flujo. Analiza las interrelaciones detalladas de un proceso.

Diagrama de flujo funcional. Es el que muestra el flujo del proceso entre organizaciones o áreas.

Elaboración del Mapa de Procesos

Para elaborar el mapa de procesos se seguirá una metodología sencilla que parte de la misión y la visión de la unidad o servicio, de los clientes/usuarios y de las necesidades y expectativas de los mismos. Partiendo de esta base se identifican los procesos y se organizarán en el mapa de procesos.

Descripción de cada proceso

Se trata de definir el proceso dando una idea general de sus partes o propiedades.

Cabecera del procedimiento

La cabecera del procedimiento indica el ámbito (si es público o privado), su tipo (mediante la palabra Sub), su nombre y la lista de parámetros (entre paréntesis). La lista de parámetros sirve para poder comunicar el procedimiento con el resto de código de la aplicación. Para ello se utiliza un parámetro que indique de alguna forma dicha circunstancia. Un parámetro se comporta como una variable en el cuerpo del procedimiento, pudiendo simplemente utilizar su valor o incluso modificarlo.

Objeto. Es el de optimizar y racionalizar el uso de los recursos.

Alcance. Todo proceso enfoca su alcance en ofrecer al cliente / usuario un servicio correcto que cubra sus necesidades, que satisfaga sus expectativas, con el mayor grado de rendimiento en costo, servicio y calidad.

Desarrollo. Este empieza desde los más diversos espacios de la organización objeto de estudio, sosteniendo una reflexión acerca de los problemas, necesidades y posibilidades de satisfacer las necesidades de los clientes, generando varios escenarios de participación, donde metodológicamente se hace necesaria una herramienta que además permita la participación de todos los comprometidos en determinada estructura.

Responsable del proceso. Persona de la unidad o servicio que tiene la responsabilidad sobre la correcta ejecución del proceso.

Registros. Son documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencia de actividades desempeñadas.

Criterio Para el Dibujado del Diagrama de Flujo de Procesos

Al momento de elaborar un diagrama de flujo deben considerarse los siguientes criterios:

Encabezamiento del diagrama de flujo.

- Nombre de la institución.
- Título, o sea diagrama de flujo.
- Denominación del proceso o procedimiento.
- Denominación del sector responsable del procedimiento.
- Fecha de elaboración.
- Nombre del analista que realizó el trabajo.
- Nombres y abreviaturas de los documentos utilizados en el proceso o procedimiento y de los responsables.
- Simbología utilizada y su significado.

Estructura del diagrama de flujo.

- Debe indicarse claramente dónde inicia y dónde termina el diagrama.
- Las líneas deben ser verticales u horizontales, nunca diagonales.
- No cruzar las líneas de flujo empleando los conectores adecuados sin hacer uso excesivo de ellos.
- No fraccionar el diagrama con el uso excesivo de conectores.
- Debe llegar una sola línea de flujo a un símbolo. Pero pueden llegar muchas líneas de flujo a otras líneas.
- Las líneas de flujo deben entrar a un símbolo por la parte superior y/o izquierda y salir de él por la parte inferior y/o derecha.
- En el caso de que el diagrama sobrepase una página, enumerar y emplear los conectores correspondientes.

- Todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, preciso, evitando el uso de muchas palabras.
- Todos los símbolos tienen una línea de entrada y una de salida, a excepción del símbolo inicial y final.
- Los símbolos de decisión pueden y deben tener más de una línea de flujo de salida.
- Cada casilla de actividad debe indicar un responsable de ejecución de dicha actividad.
- Cada flecha representa el flujo de una información.

Descripción narrativa del diagrama de flujo.

- Describir los pasos del procedimiento especificando quién hace, cómo hace, cuándo hace y dónde hace cada paso.
Esta es la parte más importante y útil para el personal de ejecución de una institución, pues para recordar los pasos de un procedimiento, puede hacerlo leyendo una o dos páginas del diagrama, sin tener que volver a leer el manual de procedimientos completo.
- Deben utilizarse frases cortas, pero completas.
- Las frases deben comenzar con un verbo en tercera persona del singular, del tiempo presente indicativo. Por ejemplo: recibe, controla, remite, archiva, etc.
- Deben evitarse, en lo posible, los términos técnicos y/o que puedan tener más de una interpretación.

Actividades. Se relacionan todos aquellos procedimientos, actividades que intervienen en el proceso.

Fechas. Se determina comienzo o inicio del evento que pone en marcha (el proceso). El fin es la entrega al cliente/usuario del producto o servicio finalizado.

Documentos asociados. Entradas: Documentos, registros, recursos que en algún momento hacen su entrada en el proceso y que son necesarios para el desarrollo del mismo.

Salidas. Documentos, registros, productos, resultados intermedios del proceso que tienen su origen en el proceso.

Aplicación informática. Especificar en el caso de que el proceso se sustente, en parte o en todo, en una aplicación informática.

Entorno y Estrategia.

Entorno

La empresa es un sistema abierto lo que significa que está en continua interacción con su entorno y de dicha interacción depende que la empresa sobreviva y crezca. La empresa para desarrollar su actividad debe conocer su entorno. Podemos considerar el entorno como todo aquello que está fuera de los límites de la empresa o bien como el conjunto de elementos externos a la organización que son relevantes para su actuación; así, podemos hablar de dos tipos de entornos: entorno general o genérico y entorno específico.

- a) El entorno general es aquél que afecta a todas las empresas en una sociedad dada, englobando a todos los elementos que lo componen.
- b) El entorno específico, es aquél que afecta a la empresa considerada, de una forma más directa, creando su entorno competitivo.

Estrategia: proceso de elaboración, difusión, uso, seguimiento y revisión de la estrategia

La estrategia es una herramienta básica de la gestión por procesos, utilizada como una técnica de dirección, en base a su formulación y la sistemática de su planificación.

Para el proceso de elaboración, implementación, seguimiento y revisión de la estrategia, es imprescindible considerar:

1. La existencia de objetivos, relacionados con la calidad y con las partes interesadas.
2. Análisis interno y externo.
3. Uso de la información.
4. Esquema de la estrategia. (FODA).
5. Riesgos.
6. Propuestas de estrategias alternativas.
7. Evaluación y selección de la estrategia.
8. Difusión de la estrategia, conocimiento de la visión, misión y objetivos.
9. Participación con responsabilidad de cada integrante de la empresa.

Seguimiento y Medición.

Seguimiento

El propósito del seguimiento es recoger datos que debidamente analizados proporcionan la información necesaria para saber lo que está pasando y poder tomar decisiones con alta probabilidad de conseguir los objetivos.

Medición

Todos los procesos que han sido gestionados deben ser medidos como evidencia de coherencia, se medirán tanto los resultados del cumplimiento como la satisfacción inducida y percibida por clientes y partes interesadas.

Medición del producto. La medición del producto del proceso tiene mucho del tradicional control de calidad. El punto de partida del proceso productivo son los requisitos del cliente, una especificación interna de producto o determinadas características del servicio

Medición de la satisfacción del cliente. El objetivo de esta medición es detectar áreas de insatisfacción que serán mejoradas potencialmente para la perspectiva de los mismos, permitiendo estar en contacto con ellos a través de sus percepciones.

Medición del proceso. Para poder realizar la medición del proceso implementado en la gestión por procesos, es necesario contar con un instrumento que permita evaluar la información, por consiguiente se debe identificar los indicadores de gestión que proporcionarán información reactiva - sobre el rendimiento pasado (indicadores financieros) e información proactiva (indicadores no financieros) - anticipando el comportamiento futuro de las variables. Su medición es una función fundamental para conocer el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales.

El Sector Artesanal de Paja Toquilla en la Parroquia “Bayas”, Provincia del Cañar.

La artesanía en la ciudad de Azogues, ha tenido históricamente un peso considerable en la economía cantonal, sin embargo, una serie de circunstancias han influido para que este sector pierda competitividad y se mantenga postergado en los actuales momentos. Este sector artesanal requiere de políticas y planes de apoyo que permitan maximizar sus potencialidades. La artesanía es parte fundamental del turismo, tornándose, importante su desarrollo como estrategia en la mitigación de problemas de índole económico y social de la población.

La artesanía de paja toquilla en la provincia del Cañar es muy antigua, sus inicios datan de 1835 cuando aún era parte del territorio del Azuay, fue el 17 de mayo de 1834 que el cabildo Municipal de Cuenca dictó una ordenanza: Enseñar a los niños la manufactura de paja toquilla, desde 1900 a 1910 surgieron los primeros mercados a nivel internacional y se conquistaron nuevas plazas mundiales para lo cual el Gobierno propuso que en su interior lleven un sello que decía hecho en Ecuador.

Los tejedores de paja toquilla

“Artesano tejedor es una persona que ejercita un arte mecánico” Aristos (1978), siendo el arte simplemente la habilidad y disposición para hacer alguna cosa; y mecánico que se ejecuta por un mecanismo, oficio o trabajo manual. Por lo tanto Artesanía de paja toquilla es el conjunto de bienes producidos por este artista, en forma mecánica, en los cuales se encuentran plasmados sus destrezas, conocimientos, y sobre todo, su cultura. Los tejedores latinoamericanos empezaron este oficio hace un siglo; sombreros, cofres, joyeros, canastos de paja toquilla han sido tejidos por tradición con sus manos, porque aprendieron de sus padres y éstos de sus abuelos. Sólo en Ecuador, allá por los años 50, se exportaba mensualmente

entre 30 y 40 mil sombreros de paja toquilla a Europa y Estados Unidos. Pero luego vino la crisis y las familias campesinas se separaron. La mayoría de los hombres emigraron, y las mujeres se quedaron solas, combinando cada día el tejido con el trabajo de la tierra.

Un análisis de la historia de explotación de las toquilleras la hace Luis Carpio (2009), quién pertenece al directorio de la Fundación Pérez Perasso, al decir "En estas zonas han crecido las industrias, y en cambio los artesanos están en la misma situación de hace un siglo".

Condiciones como: la evolución de los mercados, el aumento de la oferta, el proceso emigratorio de la población generaron una reducción considerable de la actividad artesanal, además está el tema de la dinámica económica y social natural que sufren las naciones y los pueblos causada por procesos tendenciales de desarrollo o shocks de naturaleza externa. El desarrollo industrial, automotriz y de servicios no es ajeno a Azogues. Esto ha provocado que la población incurriere en tareas distintas a la artesanía. Asimismo, la educación técnica artesanal en los talleres o centros de aprendizaje han sido reemplazados por carreras técnicas y comerciales que han cambiado la estructura productiva de la provincia del Cañar.

La dinámica que se desarrolla alrededor de esta actividad, que para algunos puede ser considerada sólo productiva y para otros con profundos rasgos de identidad por la tradición que como herencia han recibido de sus antepasados, involucra un complejo sistema de producción que se enmarca en el contexto económico social de la comunidad de Bayas.

La paja toquilla como materia prima

La planta de paja toquilla, cuyo nombre científico es *Carludovica palmata* pertenece a la familia de las CYCLANTHACEAE, se caracteriza por presentar

raíces cilíndricas y abundantes raicillas que forman una cabellera, dependiendo de las condiciones del suelo alcanza una profundidad de 40 a 50 centímetros. Sus hojas, forman abanicos que salen del suelo sobre el pecíolo en forma triangular envolviéndose en las membranas, muy similar a la hoja de palma de coco, la longitud del pecíolo puede alcanzar de 1 a 4 metros y 1 metro de diámetro. Esta planta se cultiva en las partes montañosas de la Costa y Oriente ecuatorianos, en las provincias de Manabí, Guayas, Esmeraldas y en Morona Santiago; comienza a dar sus primeras cosechas si las condiciones climáticas son buenas a los dos años y medio de lo contrario su primera cosecha demora aproximadamente cuatro años.

Ecuador es el primer país que la industrializó, no solamente en la fabricación de los sombreros de renombre internacional, sino en la confección de una serie de objetos y diversos adornos.

Procesamiento de la materia prima. Con el objetivo de comprender cómo opera la actividad del tejido de sombreros de paja toquilla se describe a continuación las fases de su proceso productivo, así:

Recolección. Como primera actividad que involucra la producción de paja toquilla, se encuentra la recolección de la paja en los toquillales, en esta fase participan solo hombres, los cuales se encargan de la limpieza del terreno y eliminación de la maleza para que se sigan extendiendo los cultivos de la planta.

Recepción. Una vez cosechada la paja toquilla, es organizada en bultos que contienen 112 tallos verdes de paja toquilla, los cuales son transportados en mulares o al hombro por los toquilleros desde la montaña donde se encuentran los cultivos, hasta la comunidad en que es recibida por las mujeres o familias procesadoras, donde se prepara la paja hasta que obtenga la forma de producto terminado y así sirva para tejer los sombreros de paja toquilla.

Procesamiento. El inicio del procesamiento de la paja toquilla, se da con la apertura de los cogollos, cada uno de los cuales debe ser aplastado en las puntas para luego sacudirlos de tal forma que la hoja en formación se abra como un abanico partido a lo largo de sus nervaduras secundarias, se continua con el desvenado, consistente en separar manualmente las partes de la hoja con coloración verdosa que se encuentran en el medio y los extremos de la hoja en formación, pudiendo utilizar una herramienta llamada picador para acelerar el proceso y así separar las hojas en forma más rápida.

Luego se coloca la paja en una paila grande cuyo fogón ha sido preparado con leña o carbón para ser hervidos alrededor de 30 minutos, luego se los deja enfriar. Una vez culminado el enfriamiento, se sujeta un grupo de cogollos en la unión del pecíolo con las fibras, y se golpean suavemente, ya sea en un árbol o simplemente contra el cuerpo o el piso, acción que es repetida por tres o cuatro veces. Finalizado el sacudido se procede a dejar secar la planta por un lapso de cuatro días, siendo más apreciada la paja que es secada a la sombra. (Carpio Luis, 2009)

Embalaje. Cuando la paja está seca se las agrupa por tamaños y en diferentes volúmenes, de esta forma el producto es transportado a las provincias de la sierra para su venta.

Comercialización. Se da de dos formas: Los interesados llegan desde la sierra principalmente de las provincias de Azuay y Cañar para llevar la materia prima con la que se confeccionan los sombreros de paja toquilla, otra forma es la comunitaria, en la que un grupo de procesadores se han organizado para de forma conjunta llevar a vender su producción directamente a los artesanos de Cuenca, Sígsig y Azogues, obteniendo mayores ganancias al evitar los intermediarios

Elaboración del Sombrero de Paja Toquilla.

Azuay y Cañar son los grandes centros de producción de sombreros que tiene la región andina. Un sombrero común puede tomar 1 día completo de labor en tejerse, en tanto que un sombrero fino toma de 2 a 3 meses aproximadamente, los sombreros que son comprados como materia prima cuando simplemente están terminados de tejer, tienen que pasar por varios procesos hasta quedar listos para ser usados, estos son:

Azocado. Es apretar el remate del sombrero tejido para que no se abra y cortar el exceso o pajas finales para que pueda pasar a los siguientes procesos.

Lavado. Se realiza en tanques con agua bien caliente y detergente normal para quitar la grasa e impurezas

Blanqueo. Hace 30 años se utilizaba el molino de azufre para que se logre un blanco artificial, esta técnica se usaba mucho pero el color no era muy agradable. En la actualidad se utilizan tanques rectangulares de acero inoxidable. El trabajo es manual, el obrero mueve los sombreros dentro del tanque para que de esta manera penetre mejor la solución blanqueadora que básicamente es agua oxigenada o peróxido de hidrógeno con otras sustancias que constituyen secreto de fabricación. Este proceso podría hacerse en máquinas pero el problema es que se puede eliminar la película protectora que lo recubre y cuya naturaleza química es diferente a la naturaleza química interna. Al eliminarse esta película protectora pierde la dureza y queda como sombrero viejo y de mal aspecto.

Secado. Se realiza con la ayuda del sol; no se utilizan hornos de secado por temor a dañar el producto ya que se puede bajar el agua de cristalización de la paja por subir demasiado la temperatura y en lugar de quedar flexible puede perder resistencia y quedar como en almidón. Si esto sucede no es reversible, una vez que se quita el agua de cristalización se daña el sombrero.

Tintura. Hay colorantes que son buenos para el algodón o para la lana pero no para este material; el tinte que utilizan es orgánico. Cuando es totalmente blanco lo llaman blichado. El tinturado no le resta dureza al sombrero, esto puede pasar con el blanqueo; cuando es demasiado blanco.

Talleres. Los obreros llevan los sombreros y realizan el proceso con planchas que utilizan carbón caliente, estos artefactos usados desde hace muchos años tienen el peso adecuado para que la fibra se planche mejor, los artesanos han probado con artefactos eléctricos pero prefieren las planchas antiguas por costumbre, utilizan la fragua para darle aire y calentar la plancha.

Prensa. Todos los procesos son manuales excepto la prensa que es la única máquina que se utiliza, este aparato trabaja a vapor y el proceso consiste en la colocación del caucho en el sombrero, ubicarlo en la mejor posición y llevarlo a la prensa, la cual se encuentra caliente por el vapor, la temperatura oscila entre 100 a 110°C; el proceso dura de 20 a 30 segundos por sombrero y se consigue un producto con la forma deseada.

Producto terminado. El sombrero está totalmente listo ha sido hormado, y se han colocado la cinta, el tafilete, la marca, y la etiqueta en la que se explica que es un producto hecho a mano, y la manera de cuidarlo.

Embalaje. El embalaje clásico de exportación de sombreros terminados es en cajas de cartón que pueden contener hasta 400 unidades dependiendo del tipo de sombrero, mientras que los sombreros que se comercializan al interior del país son colocados en cajas pequeñas de madera.

Tipos de Sombreros de Paja Toquilla.

La cantidad de sombreros de paja toquilla tejidos en la sierra ecuatoriana es superior a los de la costa; tienen variedad de formas, calidades y técnicas de tejido, dando todas ellas el mismo resultado: un sombrero para cada gusto. Los tipos de sombrero que se producen más comúnmente son:

Campanas. Son los sombreros crudos, que se venden tanto a intermediarios nacionales para que los terminen de procesar, como a empresas en el exterior que les dan formas diferentes a las que normalmente se trabajan en Ecuador. Su color natural es el mismo de la paja procesada, es decir, beige.



Finos. Dentro del grupo de los sombreros finos, existen subgrupos, mismos que se definen según el número de engrías, por lo que existen los finos, súper finos y extra finos. La mayoría de los sombreros finos son de color beige, debido a que se los trabaja con la paja en color natural, existen algunos que son de un color un poco más claro, y esto es porque se les realiza el proceso de blanqueo.



Comercialización del Sombrero de Paja Toquilla.

La elaboración de sombreros de paja toquilla está destinada a ser más que un atractivo cultural y turístico un generador de ingresos para las personas que se dedican a esta actividad, la venta de los mismos se realiza tanto a nivel nacional como internacional.

Comercialización local. En el ámbito local se tiene intermediarios y mayoristas, quienes negocian con poblaciones completas para adquirir los productos a un precio fijo muy inferior al que se da al público; esta vía es utilizada con la finalidad de que se haga desde un inicio una preselección de sombreros que cumplan con los requisitos establecidos por los exportadores.

Los sombreros de baja calidad son generalmente vendidos en mercados artesanales nacionales, donde la calidad no es tan importante como su precio, este fenómeno es el mismo que se ve en la venta de diferentes productos de exportación tales como: el banano, flores, camarones, entre otros. Algunos sombreros de baja calidad también son exportados a países donde es necesario masificar destinos turísticos, esta opinión la da Edgar Sánchez (2010) exportador de sombreros de Ecuandino Corp. S.A.

Comercialización internacional. En la ciudad de Cuenca, existen firmas que dirigen el negocio de sombreros de paja toquilla, conocidas con el nombre de “Casas Exportadoras”, las mismas que han desempeñado un papel importantísimo en esta artesanía. Los exportadores constituyen las últimas manos y son los últimos intermediarios, por los cuales pasan los sombreros manufacturados por los artesanos antes de su venta en los mercados de distintos países. Ellos son los encargados de realizar los últimos procesos de acabado del sombrero, pues los tejedores - indirectamente, a través de los perros y comisionistas- entregan a las casas procesadoras y exportadoras los sombreros manufacturados con paja semi -

procesada, razón por la cual tienen muchas impurezas, sin que ello signifique que su calidad desmerezca; nace aquí la importancia de dichas firmas, las cuales después de terminados todos los procedimientos, entregan al mercado internacional y nacional un producto finamente acabado, que hace resaltar la habilidad de los artesanos y pone muy en alto el nombre artesanal del Ecuador en los diferentes países del mundo.

La venta de sombreros en el exterior, y sobre todo en Europa y Estados Unidos, se realiza mayoritariamente a través de ferias internacionales, que se caracterizan por tener un gran flujo de grupos importantes de compra especializados en moda y prendas de vestir, que también son intermediarios; en estas ferias las empresas ecuatorianas que exportan sombreros de paja toquilla procuran vender el producto en un precio justo, de manera que se cubran los costos de participación y que además dejen una utilidad representativa.

Sin embargo el precio de venta a los últimos intermediarios de los sombreros es bastante elevado en relación al costo real del producto, pero si se consideran los costos fijos de las empresas, los costos de transporte del producto hasta el consumidor y todos los rubros en los que se incurren por participar en las ferias mencionadas se entiende el por qué el precio de venta puede ascender desde los tres dólares (precio al que lo venden los tejedores) hasta los cincuenta dólares en que es comprado por los últimos intermediarios de la cadena.

La cadena de comercialización viene dada por no menos de seis intermediarios: el tejedor, el perro (persona que se pasea por las comunidades buscando sombreros tejidos), el comisionista, el mayorista, la empresa dedicada a la terminación de los sombreros campana y el exportador. Cada uno de ellos tienen una función específica; unos sirven para recolectar la producción, otros para vender a las casas exportadoras otras para realizar procesos de terminación de los sombreros y otros que lo venden al consumidor final.

Dinámica económica del Sombrero de Paja Toquilla. El sombrero de paja toquilla es el producto más emblemático que tiene el Ecuador, en el exterior los compradores están dispuestos a pagar cientos de dólares por esta fibra ecuatoriana de fino acabado; por ello el Sombrero de Paja Toquilla es un verdadero patrimonio nacional. Dos empresas exportadoras del producto son Homero Ortega en Cuenca y Ecu-Andino en Guayaquil, juntas exportan alrededor de 400.000 unidades anualmente teniendo como destinos los consumidores de Alemania, Italia, Estados Unidos, Canadá, México, Brasil, Argentina, Francia, Inglaterra, Nueva Zelanda, Australia, Noruega, Kazajistán, Turquía, entre otros

En el año 2010 las exportaciones ecuatorianas de sombreros alcanzaron los 10,2 millones de dólares, mientras que entre enero y junio último sumaban 7,7 millones de dólares, según el Banco Central del Ecuador

Apenas el 2% de la producción se destina al territorio nacional; el 98% restante se exporta a más de 30 países de los 5 continentes que forman el mapa mundial.

Evolución de la actividad de tejido del Sombrero de Paja Toquilla. Es difícil señalar con precisión una fecha exacta de cuándo, cómo y por qué apareció la manufactura de los sombreros de paja toquilla. Se cree que el tejido comenzó en el período Formativo, luego en el de Integración, dentro de la confederación Manteña, más tarde entre los Huancavilcas, Mantas y Caras, aborígenes que habitaban lo que hoy comprenden las provincias de Guayas y Manabí, y que históricamente han sido considerados como hábiles tejedores y trabajadores en el arte textil. La ocupación artesanal de habitantes de las provincias de Azuay y Cañar data también de épocas remotas, que adquirió consistencia y fuerza a partir de la época republicana, concretamente hacia finales del siglo XIX y sobre todo durante la primera mitad del siglo XX, en la que se convierte, gracias a la exportación de los

sombreros, en una importante fuente generadora de divisas para el Estado ecuatoriano.

En la actualidad el mercado de paja toquilla es un claro ejemplo de confluencia e interacción de elementos tradicionales y modernos que en este contexto se desenvuelven, así quienes tejen están insertos en un marco socio cultural y tecnológico tradicional, mientras que al otro extremo quienes exportan incorporan todos los factores empresariales de la modernidad para ganar en eficacia y rentabilidad; lo tradicional –“hecho a mano”- para ellos es una ventaja competitiva de esta mercancía.

Los mayores competidores en sombreros terminados en la actualidad son China, Filipinas, Italia, México y Brasil. La elaboración artesanal y la calidad de la paja son dos aspectos fundamentales para medir el valor del sombrero, pues las materias primas frágiles como la llamada paja cristal, usada en Brasil, o el papel prefabricado empleado por los chinos no asegura una larga vida del producto.

Glosario de Términos.

Se definen los términos más usuales que son utilizados en el desarrollo de la investigación:

Actividad. Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión, la secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso, normalmente se desarrolla en un departamento o función.

Activo. Una propiedad o recurso económico poseído por un individuo o empresa.

Adiestramiento. Es la instrucción dada en la práctica diaria del trabajo a una persona cuyas labores típicamente son de carácter manual y rutinario, que los habilita para desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo.

Aprendizaje. Tiempo durante el cual una persona adquiere el conocimiento suficiente para ejercitar adecuadamente una tarea o actividad de carácter intelectual.

Brisa: Sombrero de tejido liviano y flexible, sin labor especial, elaborado con una sola paja o hebra.

Cadena de valor. Disgregación de las principales áreas o departamentos que conforman una institución.

Calidad. Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Campanas. Sombreros semi-elaborados, listos para la exportación, sin el cintillo ni el guarnecido.

Capacidad. Aptitud de una organización o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.

Carludovica palmata: Nombre botánico de la materia prima (fibra) para tejer los sombreros, conocida popularmente como paja toquilla.

Cliente. Organización o personas que recibe un producto.

Cogollo: Unidad independiente de la planta de la Carludovica Palmata.

Competitividad. Capacidad para identificar oportunamente cambios en las necesidades y expectativas del cliente y dar respuestas concretas a estas, cada vez a mayor velocidad.

Compromiso. Es una obligación contraída con alguna tarea, con alguien o con algo; implica la adhesión firme a los propósitos que se han hecho.

Coordinación. Significa realizar las cosas de una manera metódica y ordenada de común acuerdo con los demás involucrados en la misma tarea, para la mejor consecución del objetivo planteado.

Cliente. El comprador de algo.

Conocimientos. Facultad que le permite comprender el significado y alcance de las cosas; dándole facilidad y solvencia para ponerlas en práctica en forma adecuada, acciones de comprensión obtenido a través de la formación o del aprendizaje por el ejercicio de la experiencia.

Cuenca: Sombrero tupido y apretado, tejido con dos hebras, que se entrecruzan con otras pajas también en pares

Direccionamiento Estratégico. La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión, objetivos, del medio, sus presiones y de los recursos disponibles.

Documento. Información y su medio de soporte.

Delegación. Acto bilateral, mediante el cual una persona que ejerce autoridad formal, de nivel jerárquico superior, confiere autoridad a otra para que en su nombre y representación pueda ejercitar un acto administrativo y pueda cumplir lo dispuesto de manera responsable y efectiva.

Eficacia. Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia. Poder y facultad para obtener un efecto determinado, planeado y anticipado, sintetiza el concepto de mejor utilización de los recursos disponibles.

Empresa. Unidad básica de producción cuya función principal es coordinar los factores de producción con la finalidad de producir bienes y servicios.

Engir: Adición de pajas en la plantilla, copa y falda del sombrero.

Entrenamiento. Preparación para la realización de una acción o proceso de manera adecuada, adiestrarse o practicar la ejecución de una acción de manera eficiente.

Entradas. Todo aquello que está sujeto a ser transformado.

Estandarización. Es regularizar, normalizar o fijar especificaciones sobre algo a través de normas, procedimientos o reglamentos.

Exportador. Comerciante mayorista, encargado de vender los sombreros en los distintos mercados internacionales.

Falda. El ala del sombrero, base de la copa.

Flexibilidad. Es la capacidad de adaptarse rápidamente a un cambio dentro de cualquier actividad u operación, para lograr mejores resultados.

Gestión por procesos. Sistema de trabajo enfocado a perseguir la mejora continua del funcionamiento de las actividades de una organización, mediante: la identificación, la selección, la descripción y la mejora de los procesos, todas las actividades o secuencias de actividades que se desarrollan en el servicio constituyen un proceso y como tal hay que gestionarlas.

Gestión. Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Grado: Hace referencia al número de particiones de la paja, previo al tejido. Según el grado, será la finura del sombrero.

Habilidades. Cualidad que determina capacidad, disposición anímica y /o física para realizar una actividad de manera satisfactoria, aptitud para hacer bien las cosas.

Hormado. Prensado del sombrero para darle la forma deseada.

Indicadores. Información que mide dimensiones de diferentes elementos y señala tendencias del comportamiento de dimensiones definidas con antelación.

Información. Datos que poseen significado.

Manual. Documento que establece las actividades y procedimientos requeridos para la consecución de un resultado.

Mejora Continua. Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos.

Misión. Parte del plan estratégico que responde a la pregunta: porqué existe la organización.

Nivel Directivo. Nivel organizacional cuyas acciones básicas son las de dirección de personas, posición organizacional de mando.

Organización. Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades autoridades y relaciones.

Ochos. Agrupación de 112 cogollos en la costa y de 96 en la sierra.

Parte interesada. Persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización.

Perro. La persona subcomisionada que compra el sombrero directamente al tejedor.

Planear. Establecer metas y planes para el propósito del grupo de trabajo.

Plantilla. Parte circular con la que se comienza el tejido del sombrero

Procedimiento. Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso. Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan las cuales transforman entradas en salidas.

Producto. Resultado de un proceso.

Proveedor. Organización o persona que proporciona un producto.

Proyecto. Suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Recursos. Existencias o reservas que pueden tomarse cuando sea necesario, activos disponibles.

Rematado. Operación final con la cual se afianzan las fibras del borde del ala, dejándolas sin cortar.

Reproceso. Acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos.

Retroalimentación. Comunicar a la etapa anterior al proceso la evolución del proceso.

Relaciones Humanas. Actos volitivos de las personas que procuran un conjunto de acciones y relaciones interpersonales de diferente naturaleza e intensidad, acciones de mutua relación o participación interpersonal, canalizada hacia comportamientos especiales, positivos o negativos.

Satisfacción del cliente. Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Sistema. Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

Subprocesos. Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Tareas. Actividades del micro visión del proceso, que normalmente están a cargo de un individuo.

Trabajo. Actividad humana destinada a satisfacer una necesidad material con unos recursos limitados.

Valor. Grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o dar bienestar o detalle.

Valores. Los principios y elementos de valor que rigen la operación general y el proceso estratégico.

Valor añadido. Incremento de valor que experimenta un bien en su proceso de transformación.

Valor Agregado. Elementos o características adicionales que se pone a un producto o servicio con el fin de hacerlo mejor o diferente para así obtener una ventaja competitiva en el mercado.

Visión. Una idea clara de la situación futura con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Tipo de Investigación

La investigación desarrollada se inscribe dentro del paradigma holístico, posee elementos de carácter cuantitativo ya que la misma es de tipo exploratoria porque se llegó al lugar de los hechos y a través de la observación directa se recogió la información necesaria para luego ser descrita, analizada y valorada en búsqueda de una solución viable. A su vez es también de índole cualitativa debido a que se es una investigación proyectiva y propositiva, pues la información obtenida orientó a que se proponga una solución al problema planteado.

Diseño de la Investigación

La investigación desarrollada corresponde a los métodos no experimentales, la intención que se persiguió con ella fue describir el problema y luego encontrar una solución para el mismo; fue también de corte transversal ya que su estudio desarrolló en un periodo de tiempo específico.

Con el objeto de dar respuestas pertinentes a las interrogantes y objetivos planteados para la presente investigación se diseñó un cuestionario, que permitió recoger la opinión de los sujetos de la población sobre el comportamiento y la situación actual del sector artesanal comunitario de paja toquilla de la parroquia

Bayas, provincia del Cañar, lo que permitió generar un cuerpo estable de ideas encaminados a su atención. Para el efecto se aplicaron los instrumentos en forma directa.

Después de culminar la etapa de recopilación de información y, de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación desde la perspectiva cualitativa, el análisis de los datos consistió en reducir, categorizar, sintetizar y comparar la información con la finalidad de obtener una visión lo más completa posible de la realidad objeto de estudio.

Se empleó el método comparativo continuo, con el cual se combinan dos procedimientos como son el codificar los datos y analizarlos simultáneamente, desde la perspectiva cuantitativa y en función de los objetivos el análisis de datos se realizaron las siguientes fases: tabulación de datos; codificación y análisis de dichos resultados en forma lógica y reflexiva, de modo que se interpretó el problema planteado apoyado en procesos estadísticos.

Finalmente, se procedió a una integración de lo cualitativo y cuantitativo, esto es, una triangulación de métodos, técnicas y metodologías, buscando una relación de complementariedad que permitió direccionar a la teorización logrando estructurar un cuerpo estable de ideas encaminados a la generación de políticas.

Definición de Variables

Variable es el conjunto de factores que intervienen en los resultados de algunos hechos, las variables establecidas para este trabajo son de dos tipos:

Variable descriptiva. La competitividad de las artesanías de paja toquilla.

Variable propositiva. Diseño de un modelo de gestión por procesos

Operacionalización de las Variables

Cuadro 2

Nombre de la Variable: Poca Competitividad de las Artesanías de Paja Toquilla

| DEFINICIÓN OPERATIVA | DIMENSIONES | INDICADORES | INDICE DE MEDICIÓN |
|---|------------------------------------|---|---|
| <p>Se refiere a los aspectos, productivos comerciales, de motivación y capacitación de talento humano que intervienen en la productividad del sector.</p> | <p>ASPECTOS PRODUCTIVOS</p> | <p>Nivel de dificultad para abastecimiento de materias primas.</p> <p>Capacidad de producción diaria por persona y por asociación.</p> <p>know how aplicado en el proceso</p> | <p>Optimo</p> <p>Adecuado</p> <p>Medianamente adecuado</p> <p>Poco adecuado</p> <p>No adecuado</p> <p>De 1 a 20 unidades</p> <p>De 21 a 50 unidades</p> <p>De 51 unidades o más</p> <p>Muy adecuado</p> <p>Adecuado</p> <p>Medianamente adecuado</p> <p>Poco adecuado</p> <p>Deficiente</p> |
| <p>La competitividad es la capacidad de la empresa para suministrar productos con la calidad deseada y exigida por sus clientes, al costo más bajo posible.</p> | <p>ASPECTOS COMERCIALES</p> | <p>Nivel de precios que el consumidor pagaría por el producto.</p> <p>Efectividad de los canales de distribución para la venta del producto.</p> <p>Grado de utilización de los elementos de promoción en ventas aplicadas dentro del marketing</p> | <p>De \$15 a \$25</p> <p>De \$26 a \$40</p> <p>De \$41 a \$55</p> <p>Excelente</p> <p>Muy Bueno</p> <p>Bueno</p> <p>Regular</p> <p>Malo</p> <p>Siempre</p> <p>Casi siempre</p> <p>Casi nunca</p> <p>Nunca</p> |

| | | | |
|--|--|---|--|
| | | Aceptación del producto | Buena Buena aceptación Poca aceptación No es aceptado |
| DEFINICIÓN OPERATIVA | DIMENSIONES | INDICADORES | INDICE DE MEDICIÓN |
| Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad | ASPECTOS DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN | <p>Cronogramas de capacitación para los artesanos</p> <p>Nivel de conocimiento de los artesanos sobre la materia.</p> <p>Estado anímico de los artesanos por el ambiente de trabajo</p> <p>Infraestructura para la elaboración de las artesanías de paja toquilla</p> | <p>Adecuado</p> <p>Medianamente adecuado</p> <p>Poco adecuado</p> <p>No adecuado</p> <p>Excelente</p> <p>Bueno</p> <p>Malo</p> <p>Deficiente</p> <p>Excelente</p> <p>Bueno</p> <p>Malo</p> <p>Deficiente</p> <p>Muy Adecuado</p> <p>Adecuado</p> <p>Medianamente adecuado</p> <p>Poco adecuado</p> <p>Deficiente</p> |

Elaboración: Investigadora.

Cuadro 3

Nombre de la Variable: *Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos*

| DEFINICIÓN OPERATIVA | DIMENSIONES | INDICADORES | INDICE DE MEDICIÓN |
|--|--|---|---|
| <p>Consiste en gestionar todas las actividades y tareas de los procesos productivos y comerciales de elaboración de las artesanías de paja toquilla adoptando una metodología bien organizada para aplicarla de manera continua a través del tiempo.</p> | <p>IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS</p> | <p>PROCESOS OPERATIVOS</p> <p>PROCESOS DE APOYO</p> <p>PROCESOS DE GESTIÓN</p> <p>PROCESOS DE DIRECCIÓN</p> | <p>Indicadores de calidad</p> <p>Indicadores de eficiencia</p> <p>Indicadores de flexibilidad</p> <p>Indicadores de eficacia</p> <p>Indicadores de competitividad</p> <p>Indicadores comerciales</p> <p>Indicadores de clientes</p> <p>Indicadores de proyectos</p> <p>Indicadores de liderazgo</p> |
| <p>Procedimiento que se establece para identificar, medir y controlar las operaciones asociadas a elaboración de productos durante todas las etapas de operación.</p> | <p>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</p> | <p>Eficacia de la gestión económica.</p> <p>Operatividad de la gestión documental</p> <p>Evaluación de la gestión personal</p> <p>Medición del producto</p> <p>Medición de la satisfacción del cliente.</p> | <p>Presupuestos</p> <p>Estados Financieros</p> <p>Contabilidad</p> <p>Unificados</p> <p>Dispersos</p> <p>Competencias</p> <p>Aptitudes</p> <p>Habilidades</p> <p>Experiencia</p> <p>Nº de ventas</p> <p>Nº de reclamos</p> <p>Nº de devoluciones</p> <p>Satisfecho</p> <p>Poco satisfecho</p> <p>Insatisfecho</p> |

Elaboración: Investigadora.

Población de la Investigación

Para lograr los objetivos planteados en esta investigación y hacer operativos los conceptos y elementos que intervienen en el problema se hace necesario definir la población, misma que está conformada de la siguiente manera:

“Artesanos tejedores de paja toquilla de la parroquia Bayas asociados en la Fundación Pérez Perasso, en un total de 300 personas, al ser un universo de investigación reducido se llevó a cabo un censo.”

Métodos de Investigación.

El desarrollo del trabajo se efectuó en tres etapas; los métodos de investigación tomaron diversas formas de acuerdo a cada fase que se desarrolló, tomando en cuenta que esta investigación tuvo una modalidad descriptiva.

Fundamentación teórica. Se utilizaron los métodos teóricos como: el analítico sintético para la investigación documental y bibliográfica a fin de encontrar las bases, principios, relaciones y dependencias del tema de estudio.

Diagnóstico del entorno. En el desarrollo de esta etapa, se emplearon los métodos empíricos; las técnicas de recolección de información que se utilizaron fueron: la encuesta, la entrevista y la observación para llevar a cabo el trabajo de campo. También se utilizó el método histórico lógico, ya que los datos obtenidos con anterioridad fueron esenciales para la referencia del estudio del problema, los métodos matemáticos permitieron el procesamiento, presentación e interpretación de los instrumentos aplicados.

Elaboración y Validación de la Investigación

Se utilizó el método teórico inductivo – deductivo, ya que a partir de la observación de los hechos y la generalización del comportamiento observado, se elaboraron las estrategias y conclusiones; los métodos matemáticos se emplearon para demostrar la eficacia de la investigación.

Instrumentos

Los instrumentos de los que se dispuso para efectuar el trabajo investigativo fueron: dos unidades de equipo informático y de software que permitieron procesar, manejar y condensar la información obtenida, a través de la aplicación de encuestas y cuestionarios a más de la observación de campo.

Proceso para Obtener los Resultados

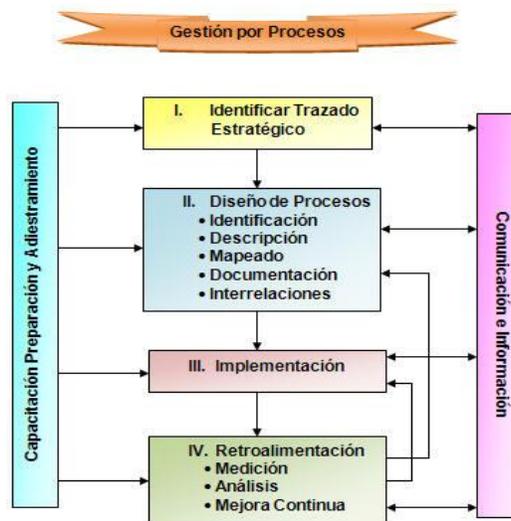
Una vez que la información obtenida en la fase de diagnóstico fue debidamente codificada, tratada y analizada se pudo tener una idea muy clara de los lineamientos a seguir en la propuesta para contribuir al mejoramiento de la problemática definida, en esta fase fue de relevancia el aporte de las personas involucradas en la ejecución de las tareas, el conocimiento de la temática por parte del personal de apoyo de la Institución auspiciante así como la habilidad y conocimientos del investigador para identificar las actividades y tareas de los procesos y poder gestionarlos de manera operativa.

Proceso para Construir la Propuesta.

Precisamente en la gestión por procesos es donde se decide la eficiencia, eficacia, calidad, rendimiento, control, desempeño y competitividad. En síntesis constituye la clave para implementar los modelos de Gestión de Calidad, porque la excelencia empresarial está regida por el nivel de integridad y sistematicidad de sus procesos. Por consiguiente, teniendo en cuenta la importancia y actualidad del tema para potenciar el desarrollo y progreso del sector artesanal de paja toquilla en la parroquia Bayas, Provincia del Cañar se pretende mostrar modestamente un método de diseño para implantar la gestión por procesos, tal y como se expone a continuación:

FIGURA 2

Método de Diseño para Implantar la Gestión por Procesos



Elaboración: Investigadora

Identificar Trazado Estratégico

Se conoce que un aspecto importante para alcanzar el éxito de las organizaciones consiste precisamente, en garantizar que la gestión por procesos se encuentre alineada de forma pertinente con la implementación de su dirección estratégica, como requerimiento indispensable para obtener resultados en términos de valor agregado percibido por los clientes internos y externos, como condición de efectividad y competitividad.

Es necesario establecer con claridad la misión e identificar sus respectivos propósitos o razón fundamental, es decir; el por qué, para qué y para quién existen. Aspectos que conjuntamente con su correspondiente visión, focalizan a donde pretenden llegar; determinando sus objetivos y estrategias; actividades que eran imprescindibles considerar en sus gestiones, o al menos eliminar aquellas que no se justifican.

II. Diseño de Procesos

En esta etapa se decidió la forma en que posteriormente se implementó la gestión por procesos para el sector artesanal de paja toquilla, de igual manera se consideró incluir un conjunto de fases, las cuales debieron acometerse de forma ordenada como se expone a continuación.

Identificación: distinguir cada proceso por separado, para poder nombrarlo, así como también, ejercer su clasificación, reconocer sus límites, es decir, sus entradas y salidas, su objetivo, el valor que aportan para el cliente interno y/o externo, para lo cual se utilizó el conocido movimiento del plano de análisis.

Esto permitió, en principio fundamentar la existencia de los diferentes procesos y subprocesos, según correspondiera; pero con la máxima de preservar su principio de unicidad de la misma manera que permitió elaborar el mapa de procesos correspondiente.

Vale plantear que la elaboración del mapa de procesos representa gran utilidad para el sector artesanal, puesto que de forma sintética expresa el núcleo de sus respectivas cadenas de actividades, donde se relaciona la red de procesos identificados en secuencias ordenadas, los cuales tributan a su proceso esencial, a fin de coadyuvar al cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos.

Descripción del Modelo de Gestión.

- Nombre o Denominación: Del proceso, subproceso, según corresponda.
- Suministradores
- Entradas
- Descripción de actividades
- Indicadores
- Puntos críticos
- Salidas
- Clientes
- Identificación del Responsable
- Requerimientos del Proceso
- Requerimientos del Cliente
- Requerimientos para la Aplicación Informática
- Mapeado: El diagrama de flujo de cada uno de los procesos.

- Documentación
- Interrelaciones

III. Implementación

En esta etapa es donde se pone de manifiesto con mayor fuerza, la lógica resistencia al cambio por parte de todo el personal involucrado, pero al mismo tiempo es la más importante, porque es donde realmente se decide la efectividad de la gestión por procesos.

Por consiguiente en esta etapa se hace necesario elaborar los manuales de procedimientos de cada uno de los procesos y describir la forma, es decir, el cómo, cuando, donde y quién; conjuntamente con las competencias profesionales del personal, que se requieren, para ejecutar cada uno de los procesos.

Pero al mismo tiempo se debe destacar, que precisamente en esta etapa, es en donde se impone con mayor énfasis el realizar una adecuada y sistemática capacitación, preparación y adiestramiento de todo el personal, para viabilizar la implementación integrada de la gestión por procesos, elevar su rendimiento y efectividad en su funcionamiento y crear las bases de su sostenibilidad. En síntesis promover el cambio en las diferentes organizaciones, su manejo eficaz y generar una capacidad interna de mejoras continuas.

IV. Retroalimentación

Es una condición indispensable para garantizar la mejora continua en la gestión de los procesos, lo que permite incorporar ajustes pertinentes en función de aprovechar oportunidades, tanto internas como externas para mejorar su efectividad, evidenciadas por la necesidad de incorporar la dinámica del entorno contemporáneo al desempeño adecuado del sector artesanal de paja toquilla de la parroquia Bayas. Pero para que se logre sistematizar la retroalimentación en la entidad, es preciso que

durante la etapa de implementación, se trabaje en función de sembrar la semilla que permita potenciar su propia capacidad de cambio y su manejo eficaz.

La gestión de esta mejora puede incluir diversas aristas, tales como el análisis en el desarrollo y resultados de los procesos, con el propósito de erradicar errores detectados y alcanzar mejores niveles de efectividad y satisfacción de los clientes internos y externos, así como también, en la secuencia lógica de las actividades, frecuencia, costo, equipamiento, tecnologías, características de las materias primas y materiales, etc. Para lo cual la entidad debe introducir mecanismos o métodos de revisión, evaluación y medición sistemáticos, que pueden estar apoyados en el comportamiento de los indicadores preestablecidos. Aunque lo importante consiste en encontrar las causas que originan las desviaciones y desplegar acciones oportunas que puedan erradicarlas.

Valor Práctico del Estudio

El valor práctico de la presente investigación viene dado en primer orden porque permite dotar al sector en estudio de la asistencia metodológica, coordinada, sistemática y sistémica de los procesos en los campos de producción y comercialización que permite generar un cambio significativo en la forma de realizar las actividades productivas de los artesanos de paja toquilla.

Hasta ahora los organismos de asistencia al sector artesanal como son la Junta Provincial de defensa del artesano y la Fundación Pèrez Perasso han concentrado su función en aspectos administrativos y organizativos, como son: calificación, recalificación, formación, titulación artesanal y carnetización, por lo que este proyecto hace un enfoque hacia otras actividades técnicas y de apoyo que requiere esta rama artesanal proponiendo un modelo sistematizado de producción, promoción y fomento, desde una perspectiva microempresarial con conceptos modernos de gestión y asociatividad.

El esquema de competitividad que podría generarse depende en gran parte de la cooperación multilateral y bilateral de todos los involucrados, pues su participación viabiliza el mejoramiento de la calidad de los productos, el incremento de los ingresos de las tejedoras, el fortalecimiento de la asociación y el crecimiento beneficioso general para toda la cadena productiva.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Explicación Previa

Para realizar la evaluación de la situación en la mejora de la competitividad de los productos del sector artesanal comunitario de paja toquilla en la parroquia Bayas, provincia del Cañar, fue necesario realizar un análisis interno y externo que permita generar un diagnóstico de la organización.

Se contempla la incidencia de los siguientes factores:

- Factores económicos
- Factores políticos
- Factores sociales
- Factores tecnológicos
- Factores ambientales
- Competencia Directa e Indirecta

En lo que corresponde al análisis interno del sector artesanal comunitario, se consideraron las siguientes categorías que permitieron diagnosticar la capacidad interna de la organización: Administrativa, Financiera, Tecnológica, Talento Humano, Competitiva.

Análisis e Interpretación de resultados

Macroambiente: Análisis Externo

El marco territorial en donde se desenvuelve este análisis es el Cantón Azogues, provincia del Cañar, al sur del Ecuador, en donde se cuenta con una centenaria tradición artesanal en el cual las mujeres del área rural involucradas en este segmento tejen sombreros de paja toquilla y otros utensilios, y se encuentran inmersas en una realidad que involucra diversos aspectos económicos, políticos, tecnológicos, sociales y ambientales que rigen y modifican sus actividades.

Factores económicos. El Ecuador tiene una economía que crece a una tasa baja que no guarda relación con el potencial que tiene el país, ni con las expectativas de la población. Nuestro país sigue un modelo de organización social colectivista en que el estado tiene un rol intervencionista en la economía y en otros aspectos del convivir ciudadano. La política redistributiva de la riqueza nacional la maneja el gobierno a través del presupuesto central que ha venido aumentando progresivamente en los últimos años.

La incertidumbre política, el incremento salarial, las políticas económicas de Gobierno, calamidades climáticas, factores externos y la reforma tributaria son las principales causas de un índice inflacionario del 5.39%, registrado hasta el mes de septiembre del presente año.

La Constitución Política vigente, favorece la organización colectivista de nuestra sociedad, permite el intervencionismo del gobierno en la economía, otorga

enormes poderes a la Función Ejecutiva para aumentar el gasto público y el endeudamiento externo.

La pobreza y el desempleo aumentan y los impuestos cada vez mayores impiden que los individuos desarrollen sus iniciativas para crear riqueza.

El sector artesanal en el cantón Azogues, es motivo de preocupación por parte del gobierno seccional, pues en el plan estratégico Azogues 2015, se contempla la asignación de recursos para la realización del corredor turístico en este sector, existiendo además el compromiso del Gobierno para el fortalecimiento del sector Artesanal.

La administración eficiente de la producción y comercialización de las artesanías de paja toquilla, genera una fuente de financiamiento, para el sector artesanal en el cantón Azogues. Es una oportunidad de Medio Impacto para el sector artesanal establecido.

Factores político – legales. La inestabilidad del sistema político ecuatoriano hasta el año 2006 se traducía en una constante amenaza a la democracia desde las posiciones que tiene la ciudadanía sobre los fenómenos sociales, políticos, y económicos que han caracterizado a nuestro país en ese tiempo.

Una vez asumida la presidencia por el Eco. Rafael Correa en enero del 2007 y con su propuesta de llamar a Consulta Popular para establecer una Asamblea Constituyente con plenos derechos legislativos, tuvo éxito y así en Octubre del mismo año se eligió los representantes de dicha asamblea, la misma que está dada para establecer un régimen político de corresponsabilidad entre Ejecutivo y Legislativo; garantizar la comunicación como un derecho y bien público y desmonopolizar la propiedad de los medios de comunicación; consolidar la participación como característica esencial de la democracia; fortalecer la

organización social y su representación en todo el proceso del quehacer público; garantizar la participación activa de los emigrantes en las distintas formas de representación en el Ecuador.

La inestabilidad de los gobiernos provoca que existan cambios continuos de autoridades y por ende el establecimiento de políticas diferentes. Es una amenaza de medio impacto para el sector artesanal de paja toquilla en la parroquia Bayas.

Factores sociales. En las últimas décadas el país ha experimentado un fenómeno migratorio creciente a diferentes países de Europa y América del Norte, lo cual ha provocado que se generen problemas sociales, como la desintegración de familias, divorcios, rebeldía de hijos, haciendo que la mayoría de estos últimos caiga en la delincuencia surgiendo entonces una serie de problemas de inseguridad en el país con el aumento de asesinatos, robos, tráfico de drogas, comportamientos vandálicos, etcétera, dificultando la posibilidad de vivir en armonía en el Ecuador.

El tráfico de influencias, el reparto de coimas y sobornos son instrumentos comunes en la función pública y en algunas relaciones comerciales. Estos son factores negativos que dificultan el crecimiento económico de un país.

La migración es una opción por la cual han optado hombres y mujeres de la región austral en busca de mejores oportunidades laborales lo cual constituye una amenaza pues se corre el riesgo de dejar sin mano de obra calificada a la región, por lo que se considera como una amenaza de mediano impacto para el sector artesanal de paja toquilla de la parroquia Bayas.

Factores tecnológicos. En una época de transición como la nuestra un factor de referencia fundamental es el acceso a nuevas tecnologías de la información, su importancia es tan grande, que actualmente las telecomunicaciones se presentan como los instrumentos característicos de una nueva era de la evolución humana y

son las impulsoras de importantes cambios en el sistema socioeconómico de las naciones

Las compañías transnacionales se están convirtiendo en protagonistas de una economía cada vez más dinámica y especulativa, la información de la que dependen las empresas e instituciones, ha propiciado la desaparición de las fronteras nacionales, y el afianzamiento de las alianzas estratégicas entre grandes corporaciones, de manera que cada día son mayores los lazos de interdependencia y colaboración económica y comercial que se realizan mediante la tecnología

En el Ecuador el índice de penetración de telefonía fija aumentó en un 11% en relación al año 2007 con una inversión del gobierno de 735 millones de dólares hasta agosto del año 2011, el índice de penetración de telefonía móvil alcanza un 105%, es decir que por cada 100 ecuatorianos existen 105 equipos celulares activados, al año 2011 el 92% de la población tiene acceso a servicio de internet con un crecimiento de 4.1 veces en comparación al año 2007, por lo que en la actualidad 29 de cada 100 ecuatorianos tiene acceso a esta tecnología. El Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la información conjuntamente con la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP a través del Plan Nacional de Conectividad atendieron 6.465 establecimientos educativos, instituciones de salud, cooperativas, parroquias rurales, centros de reclusión y organismos de desarrollo a través de la dotación de internet gratuito, y del equipamiento de infocentros comunitarios, así mismo 1262 poblaciones rurales se beneficiaron con la dotación de telefonía inalámbrica a través del plan CDMA 450; en la actualidad el 80 % de niños y adolescentes tiene acceso a la red.

Como se observa el avance tecnológico en cuanto a comunicación ha crecido en los últimos 4 años siendo mayormente beneficiada la población comprendida entre los 6 y 35 años; los artesanos de la parroquia Bayas pertenecen al sector poblacional que en su época no tuvo oportunidad de acceder a esta tecnología y que

recientemente están aprendiendo los beneficios de los servicios de telecomunicaciones, por lo que el analfabetismo tecnológico en el sector es elevado y se considera como una restricción para el involucramiento con nuevas formas de comercio del mundo globalizado de hoy.

Es una amenaza de mediano impacto para el sector artesanal de paja toquilla de la parroquia Bayas.

Factores ambientales.

La paja toquilla es cultivada en provincias de la Costa y Oriente ecuatoriano, principalmente en las zonas de Pile, Montecristi, Jipijapa y San Lorenzo, existen además sembríos en las provincias de Esmeraldas, Los Ríos y Guayas y esporádicas zonas de cultivo en la provincia de Morona Santiago, pero no son tan sobresalientes como en el caso de la provincia de Manabí. Se calcula que la superficie sembrada en Manabí es de 75 hectáreas, en Los Ríos es de 8 hectáreas y Guayas con 35 hectáreas aproximadamente como las más representativas, lo cual convierte a Manabí en el punto de distribución del producto a las provincias que se dedican a fabricar sombreros y artesanías de paja toquilla

La producción mundial de paja toquilla se ha mantenido relativamente constante en los últimos cinco años, pasando de 23,352.99 toneladas en el 2005 a 28,782.87 toneladas en el 2010. Los únicos años donde se registraron disminuciones fueron en 2007 y 2010 con un decremento de 8.88% y 2.80%, respectivamente. La variación promedio del período 2005-2010 es 4.80%, siendo el 2008 el año que presentó mayor incremento (20.59%) con respecto al año anterior.

La paja toquilla necesita ser cultivada en suelos húmedos, pues aunque podría desarrollarse en suelos secos requiere de riego y abono abundante, lo cual demanda una inversión económica mayor y la calidad del producto final no sería la

misma que aquella cultivada en suelos húmedos, su cultivo se realiza en cualquier época del año y requiere de al menos 18 meses hasta alcanzar su desarrollo.

La creciente globalización exige la incorporación de estrategias ambientales pues cada vez son más los productos que requieren certificaciones o acreditaciones ambientales que permitan su ingreso a los mercados internacionales. El artesano de paja toquilla sustenta sus actividades mediante la explotación de este recurso natural provocando efectos positivos y negativos sobre el medio ambiente, por lo tanto conviene ejercer un control especial para la explotación y cosecha que permita defender esta riqueza vegetal ecuatoriana. Se debe realizar inmediatamente grandes cultivos experimentales y extensos planes de forestación y reforestación de tan importante planta.

A diferencia de otros productos sintéticos cuyo proceso genera contaminación ambiental, la paja toquilla es un material vegetal completamente renovable y ecológico, sin embargo su tala indiscriminada puede desembocar en pérdidas irreparables de bosques y un daño al hábitat de otras especies vegetales y animales, lo cual causaría una incidencia en la cantidad de la materia prima ofertada elevando sus costos lo cual va a causar impactos en el precio de venta del producto, por lo que representa una amenaza de alto Impacto para el sector artesanal en estudio.

Competencia Directa e Indirecta

En las provincias del Austro ecuatoriano, el mercado de paja toquilla está dividido en tres sectores: los pequeños, los medianos y los grandes artesanos. Los pequeños artesanos, tejen los sombreros de paja toquilla en 1 o 2 días, utilizando para la fabricación de un sombrero rudimentario 10 cogollos.

Los medianos artesanos, se dedican también a exportar pero lo hacen en volúmenes inferiores con relación a los grandes exportadores. Generalmente, este es un trabajo al que se dedican todos los integrantes de una familia.

Los grandes artesanos y exportadores pueden exportar entre los 1.000 y 1.500 sombreros semestralmente y en ocasiones mucho más. Tienen el respaldo de una empresa propia, y poseen a su haber a muchas familias artesanas trabajando; además, compran sombreros a otros pequeños artesanos, cuando necesitan abastecer un pedido de entrega inmediato. La demanda del mercado local de sombreros de paja toquilla y casco o campanas es mucho menor a la demanda del exterior. Del total de la demanda de sombreros de paja toquilla y cascos, un 2% es mercado local y el restante 98% es mercado mundial.

Competencia Directa. La oferta de sombreros de paja toquilla en el Ecuador está compuesta de la siguiente manera:

Provincia del Guayas

Los artesanos tejedores de Santa Elena, Sinchal, Barcelona, Río Seco, Febres Cordero, Libertador, Dos Mangas, Manglaralto, Montañita, Cadente San Antonio, ofrecen sombreros comerciales de baja calidad y precio, denominados de de agua, tejidos con crochet, campana, blanqueado y planchado, y calidad intermedio, demandados por campesinos de la zona. Los precios de venta fluctúan entre 4 y 10 dólares.

Provincia de Manabí

Existen cuatro sectores donde se tejen estas artesanías: Montecristi que además es un centro de acopio del sector, incluso de los tejidos en Guayas, Pile

donde se teje el más fino sombrero de paja toquilla, Manta, y La Pila. Los precios van desde 6 a 25 dólares.

Provincias del Azuay y Cañar

En el Azuay los artesanos de Sígsig, Chordeleg, Delegsol y San Martín de Puzhio y en Cañar en San Miguel de porotos, San Pedro, Cojitambo, Guapán, Zhindilig, Luis Cordero y Bayas, tejen sombreros similares a los elaborados en Manabí, la diferencia radica en el proceso de selección de la materia prima, y en la calidad del sombrero. Los artesanos de estas localidades realizan al producto el proceso de blanqueo que hace que el mismo tenga una mejor presentación, los precios de los productos varían de acuerdo a su grado de terminación, así los semiterminados pueden costar entre 4 y 5 dólares y los terminados se encuentran desde 30 dólares en adelante

Demanda del producto. La demanda de este producto la conforman los turistas que tienen como destino: Galápagos, la Ruta de los Volcanes, las Ruinas de Ingapirca y Cojitambo, el Parque Nacional El Cajas, Gualaceo y Chordeleg entre otros destinos turísticos nacionales los cuales realizan su compra en las tiendas de souvenirs ubicados en aeropuertos y centros comerciales, en el exterior los principales compradores son las casas de moda internacionales que adquieren el producto en ferias y otros eventos destinados para el efecto.

Competencia Indirecta y productos sustitutos. Uno de los principales problemas que enfrentan los artesanos de sombreros de paja toquilla, es el ingreso al mercado de sustitutos como: sombreros de diferentes calidades y materiales, incluido el de paja palma que se produce en el Perú; además de sombreros de cuero, de hilo, de tela, de Fieltro, gorros diversos, entre otros. El sombrero trenzado de

origen chino está invadiendo los mercados internacionales, su fabricación es en base a papel prefabricado lo que permite que sea producido en grandes cantidades y a bajos costos actualmente amenaza con cubrir aproximadamente el 40% de la oferta mundial.

Segmentos de mercado

Las preferencias particulares de los compradores del sombrero de paja toquilla difieren alrededor del mundo y de acuerdo a su cultura, siendo las más relevantes: la calidad, el diseño y el precio, ya que no todos buscan lo mismo, quienes adquieren el producto son por lo general personas adultas, viajeros frecuentes, coleccionistas y/o interesados en el arte y en productos ecológicos. El consumidor de estos sombreros demuestra aprecio por los productos elaborados a mano y derivados de materias primas sostenibles.

El sombrero tradicional, de baja calidad y bajo costo está orientado para segmentos de mercado locales, el indígena de la serranía ecuatoriana presenta en su vestimenta el uso de este accesorio por lo que su demanda es muy popular en este sector, los sombreros de mejor acabado son adquiridos por un mercado con un nivel socioeconómico más alto, entre ellos se citan personajes de la política nacional, empresarios, turistas nacionales o quienes buscan con esta prenda generar un regalo o recuerdo para familiares y amigos, el sombrero fino cuyo costo es más elevado y su calidad superior es comercializada en su mayoría a países como: Estados Unidos, España, Alemania, Chile, Francia, Panamá, Japón, Australia, Reino Unido, Canadá, Bélgica, Colombia, Sudáfrica, Puerto Rico, México, Argentina, Brasil, Suiza, Dinamarca y Costa Rica.

Microambiente: Análisis Interno

1. ¿Considera Ud., que el sector artesanal de paja toquilla de la parroquia Bayas cuenta con misión, visión y objetivos?

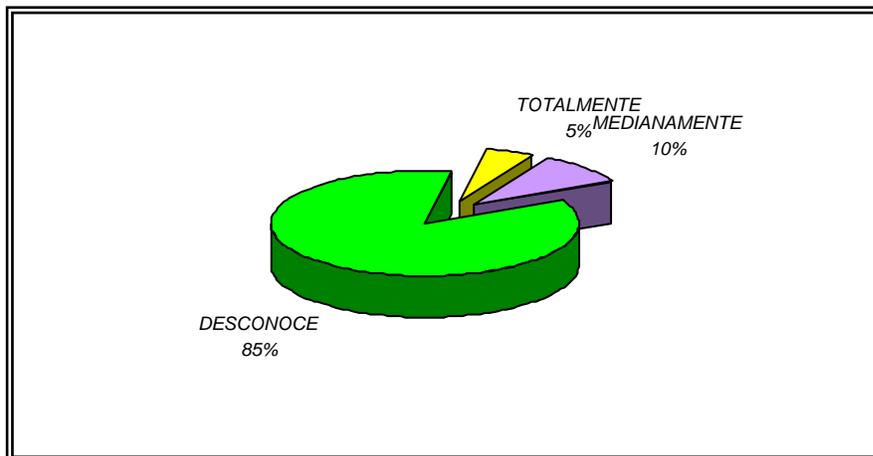


Gráfico 1

Enfoque: Planificación Estratégica. Elaboración: Investigadora. Fuente: Encuesta

Los artesanos que se dedican a la elaboración de artesanías de paja toquilla en su mayoría desconocen los lineamientos que propone la planificación estratégica, entre ellos la existencia de una misión, visión y objetivos, de modo que las actividades que a diario se ejecutan no aportan a la generación de competitividad, pues mal se puede hablar de ella cuando no se tiene un norte establecido, una razón de existir y metas definidas para el futuro.

El mejorar las competencias de este importante sector, implica que cada artesano esté involucrado en alcanzar la visión y objetivos de lo que se busca hacer para incrementar sus ingresos e introducir su producto en el mercado. Se determina como una debilidad de alto impacto para el sector artesanal de paja toquilla de la parroquia Bayas.

2. ¿Cree Ud., que los artesanos de la parroquia Bayas conocen y aplican estrategias para la producción y comercialización de sus productos?

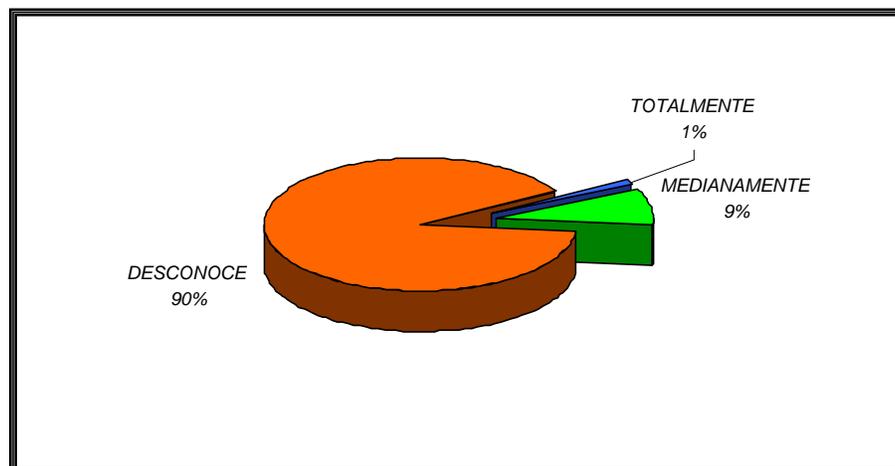


Gráfico 2

Enfoque: Estrategias producción, comercialización. Elaboración: Investigadora. Fuente: Encuesta

La aplicación de estrategias en la producción y comercialización de las artesanías de paja toquilla es casi nula, cuando el artesano tiene en su poder la materia prima se limita a realizar el tejido, lo hace a distintas horas dependiendo del tiempo del que dispone pues por lo general realizan además labores agrícolas, de ganadería, e incluso los quehaceres domésticos que comprende también la atención de la familia, por tanto no existe una secuencia definida, así sucede que por lo general los miembros que conforman el grupo de tejido se encuentran en la misma fase de producción de forma simultánea.

En cuanto a la comercialización del producto, éste se realiza a través de los intermediarios que llevan el mismo sin que aun esté terminado para que sean las grandes exportadoras quienes lo hagan para luego ser colocadas en los mostradores

de tiendas ubicadas en centros comerciales y aeropuertos donde los turistas tienen acceso o en su defecto para que sean exportados al exterior.

La actitud de los artesanos debe ser modificada de modo que “el tejer en los ratos libres para luego tratar de vender el producto” pase a convertirse en una visión emprendedora en la que los artesanos sean microempresarios que produzcan bajo pedido generando órdenes de producción de acuerdo a la demanda del mercado, se considera como una debilidad de alto impacto para el sector artesanal de paja toquilla de la parroquia Bayas.

3. ¿Cómo considera Ud., que es la capacidad financiera del sector artesanal de la parroquia Bayas: excelente, mala, no dispone de ésta?

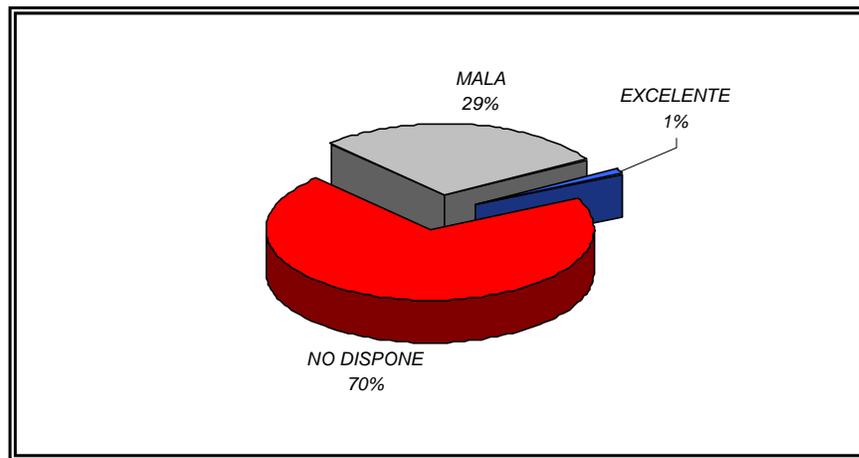


Gráfico 3

Enfoque: Capacidad Financiera. Elaboración: Investigadora. Fuente: Encuesta

El negocio de paja toquilla se financia con recursos de cada artesano, el dinero circulante en este sistema comercial es el de la venta semanal, es decir, se

invierte en la compra de materia prima, se realiza el producto, se vende al intermediario, se emplea la escasa ganancia obtenida y se vuelve a invertir de la misma manera por tanto la capacidad financiera del sector se encuentra sujeta a la venta tradicional y a manejar las ganancias de esta comercialización como dinero simplemente de bolsillo, sin embargo se observa que un mínimo de encuestados menciona que la capacidad financiera es excelente y se trata de aquellos artesanos que compran los productos a otros y los venden con mayor ganancia .

Es necesario que se establezca una línea financiera y una administración de la misma para lograr proyectar y manejar los ingresos fruto de la comercialización de manera eficiente al igual que determinar puntos de equilibrio y valores de venta de cada producto, se considera como una debilidad de mediano impacto para el sector artesanal de paja toquilla de la parroquia Bayas.

5 ¿Califique la comercialización o venta de las artesanías en paja toquilla por parte de los artesanos de la parroquia Bayas?

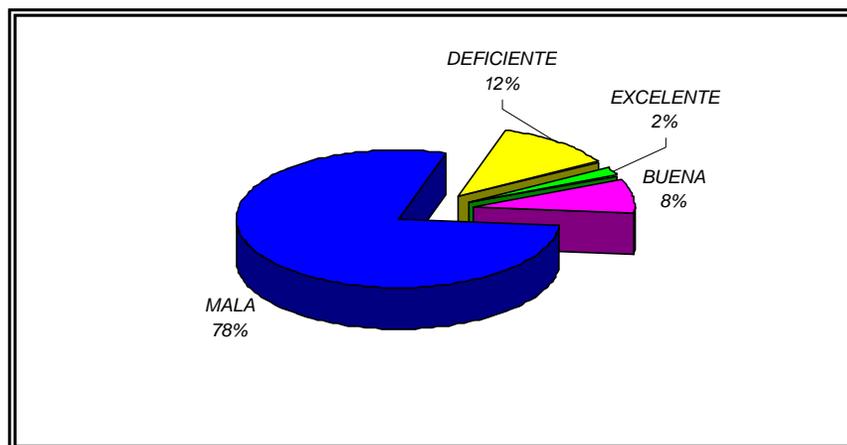


Gráfico 4

Enfoque: Comercialización. Elaboración: Investigadora. Fuente: Encuesta

Se establece que la comercialización de las artesanías en paja toquilla es concebida como MALA en su gran mayoría por cuanto no se tienen programas ni procesos definidos para comercializar los productos, la comercialización de las artesanías por parte de los artesanos es eminentemente tradicional y necesita de la ejecución de un Plan de Negocios que incluya el análisis exhaustivo de las exigencias del mercado así como de una estructura financiera para mejorar su competitividad.

Con la fuerte competencia de productos sustitutos como el sombrero de origen chino la cadena de sombreros de paja toquilla requiere del establecimiento de nuevos canales de comercialización, es una Debilidad de alto impacto para el sector artesanal de paja toquilla de la parroquia Bayas.

5 ¿Cuáles son los servicios que ofrece el sector artesanal de paja toquilla de la parroquia Bayas, para sus integrantes?

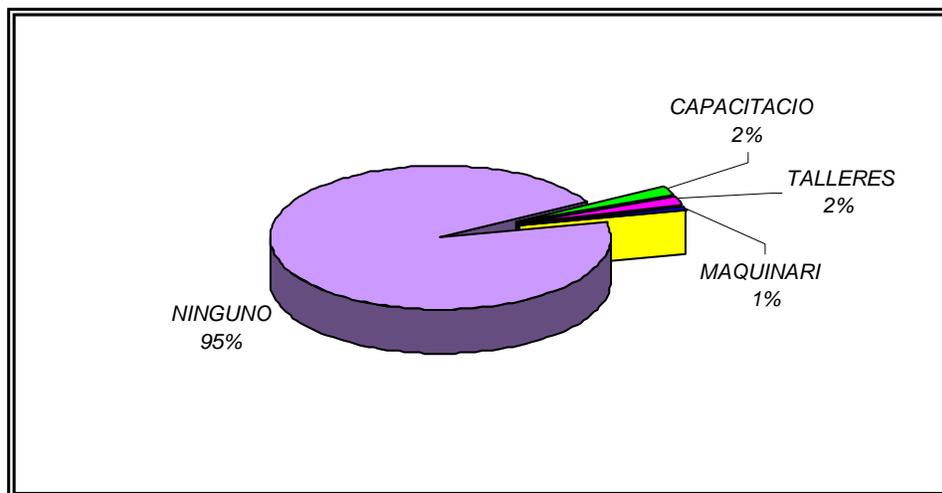


Gráfico 5

Enfoque: Servicios. Elaboración: Investigadora. Fuente: Encuesta

Se establece que para este sector no se han realizado aportes en cuanto a servicios, así lo afirman la mayoría de los encuestados, lo que ha sucedido es que tradicionalmente se han ido pasando de familia en familia conocimientos que no han sido mejorados ni automatizados, las condiciones de trabajo de las tejedoras no presentan condiciones mínimas de ergonomía, para lo cual se requiere realizar ajustes en el proceso de producción para mejorar la comodidad en las tareas, minimizar los impactos negativos en la salud de las tejedoras por la posición en la que realizan su trabajo y a la vez mejorar su rendimiento, un kit de herramientas básicas para el tejido debe incluir: Una silla o mesa ergonómica, un dispensador de agua, una toalla, una horma, ganchos colgadores e iluminación; la sistematización de estos elementos contribuye a la formalización del trabajo de los artesanos. Ofrecer servicios y capacitación es una actividad primordial para mejorar la competitividad de los productos de paja toquilla de la parroquia Bayas, es una debilidad de medio impacto para el sector artesanal de la parroquia Bayas.

5. ¿Los artesanos de paja toquilla en la parroquia Bayas, se encuentran capacitados para la realización de sus actividades?

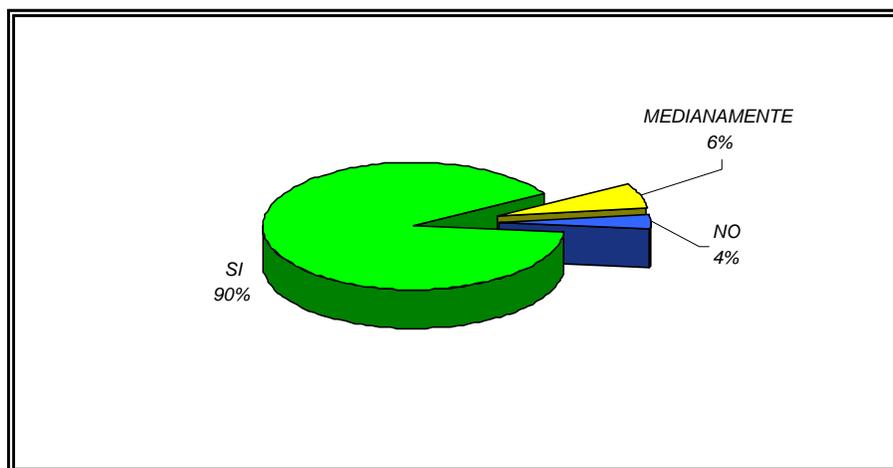


Gráfico 6

Enfoque: Capacitación. Elaboración: Investigadora. Fuente: Encuesta

Los artesanos se encuentran preparados para realizar las tareas de tejido de las artesanías, la confección de las mismas es un modo de sustento para los comuneros del sector y la ejecución diaria de la actividad les ha permitido desarrollar destrezas en cuanto a rapidez y técnica del tejido, queda demostrado entonces que “ la práctica hace al maestro” , sin embargo es necesario enfocarse en brindar asistencia técnica para conseguir que los productos respondan a diseños acordes con la demanda del mercado y la moda, la aplicación de técnicas estandarizadas para el terminado de sombreros de paja toquilla y un documento que contenga los procedimientos y técnicas es importante.

Los programas de capacitación que requiere el sector contempla dos etapas: preparación de la materia prima, selección, limpieza y tratamiento de la paja, mejora de la calidad del proceso de tejido en los subprocesos: Comienzo, Tejido de la plantilla y colocación de enjires, colocación de la plantilla en la horma, tejido de la copa, colocación de sujetador (cinta, sogá, etc) Colocación de enjires para aumentar el diámetro y dar comienzo a la falda, tejido de la falda y remate. Así como en el subproceso de terminación: azocado, lavado, blanqueo, secado, tinturado, planchado, prensado y embalaje.

Contar con personal capacitado en este arte, permite mejorar la competitividad del producto, a su vez la dotación de capacitación suficiente permitirá ingresar en un alto nivel competitivo con los productos, se determina como una fortaleza de alto impacto para el sector artesanal de paja toquilla en la parroquia Bayas.

Discusión del Resultado de la Investigación

Una vez analizado el entorno externo y la situación interna de la organización se está en capacidad para exponer las mismas condensadas en la matriz FODA cuya estructura facilita el entendimiento y la visualización de las posibles estrategias a aplicar.

Análisis FODA

Fortalezas.

- Se dispone de artesanos diestros en la ejecución de los sombreros
- El producto no tiene expiración.
- Existe acceso a materia prima y los conocimientos para elaboración de los productos

Debilidades.

- No se dispone de un correcto sistema de control que permita establecer estándares de calidad
- No se cuenta con tecnología de punta.
- Los procesos no se encuentran estandarizados ni documentados.
- Canal de distribución ineficiente

Oportunidades.

- Es un proyecto nuevo con posibilidades de tener buena acogida en el sector artesanal, por su diseño.
- Producto con demanda creciente en el extranjero
- Existe un Proyecto turístico en desarrollo

Amenazas.

- Con productos similares, existe la posibilidad de que se copien los modelos.
- Productos sustitutos.
- No contar con la aceptación por parte del sector artesanal, para la implementación del modelo de gestión.

Cuadro 4

Matriz FODA

| | | FORTALEZAS | | | | DEBILIDADES | | | |
|---------------|---|--|---|----------------------------------|--|--|--|--|---|
| OPORTUNIDADES | | Personal que conoce el tema | Se utiliza un canal de distribución | El producto no tiene expiración | Se cuenta con un proyecto turístico en el sector | No se cuenta con un correcto sistema de control | No se cuenta con tecnología de punta | Los procesos no se encuentran estandarizados ni documentados | No se cuenta con estándares de calidad |
| | Proyecto nuevo para el sector artesanal de la parroquia Bayas | Establecer convenios para capacitación del personal. | Fortalecer el canal de distribución del producto. | | Capacitación continua del personal | Implementación correcta del proceso | Sustentar correctamente la misión y el objetivo del sector artesanal. | Levantar los procesos del proyecto y su respectiva documentación | Medición de logros y objetivos mensualmente |
| | Producto de alta importación y comercialización | Seguir desarrollando el sistema | Realizar estudios permanentes | Mejorar continuamente el proceso | Mejoramiento continuo | Buscar la certificación del proceso | Mejoramiento continuo | Levantar los procesos del proyecto y su respectiva documentación | Evaluación del proyecto. |
| | Utilizarlo en otro sector artesanal de la misma parroquia. | Implementar el sistema en otro sector artesanal. | Capacitar al personal de artesanos. | | Impulsar la realización y culminación del proyecto turístico | Capacitar al personal de artesanos y administradores sobre este instrumento. | Capacitar al personal de artesanos y administradores sobre este instrumento. | Levantar los procesos del proyecto y su respectiva documentación | |
| AMENAZAS | Existe la posibilidad de copia del producto. | Crear claves de acceso y custodia del mismo | Realizar estudios permanentes | | Capacitar al personal de artesanos sobre este instrumento | investigación de los procesos para su mejoramiento | Capacitar al personal de artesanos sobre este instrumento | Levantar los procesos del proyecto y su respectiva documentación | Evaluación del proyecto. |
| | Productos sustitutos. | Implementar un mejoramiento continuo | Mejoramiento continuo | | Capacitar al personal de artesanos sobre este instrumento. | Investigación de los procesos para su mejoramiento | Capacitar al personal de artesanos sobre este instrumento | Levantar los procesos del proyecto y su respectiva documentación | Medición de logros y objetivos mensualmente |

Elaboración: Investigadora.

Análisis FODA

Una vez analizada la matriz FODA se plantean las siguientes estrategias:

1. Realizar un estudio y levantamiento adecuado de los procesos para mejorar la competitividad en el sector artesanal de la paja toquilla de la parroquia Bayas.
2. Buscar canales de distribución alternos.
3. Realizar capacitación continua al personal de artesanos y administradores.
4. Añadir valor agregado al proceso.
5. Buscar la aplicación de nuevos materiales para la elaboración del producto.

Conclusiones de la Matriz FODA

1. La experiencia del recurso humano en el trabajo con paja toquilla, constituye una base sólida que va a viabilizar la ejecución de los procesos, se tendría entonces una ventaja en la producción de estas artesanías.
2. Con la diversificación de los canales de distribución se incrementaría la participación del producto en el mercado, pudiendo verificar segmentos específicos que permitan la especialización.

Conclusiones Generales

1. No se tiene referencia sobre los procesos de la organización y se debe realizar un adecuado levantamiento de los mismos.
2. La utilización de un canal de distribución vertical de nivel cero desarrollaría la participación del artesano dentro de la organización por procesos.
3. El valor agregado que se imprima en cada proceso determinará en lo posterior el éxito buscado por la organización en la comercialización del producto.

4. La retroalimentación que se genera permitirá un mejoramiento continuo del sistema y del proceso propuesto.

Contrastación de los Resultados con las Preguntas de Investigación

Para el desarrollo de la investigación fueron estructuradas las preguntas de investigación, mismas que responden a la necesidad de conocer y precisar aspectos fundamentales referentes a la falta de competitividad de las artesanías de paja toquilla en la parroquia Bayas.

¿En realidad son los aspectos productivos los de mayor incidencia en la falta de competitividad de las artesanías?

La cadena de sombreros de paja toquilla experimenta limitaciones significativas en el área de producción lo cual repercute sobre los volúmenes de los sombreros, la calidad, la participación en el mercado del sombrero ecuatoriano y la rentabilidad del sector. El sistema de producción de la comunidad se enmarca en su contexto económico y social simple, sin embargo el sistema de producción de las artesanías de paja toquilla resulta complejo debido a las formas de organización y gestión que giran en torno a esta ocupación, hecho que si bien les ha permitido mantenerla en el tiempo también ha afectado su continuidad y desempeño, las condiciones de trabajo tradicionales de las tejedoras son difíciles ya que no cuentan con las herramientas necesarias y adecuadas para conseguir una forma apropiada de trabajo, el tejido fino es elaborado sobre una mesa baja en posición acostada, con el pecho contra una horma, pasando horas extenuantes en esta posición lo cual causa problemas de salud y afecta su desempeño, otra de las herramientas básicas para el trabajo es la iluminación, en algunos talleres o lugares de tejido la iluminación es deficiente, lo que ocasiona el deterioro de su salud visual, éstas condiciones inciden en la calidad del producto, mayores rechazos o pagos en menor valor por el sombrero, y contribuyen a la baja productividad de las tejedoras, la falta de ingresos adecuados o justos por su producto y la desmotivación de las nuevas generaciones para dedicarse a esta

actividad, la evidencia encontrada demuestra que el tejido de sombreros es una tradición transmitida de generación en generación, las tejedoras representan el eslabón de la cadena productiva y de la calidad de su trabajo depende el resto de la misma por lo que la determinación exacta y correcta de los procesos mejorará el nivel competitivo del sector permitiendo un ahorro en los recursos: tiempo, mano de obra y materia prima.

¿Dentro de los aspectos comerciales que caracterizan la falta de competitividad de los productos, el de mayor importancia es el proceso de intermediación en su venta?

La comercialización de los productos involucra varias acciones: identificar un mercado objetivo, dar a conocer el producto, distribuirlo, negociarlo a precio competitivo, cerrar la negociación, acciones post-venta; la consecución de cada uno de ellos demanda la asignación eficiente de recursos, por ello debo poner énfasis en el análisis de la gran falencia existente en el sector y es la casi inexistente capacidad financiera que disponen las tejedoras, la presencia de intermediarios en esta cadena productiva reduce la utilidad para cada una de ellas y no aporta ningún valor agregado a la comercialización del producto, los intermediarios se encargan de agrupar cantidades de sombreros de las diferentes localidades y de venderlos a los mayoristas y exportadores entorpeciendo el proceso para las productoras pues las ganancias sustanciales quedan distribuidas en este nivel y no en quienes realizan actividades primarias de manufactura.

La ventaja de los intermediarios es que disponen del capital necesario para pre pagar el sombrero a la tejedora, quien no debe esperar que su sombrero sea vendido para cobrar, incluso en algunos casos los intermediarios entregan anticipos de dinero a las tejedoras para lograr un mayor compromiso

Por lo expuesto se demuestra que la intermediación es una actividad de primera línea en el proceso de comercialización, de cuyo manejo depende lo que buscan los artesanos con esta actividad: ganancias que les permita sobrevivir y llevar un nivel de vida de calidad.

¿Cuáles son los aspectos motivacionales y de capacitación que generan mayor impacto para el desarrollo del talento humano?

Gestionar Talento Humano es el resultado de un proceso que obedece a una adecuada planificación, un cambio organizacional y una dirección estratégica de las decisiones; el tratamiento de este importante recurso modela el clima organizacional y repercute en el nivel de satisfacción y credibilidad de clientes, proveedores, inversionistas y otros agentes del entorno empresarial.

De la investigación realizada se desprende que la planificación empresarial es casi inexistente, la misión, visión, objetivos, política financiera, estrategias, capacitación e implementación tecnológica no están definidas por tanto iniciar la ejecución de su estructura sería el aspecto motivacional más importante pues va a generar un impacto positivo elevado, ya que el establecimiento de metas estimula y da sentido a las actividades que se realizan en forma cotidiana y simple pero que encuentran trascendencia al momento de alcanzar grandes resultados .

La falta de comunicación que existe entre los actores de la cadena es un problema ligado a la escasa capacitación pues no existe retroalimentación entre los diferentes niveles de la organización a cerca de la calidad, modas, diseño u otros factores importantes que ayudarían al mejoramiento de su trabajo; el manejo de las relaciones humanas contribuirían a disminuir la rivalidad que existe entre las tejedoras pues se ven como competidoras.

La capacitación en técnicas de producción resulta importante: el uso de herramientas básicas como hormas y reglas va a permitir a las tejedoras controlar el grado o espesor de la trama del tejido de su sombrero para responder de mejor manera a las exigencias de los compradores y del mercado final, se hace necesaria también la capacitación en temas transversales como el buen mantenimiento del espacio físico para trabajar adecuadamente en condiciones favorables de salud y que no perjudiquen la calidad del producto. Sería interesante formar un grupo de tejedoras maestras con las competencias necesarias para convertirse en agentes multiplicadores de las técnicas de tejido,

así como del control de la calidad de materia prima y de los sombreros campana y terminados.

Queda determinado que el recurso humano de esta parroquia necesita aplicar los procedimientos correctos para los ingresos y gastos que se generan en la producción y comercialización de sus productos, la comprensión y aplicación práctica y eficaz de estas técnicas y estrategias se obtendrá a través de la capacitación continua y el acceso a consultoría especializada cuando fuere necesario.

Conclusiones y Recomendaciones del Diagnóstico

Conclusiones

Los artesanos de paja toquilla de la parroquia Bayas no cuentan con una misión, visión, objetivos, política financiera, estrategias, capacitación e implementación tecnológica que permitan mejorar su competitividad, tanto en la elaboración como en la comercialización de los sombreros de paja toquilla.

No se dispone de procesos definidos ni una organización que le permita orientar sus esfuerzos para la consecución de los logros y aspiraciones planteadas.

Recomendaciones

Se recomienda realizar la implementación de la gestión por procesos para mejorar la competitividad y el cumplimiento exacto de los tiempos y actividades dentro de cada proceso y así mejorar significativamente su eficiencia, eficacia, economía y optimización de los recursos coadyuvando a una gestión integral.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

Diseño de un Modelo de Gestión por Procesos para el Sector Artesanal de Paja Toquilla de la Parroquia Bayas, Cantón Azogues, Provincia del Cañar.

Antecedentes de la Propuesta

Los resultados encontrados en el diagnóstico, permiten afirmar que la cadena productiva de paja toquilla en el cantón Azogues presenta bajos niveles de eficiencia con una articulación externa dispersa; lo que ha generado que el crecimiento económico del sector sea mínimo por no decir inexistente.

Los objetivos comunes que persigue la asociación de artesanos es aquella destinada a conseguir que la actividad de tejido sea preservada en el tiempo, documentada y gestionada para que las futuras generaciones hagan de ella un instrumento que beneficie sus ingresos económicos y permita dotar de niveles sostenibles de empleabilidad al sector.

Justificación

El contar con un modelo de gestión por procesos dentro de la problemática para el sector artesanal de paja toquilla de la parroquia “Bayas”, que busca mejorar su competitividad e incrementar su productividad, a determinado que esta organización que ha dado sus pasos iniciales sin conseguir aún un auge socio económico, busque incrementar su productividad en el marco de un proceso

diseñado y definido para la obtención de la materia prima, el tratamiento de la misma y la elaboración del producto artesanal, de modo que la ejecución rudimentaria que ha ocasionado que se doblen esfuerzos sea dotada de una normativa y una herramienta que mejore su calidad de vida.

Esta asociación de artesanos cuenta con el talento humano que posee el conocimiento del “arte” del tejido en paja toquilla, aspecto que resulta interesante pues el “conocimiento” es el elemento de mayor cuantía para este proyecto, por otro lado los deseos de superación son la fuerza y el motor que contribuirán a la implementación del modelo propuesto, sin embargo es necesario en primer lugar redefinir la organización y los procesos involucrados haciendo que las actividades cuenten con la metodología técnica para que las competencias generadas por los artesanos sean aprovechadas en beneficio común.

Base Teórica

La importancia del proyecto de investigación básicamente se centra en la relevancia que tiene para el desarrollo científico tanto en la demostración empírica como en el desarrollo teórico; planteamiento que genera la vinculación de la investigación básica con dos grandes objetivos: un desarrollo teórico reforzado y refuerzo de la práctica y la ciencia al servicio de las necesidades e intereses de la sociedad y en este caso del sector artesanal de la paja toquilla. La calidad de la investigación se garantiza en la medida en que estos objetivos se lleven a cabo.

Desde esta perspectiva se ha realizado la aportación de los conceptos teóricos desarrollados desde la visión de la gestión por procesos a partir de trabajos previos tanto teóricos como de investigación, en los que el proyecto se ha basado y ha desarrollado, y que se recogen en un documento de bases y contribuciones teóricas.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo general

Generar un crecimiento continuo en la producción de artesanías (sombrosos) de paja toquilla, pero de una forma justa y solidaria con el artesano, basada en la gestión por procesos, que permita mejorar la competitividad del sector artesanal en la parroquia Bayas.

Objetivos específicos

- Diseñar técnicamente los procesos a ser implementados en el modelo de gestión para el sector artesanal comunitario de la parroquia Bayas.
- Elaborar registros permanentes y confiables de la gestión por procesos para el mejoramiento de la competitividad.
- Realizar la comercialización del producto terminado en el mercado nacional e internacional.
- Dar continuidad a la administración de los recursos tangibles y no tangibles del sector artesanal de la paja toquilla en la parroquia Bayas.

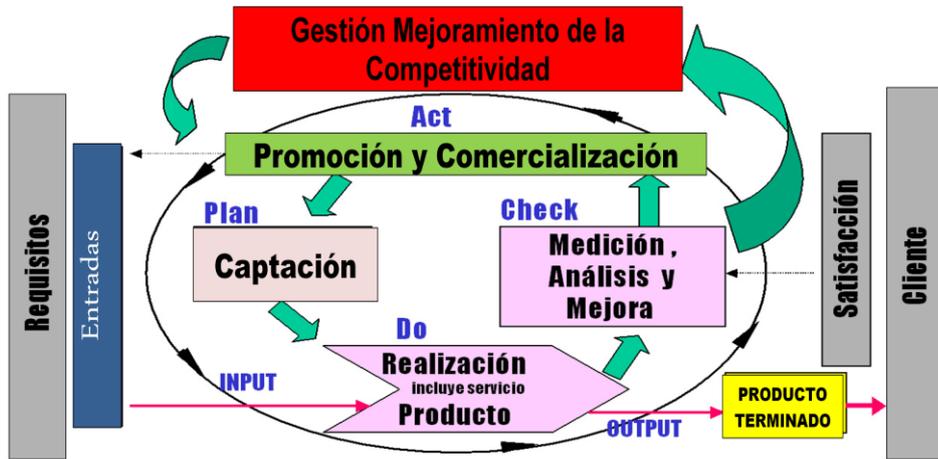
Descripción de la Propuesta

Para la implementación del modelo de gestión por procesos, es indispensable contar con una estructura organizacional, misma que se ha tomado de la Fundación Carlos Pérez Perasso, ésta propuesta permitirá contar con una visión y misión que tendrá su razón de ser al implementar este modelo de gestión por procesos.

La descripción de la propuesta, tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende el modelo de gestión a implementar se cumplan eficientemente.

FIGURA 3

Ciclo Gestión por procesos



Elaboración: Investigadora

Misión

Disponer de productos de paja toquilla elaborados por artesanos locales y comercializarlos directamente al mercado nacional y al resto del mundo, fortaleciendo los lazos de solidaridad y comercio justo, incrementando la competitividad del producto al gestionarlos eficientemente y así propender a mediano y largo plazo, al mejoramiento de la calidad de vida de los artesanos

Visión

Ofrecer productos elaborados a mano con calidad certificada para con trabajo y esfuerzo, aportar en la gestión de proyectos que viabilice que los artesanos de la parroquia Bayas mejoren su nivel de vida, proporcionando un beneficio sustancial tanto para ellos como para los clientes.

Cuadro 5

ALCANCE DE LA PROPUESTA

| | | | |
|---|--|--|--|
| PROCESO: MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD | | PROPIETARIO: FUNDACIÓN CARLOS PÉREZ PERASSO | |
| MISIÓN: Disponer de productos de paja toquilla elaborados por artesanos locales y comercializarlos directamente al mercado nacional y al resto del mundo, fortaleciendo los lazos de solidaridad y comercio justo, incrementando la competitividad del producto, para satisfacer a los clientes. | | APLICACIÓN: Sector artesanal de paja toquilla de la parroquia "Bayas" | |
| ALCANCE | | <ul style="list-style-type: none"> . Empieza: Cuando empezamos cualquier relación comercial. . Incluye: Adquisición de materia prima, ofertas, pedidos, contratos, recopilación de información. . Termina: Elaboración del producto terminado, ofertas, aceptación de precio y pedidos, exportaciones. | |
| ENTRADAS: Necesidades del cliente, materia prima, capacidad de producción, almacenamiento y comercialización. | | | |
| PROVEEDORES: Cliente, producción, comercialización. | | | |
| SALIDAS: Ofertas, pedidos aceptados, contratos, ventas, exportaciones. | | | |
| CLIENTES: Clientes externos, clientes internos. | | | |
| INSPECCIONES: Mensuales, trimestrales, anuales, de pedidos y producción. | | REGISTROS: Inventarios, Estados Financieros, Reclamos. | |
| VARIABLES DE CONTROL: Producto terminado Capacidad de producción Plazos de producción y entrega Políticas de Comercialización | | INDICADORES: Ofertas aceptadas Contratos realizados Pedidos entregados | |

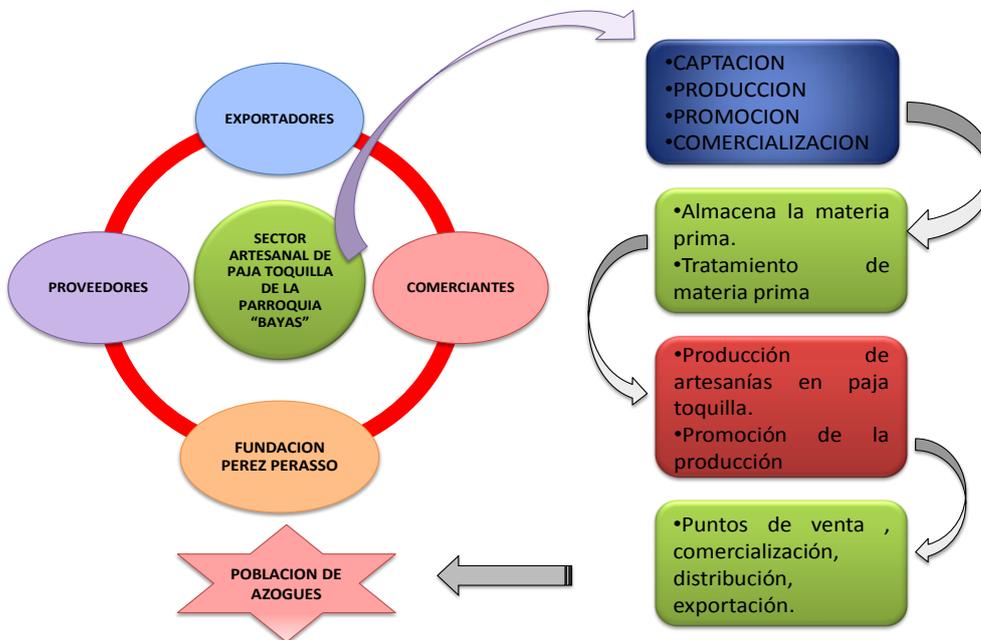
Elaboración: Investigadora.

Beneficiarios

Los beneficiarios de la propuesta, están determinados en el mapa de actores de la cadena de paja toquilla que se muestra a continuación:

FIGURA 4

Beneficiarios.



Elaboración: Investigadora

Diseño Técnico de la Propuesta

Dentro de la implementación de un modelo de gestión por procesos, es indispensable contar con una estructura organizacional, siendo la Fundación Carlos Pérez Perasso el pilar fundamental en la ejecución del modelo de gestión por

procesos para el mejoramiento de la competitividad del sector artesanal de Paja toquilla de la parroquia "Bayas".

Cuadro 6

Mapa de Procesos y Cadena de Valor Empresarial

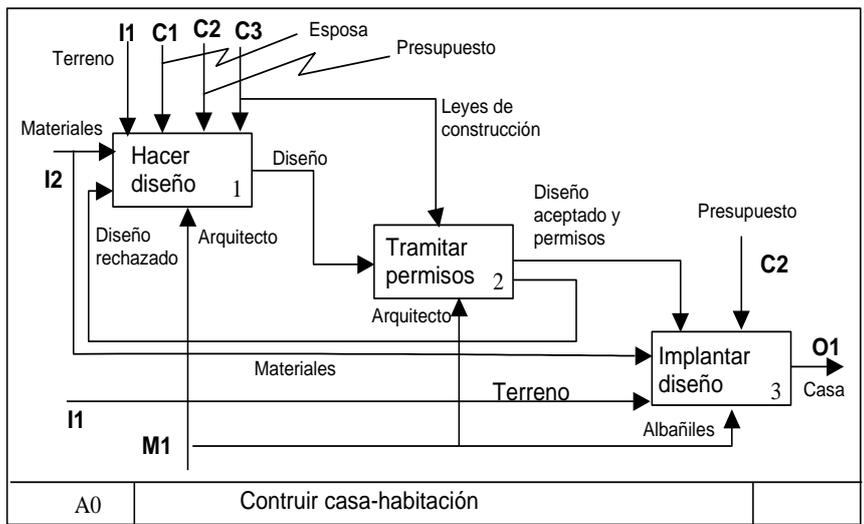


Elaboración: Investigadora.

Metodología IDEF-0

El diagrama de procesos a través de la metodología IDEF-0 (Integration Definition for Function Modeling) o definición de la integración para la modelización de las funciones, se realiza utilizando el programa informático BPWIN, en el que se describe el macro proceso, los procesos y los subprocessos, con las siguientes entradas, insumos y requerimientos: Materia Prima, Plan de Producción de sombreros de paja toquilla, Promoción de los sombreros de paja toquilla y Comercialización y Control; las siguientes normas: Ley del Medio Ambiente, Ley de Tributación; Recursos Humanos, Instalaciones y Bodegas, Vehículos y Aplicaciones Informáticas y los productos: Sombreros de paja toquilla, Estados Financieros, a continuación se visualiza un ejemplo de cómo opera esta metodología.

FIGURA 4
Ejemplo de la estructura de un modelo idef-0. Elaboración: Investigadora.



Inventario de Procesos por Área

Cuadro 7

Procesos Estratégicos

| MACRO PROCESOS | PROCESOS | SUBPROCESOS | ACTIVIDADES |
|--|--|---|---|
| GESTIÓN MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ARTESANAL DE PAJA TOQUILLA | PLANIFICACIÓN | ANÁLISIS SITUACIONAL | DEFINIR MÉTODO |
| | | | ELABORAR MATRIZ DE FORTALEZAS |
| | | | ELABORAR MATRIZ DE OPORTUNIDADES |
| | | | ELABORAR MATRIZ DE DEBILIDADES |
| | | | ELABORAR MATRIZ DE AMENAZAS |
| | | | DETERMINAR ACCIONES ESTRATÉGICAS |
| | | | DEFINIR PROGRAMAS ESTRATÉGICOS |
| | | | ESPECIFICAR PROYECTOS |
| | | ELABORAR EL PLAN | DEFINIR EL TIEMPO |
| | | | DETALLAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ALINEAR LOS OBJETIVOS AL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL |
| | | | DETALLAR LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS |
| | | | DEFINIR LOS INDICADORES |
| | ESPECIFICAR LOS RESPONSABLES | | |
| | ESTABLECER EL PRESUPUESTO | | |
| | DIFUSIÓN E IMPLANTACIÓN | DIFUNDIR EL PLAN ESTRATÉGICO | |
| | | SOCIALIZAR EL PLAN DE ACTIVIDADES | |
| | | APLICAR EL PLAN DE ACTIVIDADES | |
| | ORGANIZACIÓN | RECOPILAR INFORMACIÓN DE INCOHERENCIAS EN PROCESOS | |
| | | MODELAR Y ACOPLAR LA ESTRUCTURA A LOS PROCESOS | |
| | | IMPLANTAR LA RESTRUCTURACIÓN | |
| | | EVALUAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA NUEVA ESTRUCTURA | |
| | | DIRECCIONAMIENTO ADMINISTRATIVO | |
| | | DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO | |
| | DIRECCIÓN CONTROL Y EVALUACIÓN | SOLUCIÓN DE CONFLICTOS | |
| | | FIJACIÓN DE MÉTODOS Y PARÁMETROS | |
| | | MONITOREO DE PROCESOS | |
| | | MONITOREO DE COMPORTAMIENTO Y RESPONSABILIDAD | |
| | | MONITOREO DE GESTIÓN DE MEJORAMIENTO | |
| | | AUDITORÍA DE GESTIÓN OPERATIVA | |
| | | APLICACIÓN DE CORRECTIVOS | |

Elaboración: Investigadora.

Cuadro 8

Procesos clave

| MACROPROCESO | PROCESO | SUBPROCESO | ACTIVIDADES |
|---|-----------------------------------|-----------------------------|---|
| GESTIÓN MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ARTESANAL DE PAJA TOQUILLA | CAPTACIÓN | COMPRA | CONTACTA A LOS COMERCIANTES |
| | | | DETERMINA EL COSTO |
| | | | RECEPTA LA MATERIA PRIMA |
| | | | TRANSPORTA LA MATERIA PRIMA A LAS BODEGAS |
| | | ALMACENAMIENTO | RECEPTA LA MATERIA PRIMA |
| | | | CLASIFICA LA MATERIA PRIMA |
| | | | UBICA LA MATERIA PRIMA |
| | | | TRANSPORTA LA MATERIA PRIMA |
| | | | EGRESA LA MATERIA PRIMA |
| | | | |
| | PRODUCCIÓN | INICIO DEL TEJIDO | COMIENZO: PUPO O LLANO |
| | | | TEJIDO DE LA PLANTILLA |
| | | | COLOCA PLANTILLA EN LA HORMA |
| | | | TEJE LA COPA |
| | | | COLOCA SUJETADOR Y ENJIRES |
| | | | TEJE FALDA Y REMATA |
| | | | REGISTRO |
| | | | |
| | | INICIO PROCESO DE TERMIANDO | AZOCADO DEL SOMBRERO |
| | | | LAVADO DEL TEJIDO |
| | | | BLANQUEAMIENTO DEL TEJIDO |
| | | | SECADO DEL TEJIDO |
| | | | REGISTRA |
| | | TALLERES | PLANCHADO DEL SOMBRERO |
| | | | TITURADO DEL SOMBRERO |
| | | | SECADO DEL SOMBRERO |
| | | | PRENSADO DEL SOMBRERO |
| | | | EMBALAJE DEL SOMBRERO |
| | | | REGISTRO |
| | | | TRASLADO A BODEGAS DE LOS SOMBREROS |
| | | NEGOCIACIÓN | EXPOSICIÓN DEL PRODUCTO |
| | | | CAMPAÑA DE PROMOCIÓN |
| | CONTACTOS CON CLIENTES NACIONALES | | |
| CONTACTOS CON CLIENTES INTERNACIONALES | | | |
| EXPORTACIONES | | | |
| PRECIOS | | | |
| CANALES DE DISTRIBUCIÓN | | | |
| VENTAS | | | |

Elaboración: Investigadora.

Cuadro 9

Procesos de apoyo/ Gestión Financiera

| MACRO PROCESOS | PROCESOS | SUBPROCESOS | ACTIVIDADES |
|--------------------|--------------|------------------------------------|---|
| GESTIÓN FINANCIERA | CONTABILIDAD | ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS | RECEPTAR LOS SOPORTES PARA ELABORAR LOS ESTADOS FINANCIEROS |
| | | | ANALIZA LOS BALANCES |
| | | | REVISAR LOS BALANCES |
| | | | APRUEBA LOS BALANCES |
| | | | EMITE LOS ESTADOS FINANCIEROS |
| | PRESUPUESTO | | ELABORA EL PRESUPUESTO |
| | | | EJECUTA EL PRESUPUESTO |
| | | | REALIZA MODIFICACIONES |
| | | | CIERRE DEL PRESUPUESTO |
| | | | EMITE BALANCES |
| | TESORERÍA | | RECEPTA LOS INGRESOS |
| | | | EJECUTA LOS PAGOS |
| | | | CANCELA IMPUESTOS |
| | | | CONCILIACIONES BANCARIAS |
| | | | FLUJO DE EFECTIVO |
| | | | EMITE BALANCES |
| | | | |

Elaboración: Investigadora.

Cuadro 10

Procesos de apoyo/ Gestión Jurídica

| MACRO PROCESOS | PROCESOS | SUBPROCESOS | ACTIVIDADES |
|------------------|-------------------|-------------|--|
| GESTIÓN JURÍDICA | ASESORIA JURÍDICA | CONTRATOS | RECEPCIÒN DE LA DOCUMENTACIÒN ANÀLISIS DEL DOCUMENTO ELABORACIÒN DE MEMORANDUM AL ASESOR JURÍDICO ESTUDIO DEL DOCUMENTO ELABORACIÒN DE INFORME DE ASESORAMIENTO RECEPCIÒN DEL INFORME APROBACIÒN DEL INFORME |

Elaboración: Investigadora.

CUADRO 11

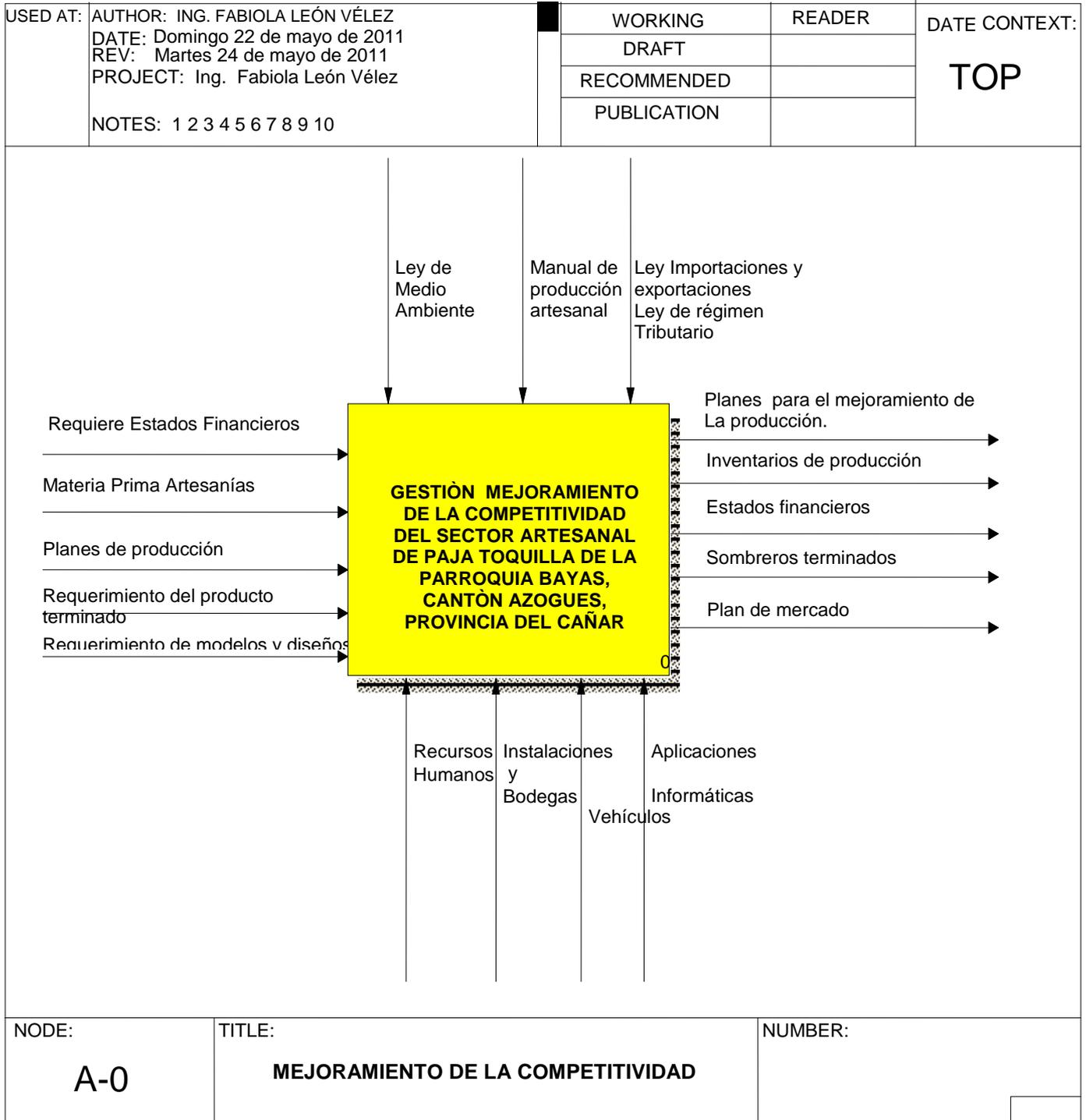
Procesos de apoyo/Gestión Logística

| MACRO PROCESOS | PROCESOS | SUBPROCESOS | ACTIVIDADES |
|-------------------|----------------|--|--|
| GESTIÓN LOGÍSTICA | ABASTECIMIENTO | DETERMINACIÓN DE NECESIDADES | RECEPTAR Y CONSOLIDAR LAS NECESIDADES ANALIZAR Y PRIORIZAR LAS NECESIDADES ANALIZAR LOS INVENTARIOS DESARROLLO DE LAS ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DE LA MATERIA PRIMA |
| | | PLANIFICACIÓN PARA ADQUIRIR O PRODUCIR MATERIA PRIMA | ANALIZAR LAS POLÍTICAS, NORMAS, DIRECTIVAS VIGENTES ESTABLECER POLÍTICAS DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA ELABORACIÓN DE POLÍTICAS PARA ADQUIRIR MATERIA PRIMA ELABORAR HOJA DE TRABAJO AL POA PARA ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA PARA ADQUISICIÓN DE LA MATERIA PRIMA |
| | | ALMACENAMIENTO | RECIBIR EL PRODUCTO TERMINADO CLASIFICAR EL PRODUCTO TERMINADO DESPACHAR EL PRODUCTO TERMINADO RECEPTAR ÓRDENES DE EGRESO RECEPTAR ÓRDENES DE INGRESO |
| | | DISTRIBUCIÓN | DETERMINA TRAMITE DE DISTRIBUCION DEL PRODUCTO GENERA CUADRO DE DISTRIBUCION ENTREGA DEL BIEN ELABORA ACTA DE ENTREGA Y RECEPCION EVALUA LA DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO |
| | | ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS | RECEPTAR ORDEN DE INGRESO Y EGRESOS REALIZA INGRESO O EGRESO EN EL SISTEMA ACTUALIZA EXISTENCIAS Y SOLICITA REPOSICIÓN RECEPTA DOCUMENTACIÓN SOPORTE. |

Elaboración: Investigadora.

CUADRO 12

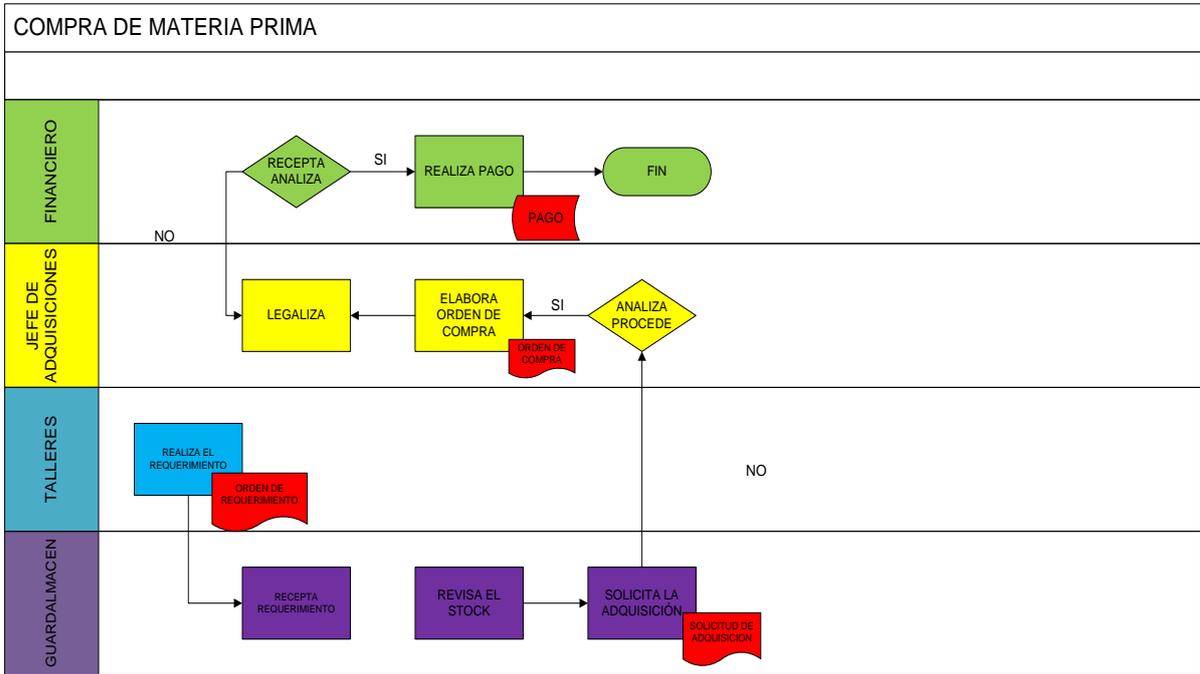
Macroproceso: Mejoramiento de la Competitividad del Sector Artesanal de la Parroquia Bayas, provincia del Cañar.



Elaboración Investigadora

Gráfico 7

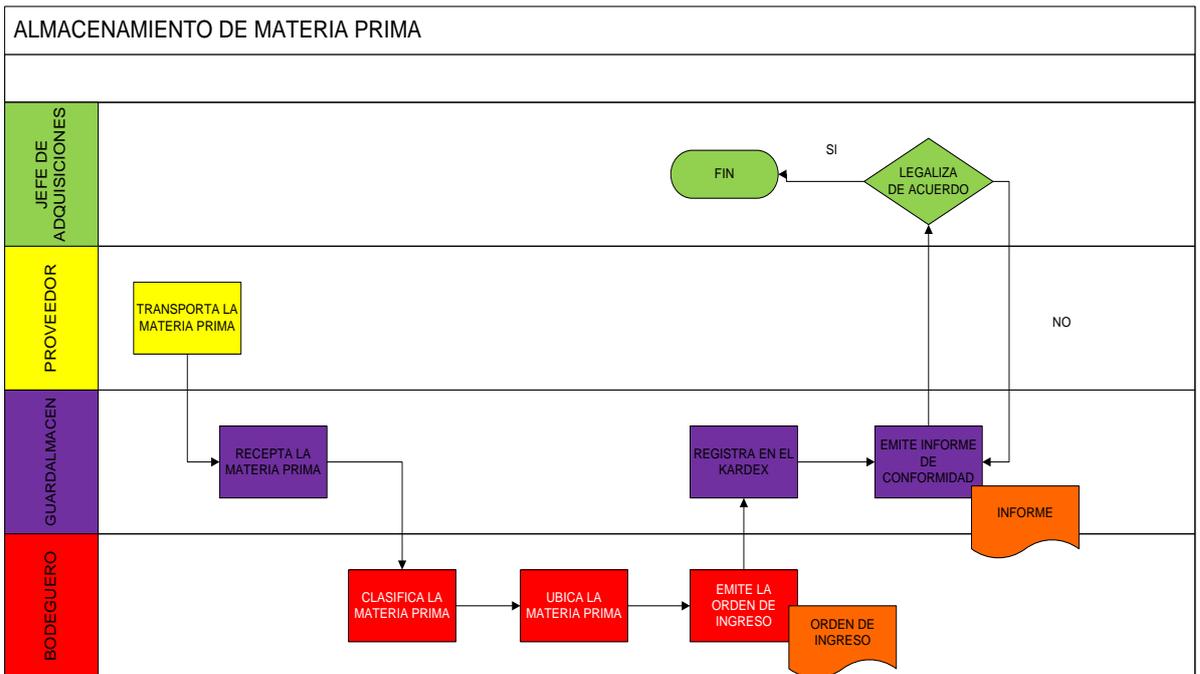
DIAGRAMA DE COMPRA DE MATERIA PRIMA



Elaboración: Investigadora.

Gráfico 8

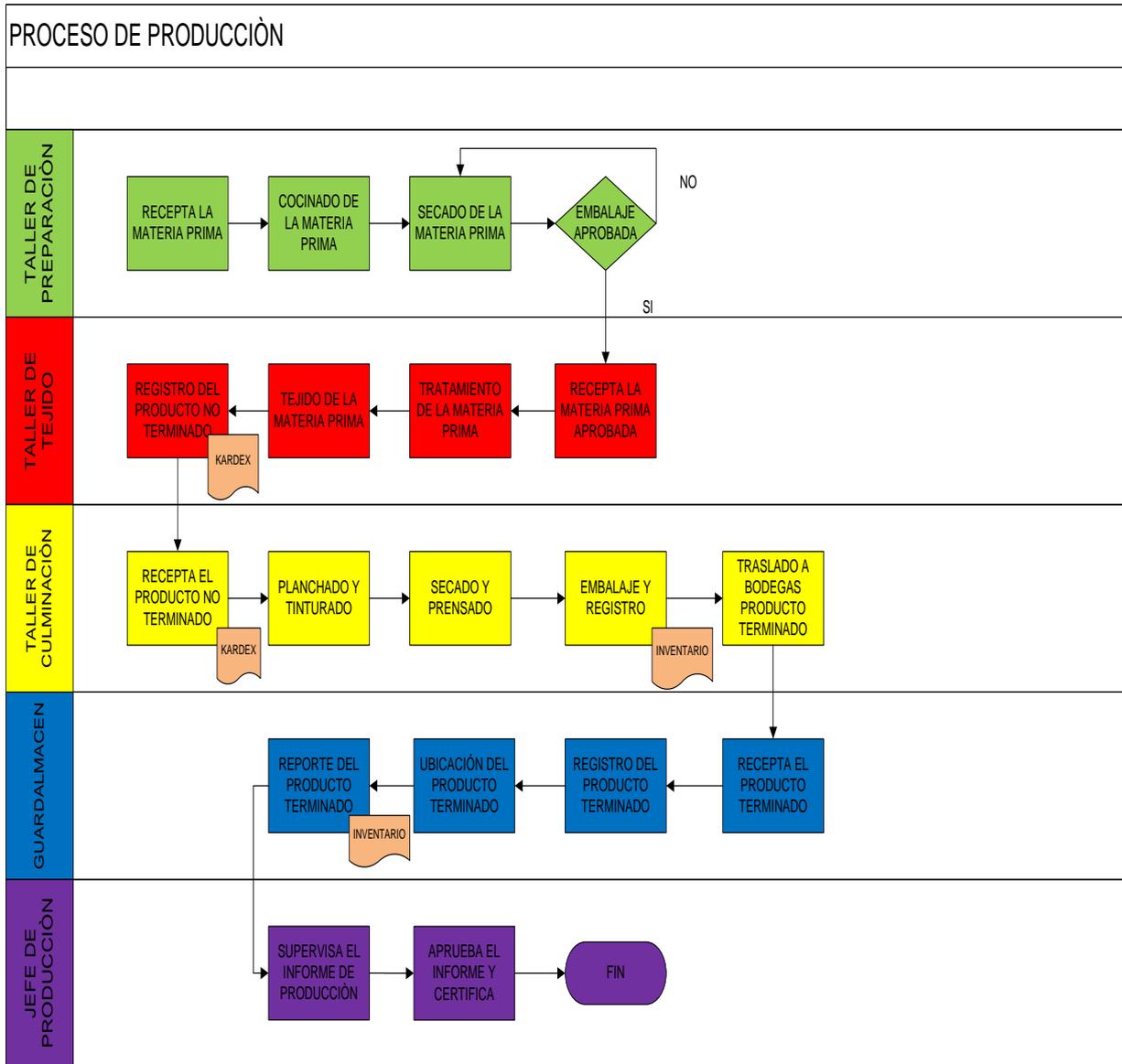
DIAGRAMA DEL ALMACENAMIENTO DE MATERIA PRIMA



Elaboración: Investigadora

Gráfico 9

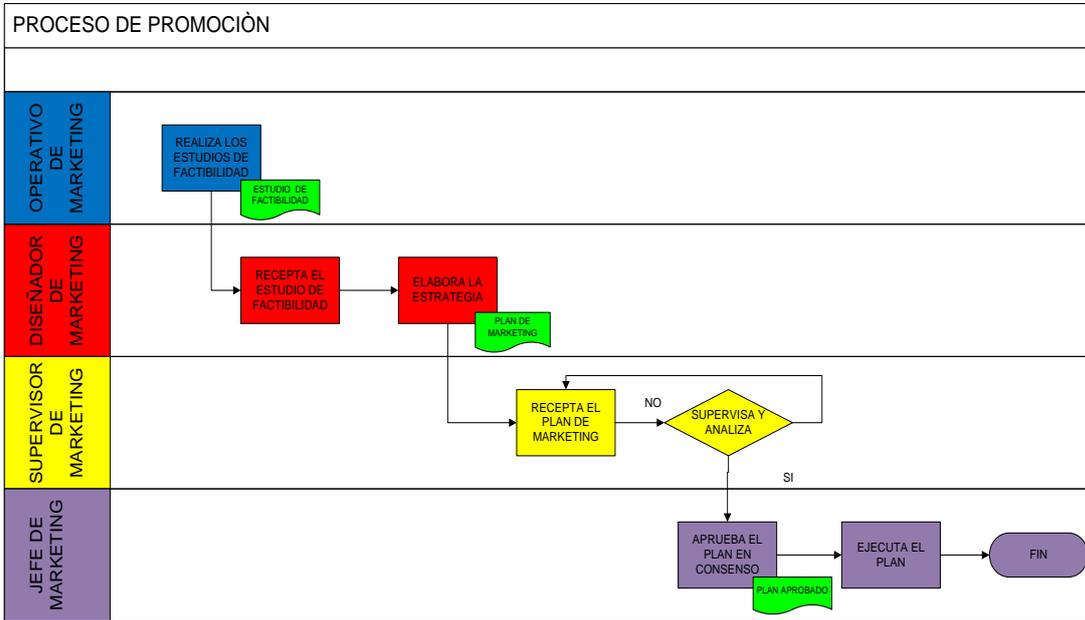
DIAGRAMA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN



Elaboración: Investigadora

Gráfico 10

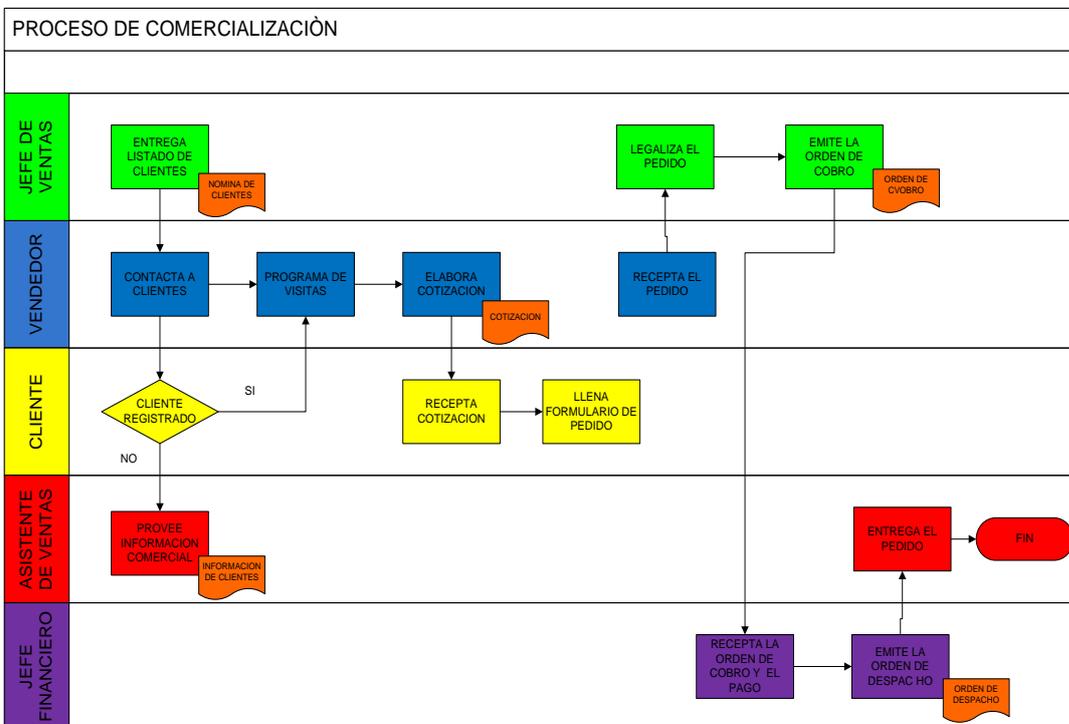
DIAGRAMA DEL PROCESO DE PROMOCIÒN



Elaboración: Investigadora

Gráfico 11

DIAGRAMA DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÒN



Elaboración: Investigadora

Gráfico 12

DIAGRAMA DEL PROCESO DE CONTROL

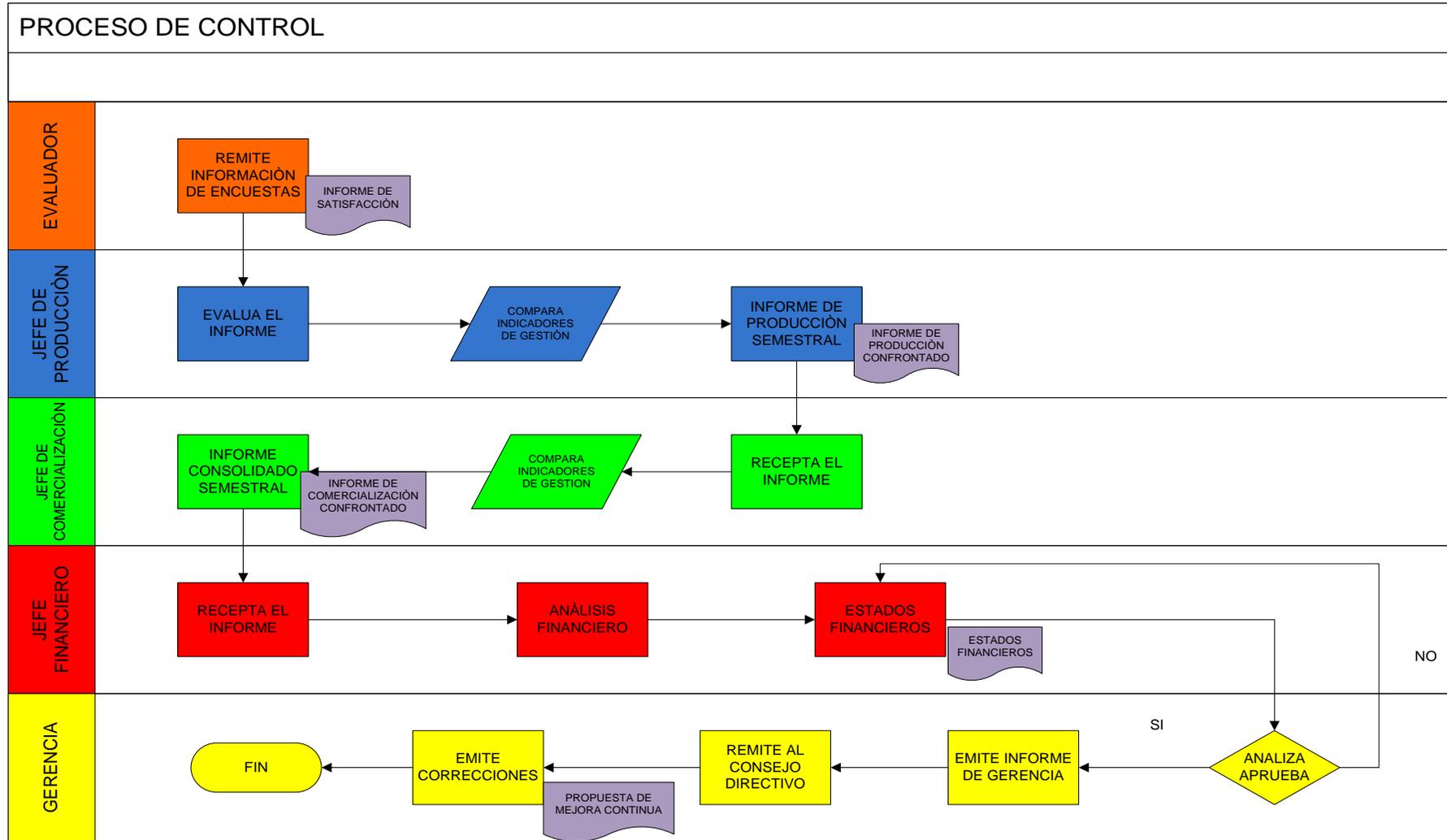
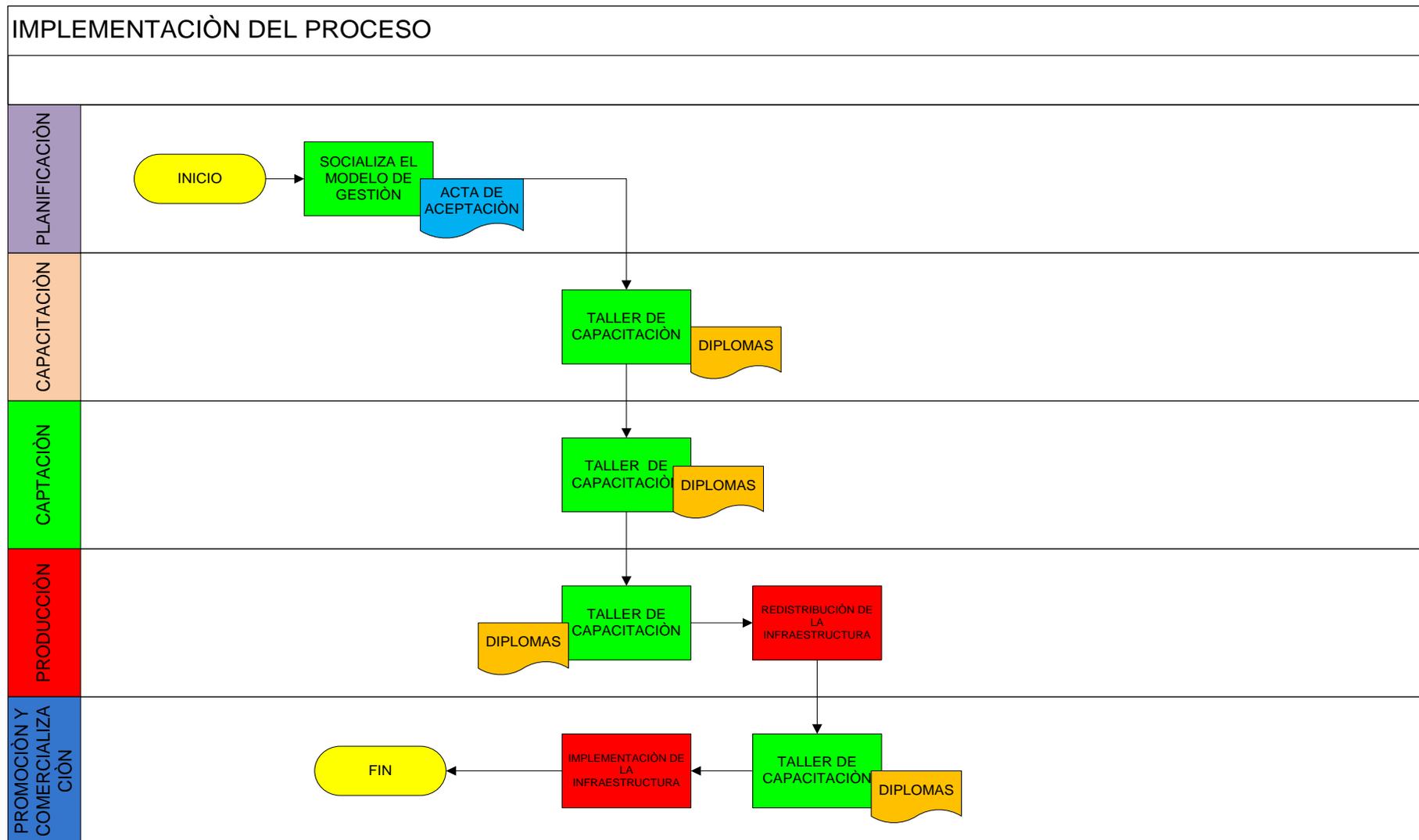


Gráfico 13

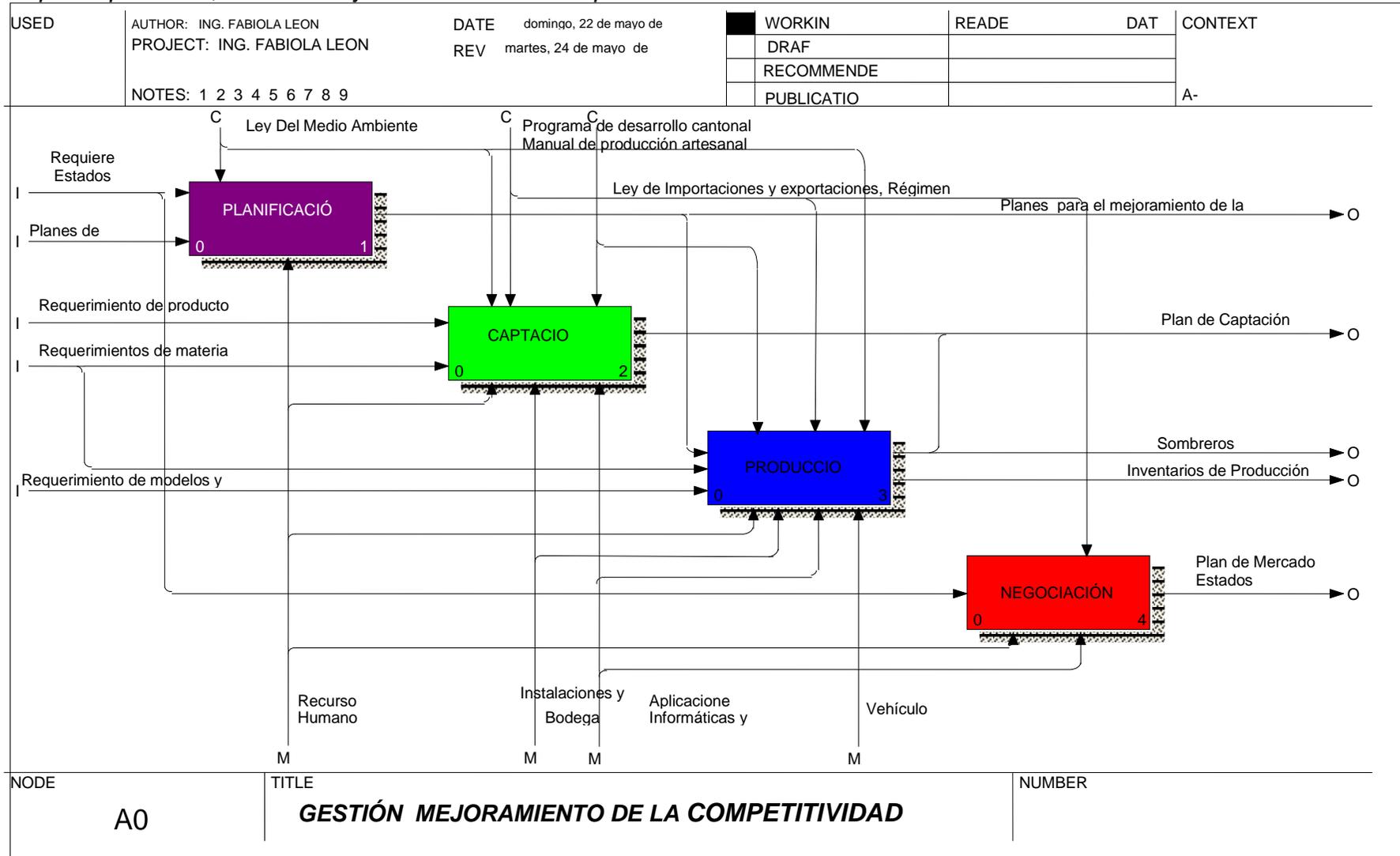
DAGRAMA DE IMPLEMENTACION DEL PROCESO



Elaboración: Investigadora

Gráfico 14

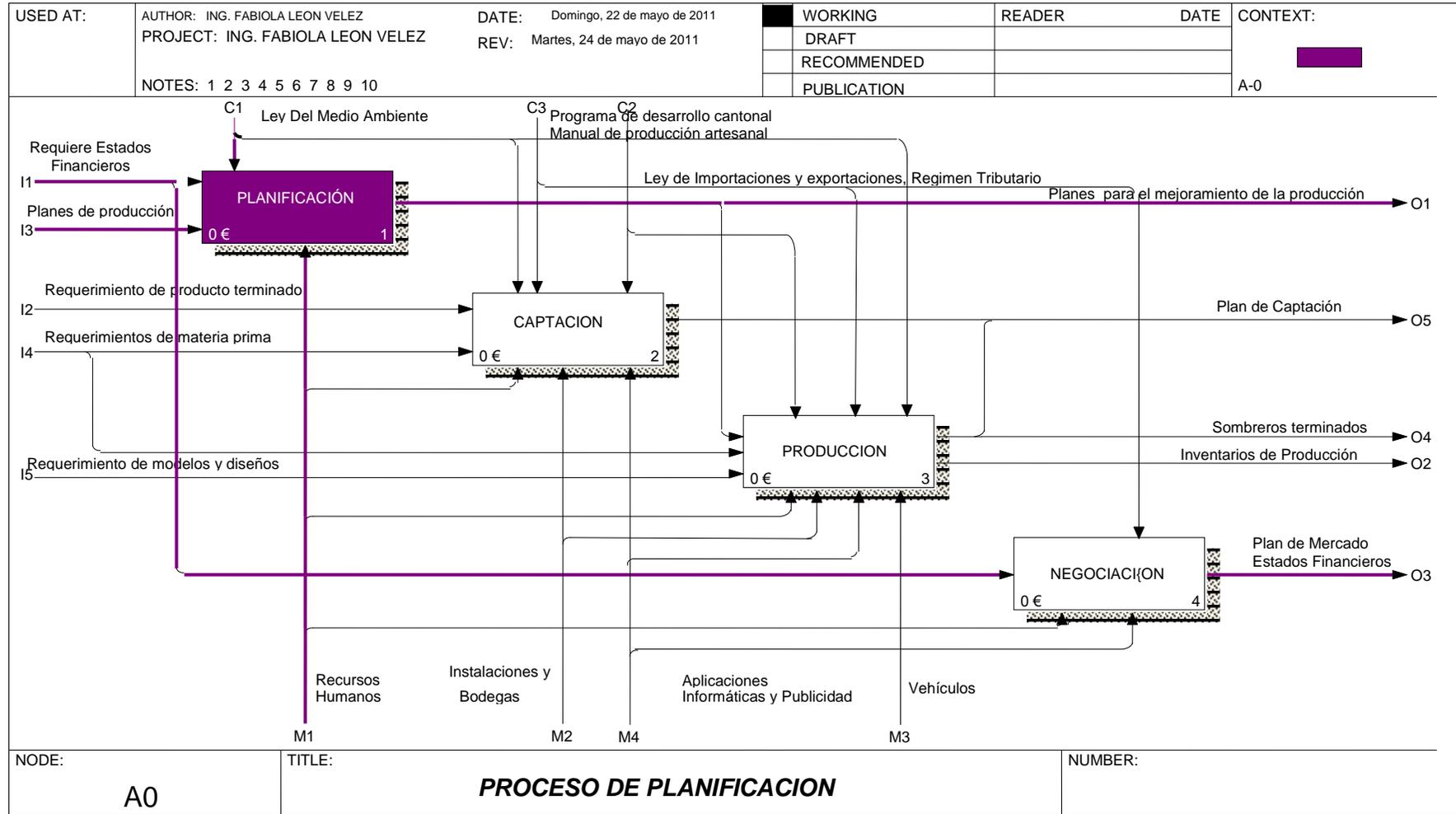
Mapa de procesos, Gestión Mejoramiento de la Competitividad



Elaboración: Investigadora

Gráfico 15

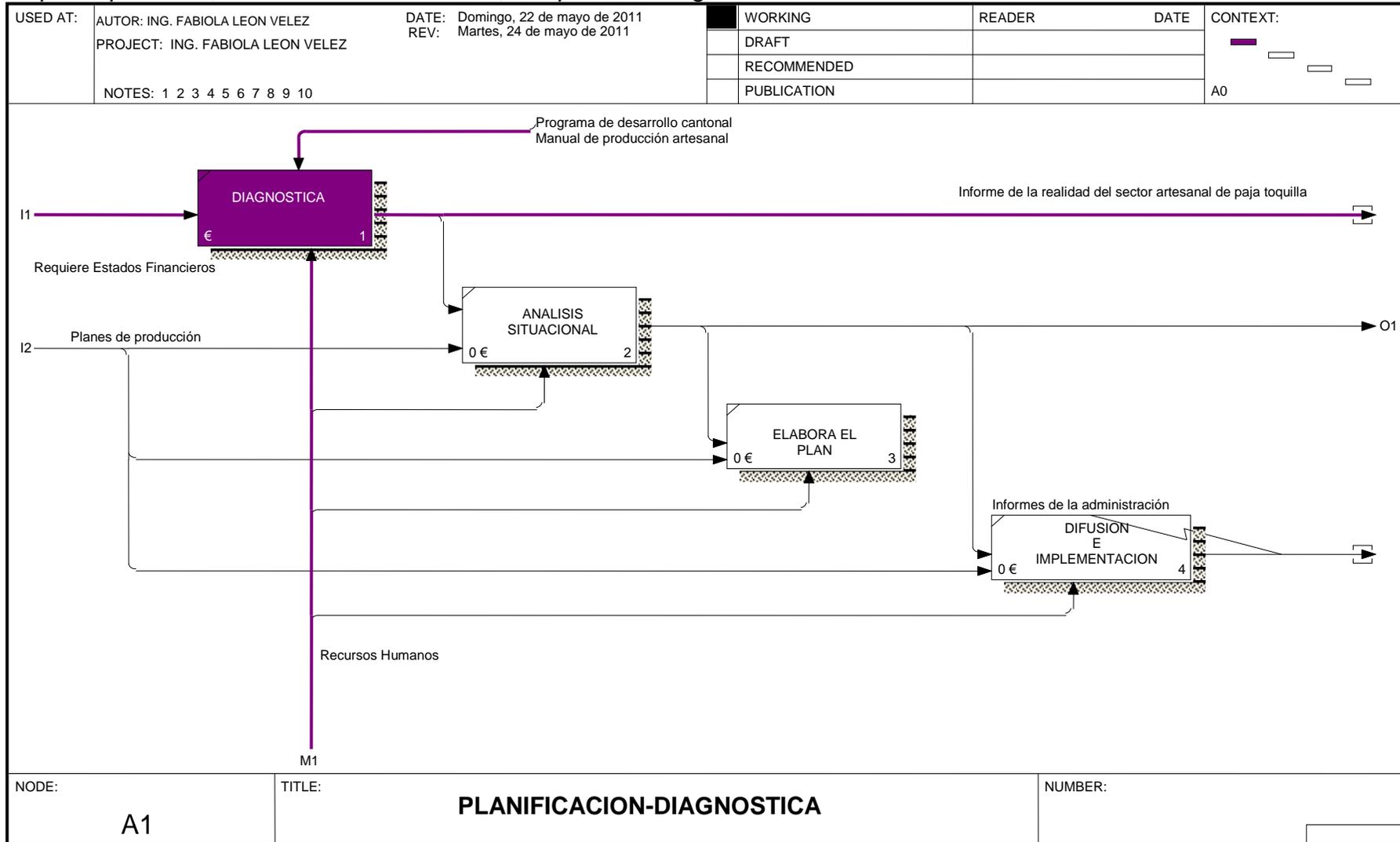
Mapa de procesos, Proceso de Planificación



Elaboración: Investigadora

Gráfico 16

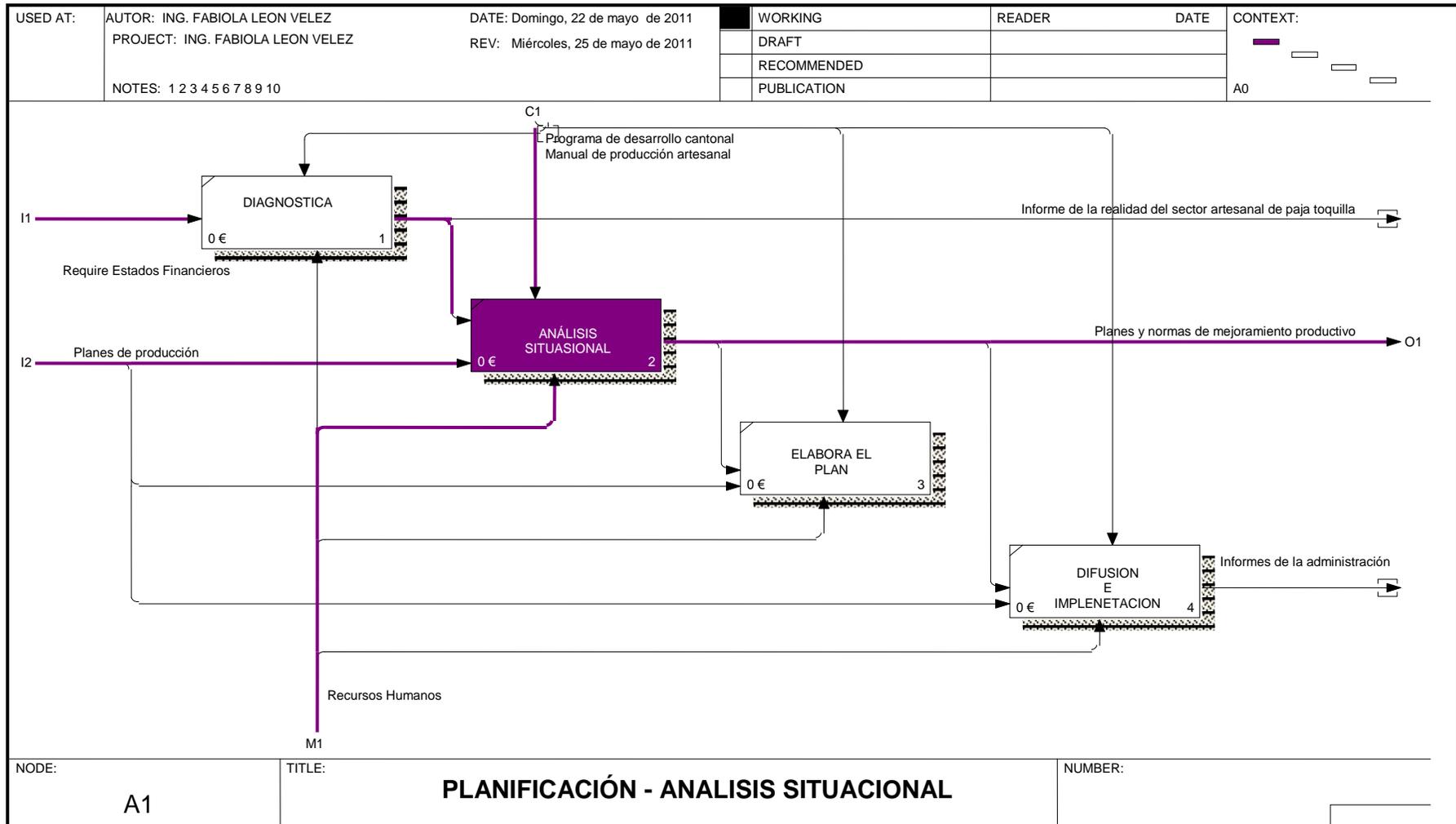
Mapa de procesos, Proceso de Planificación, Subproceso Diagnóstico



Elaboración: Investigadora.

Gráfico 17

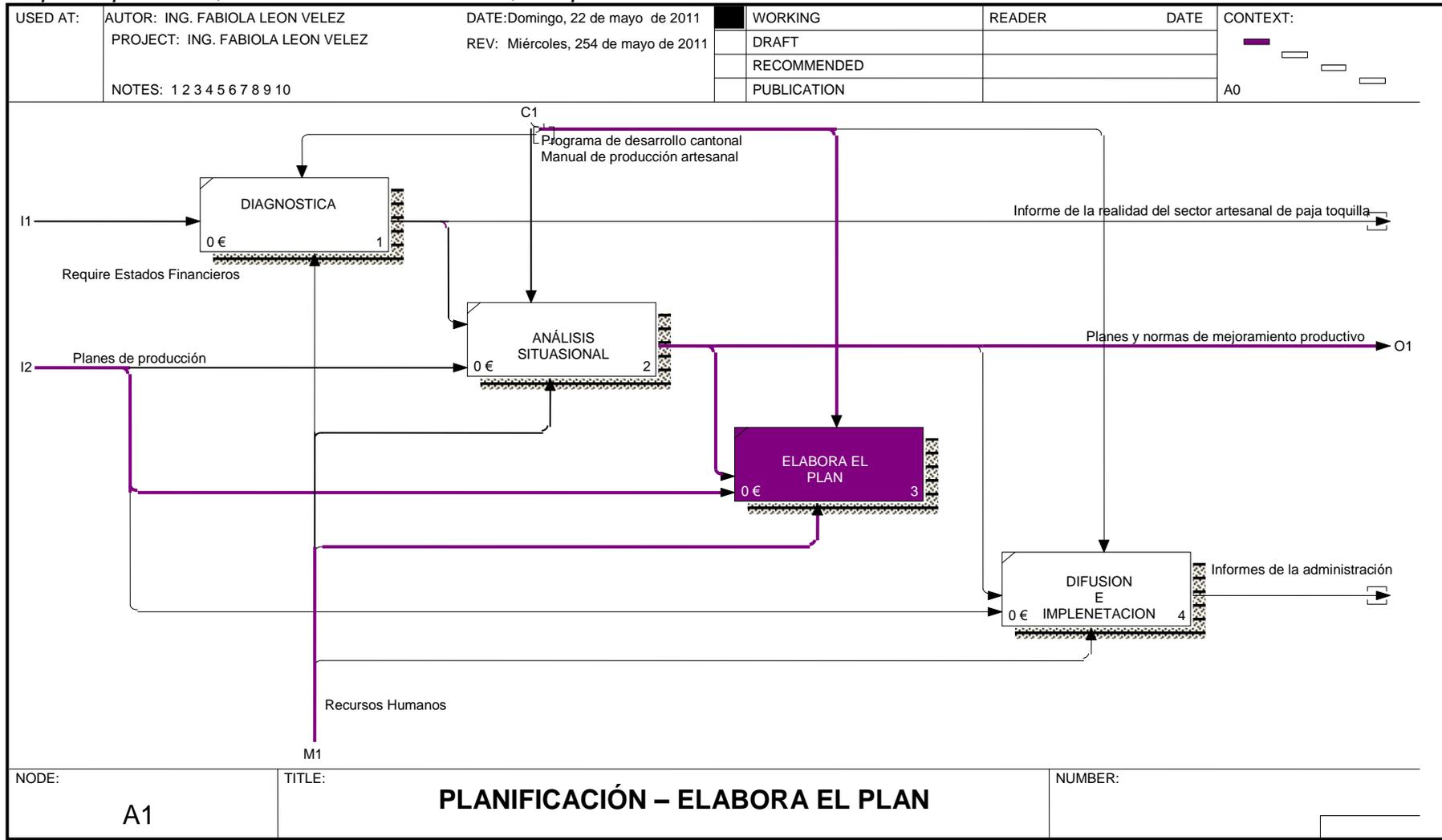
Mapa de procesos, Proceso de Planificación, Subproceso Análisis Situacional



Elaboración: Investigadora

Gráfico 18

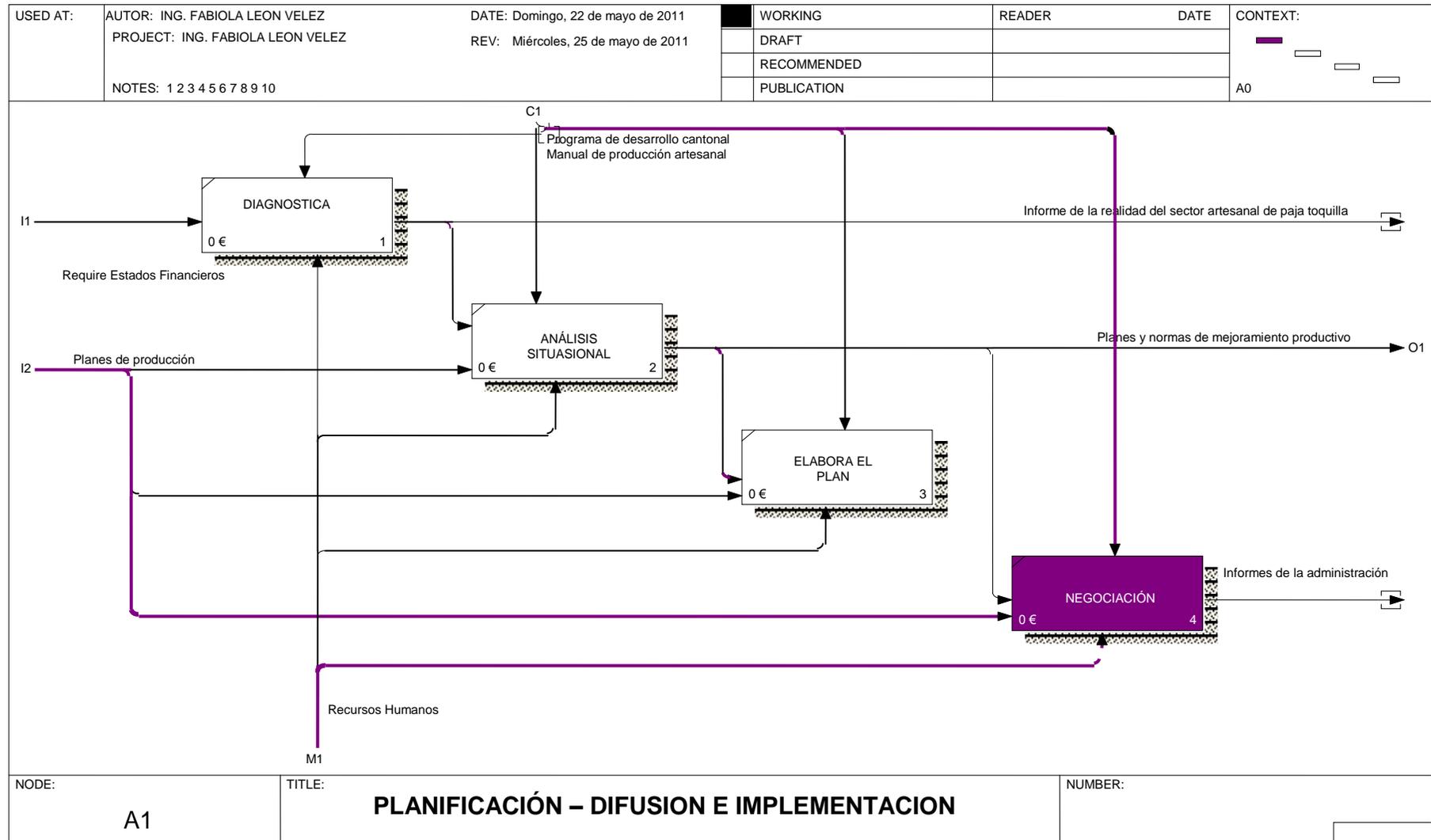
Mapa de procesos, Proceso de Planificación, Subproceso Elaboración del Plan



Elaboración: Investigadora

Gráfico 19

Mapa de procesos, Proceso de Planificación, Subproceso Difusión e Implementación



NODE: **A1**

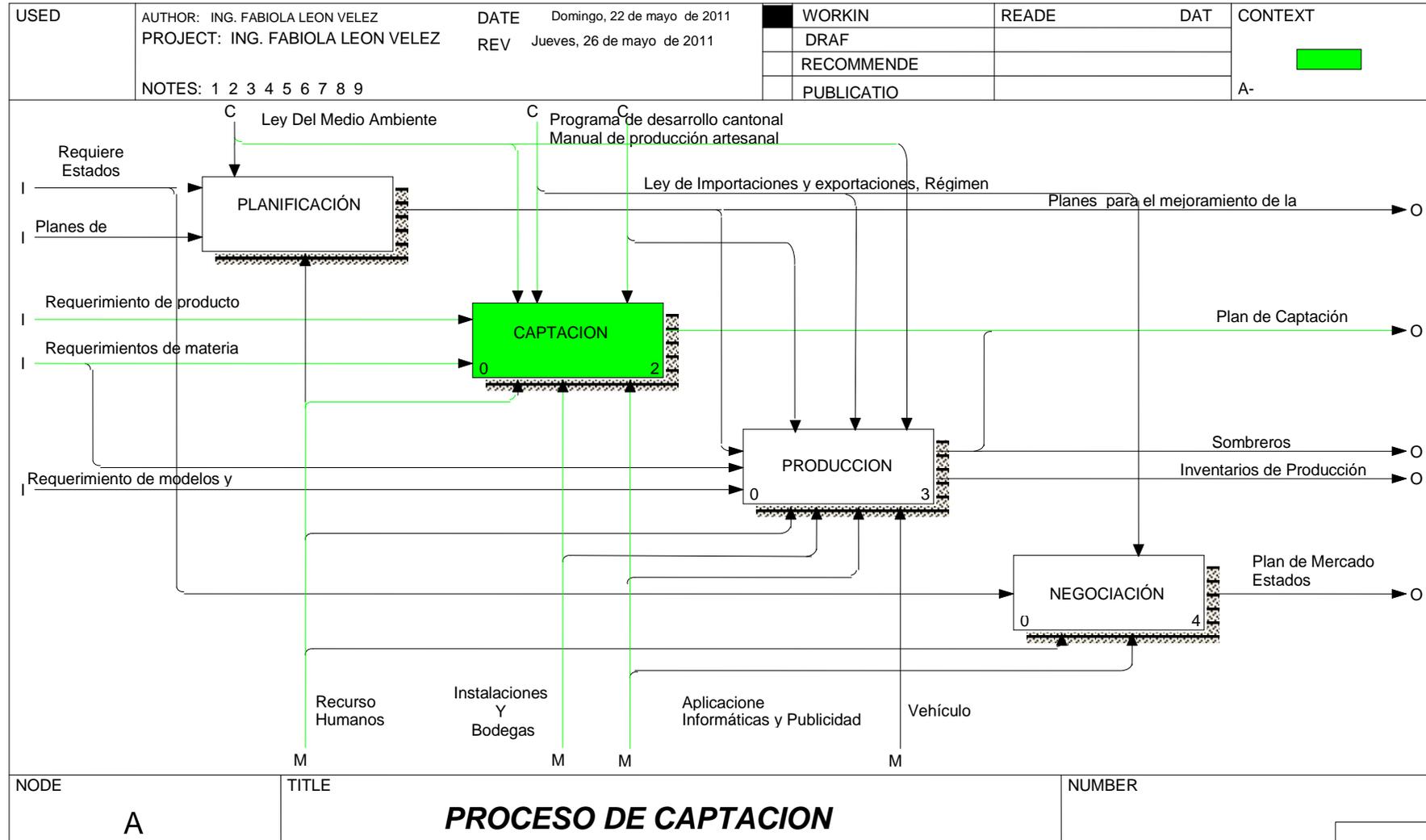
TITLE: **PLANIFICACIÓN – DIFUSION E IMPLEMENTACION**

NUMBER:

Elaboración: Investigadora

Gráfico 20

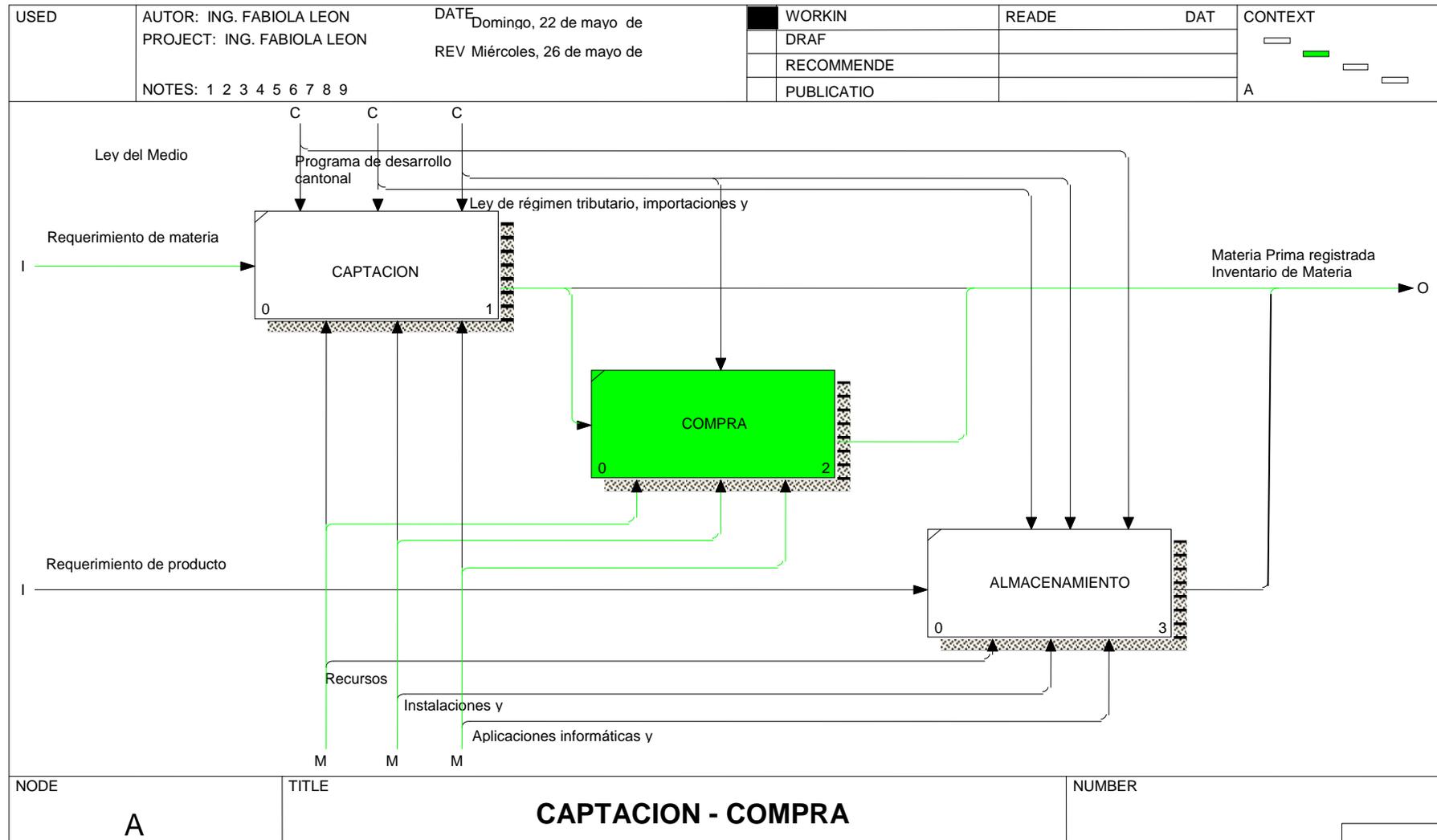
Mapa de procesos, Proceso de Captación



Elaboración: Investigadora

Gráfico 21

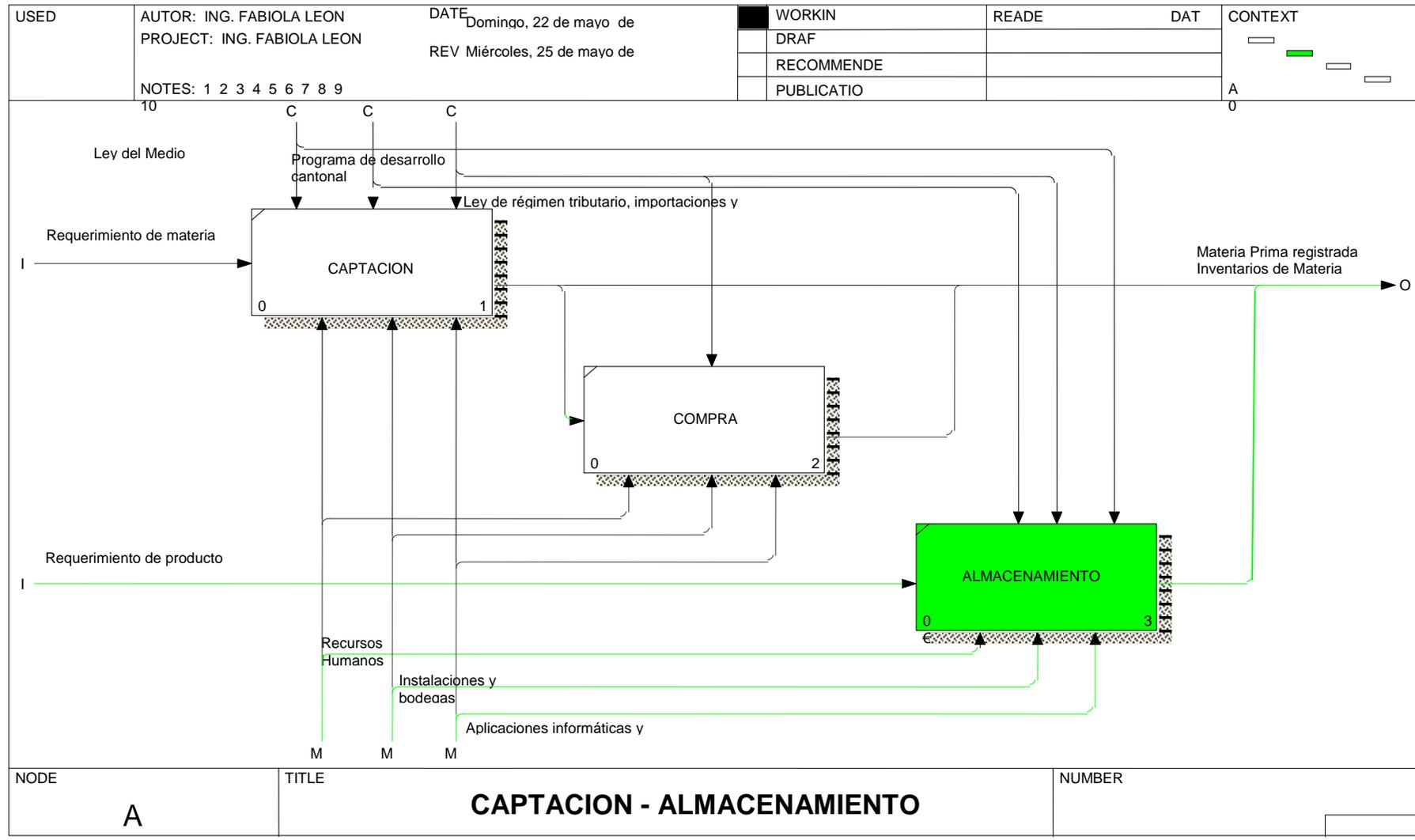
Mapa de procesos, Proceso de Captación, Subproceso Compra



Elaboración: Investigadora

Gráfico 22

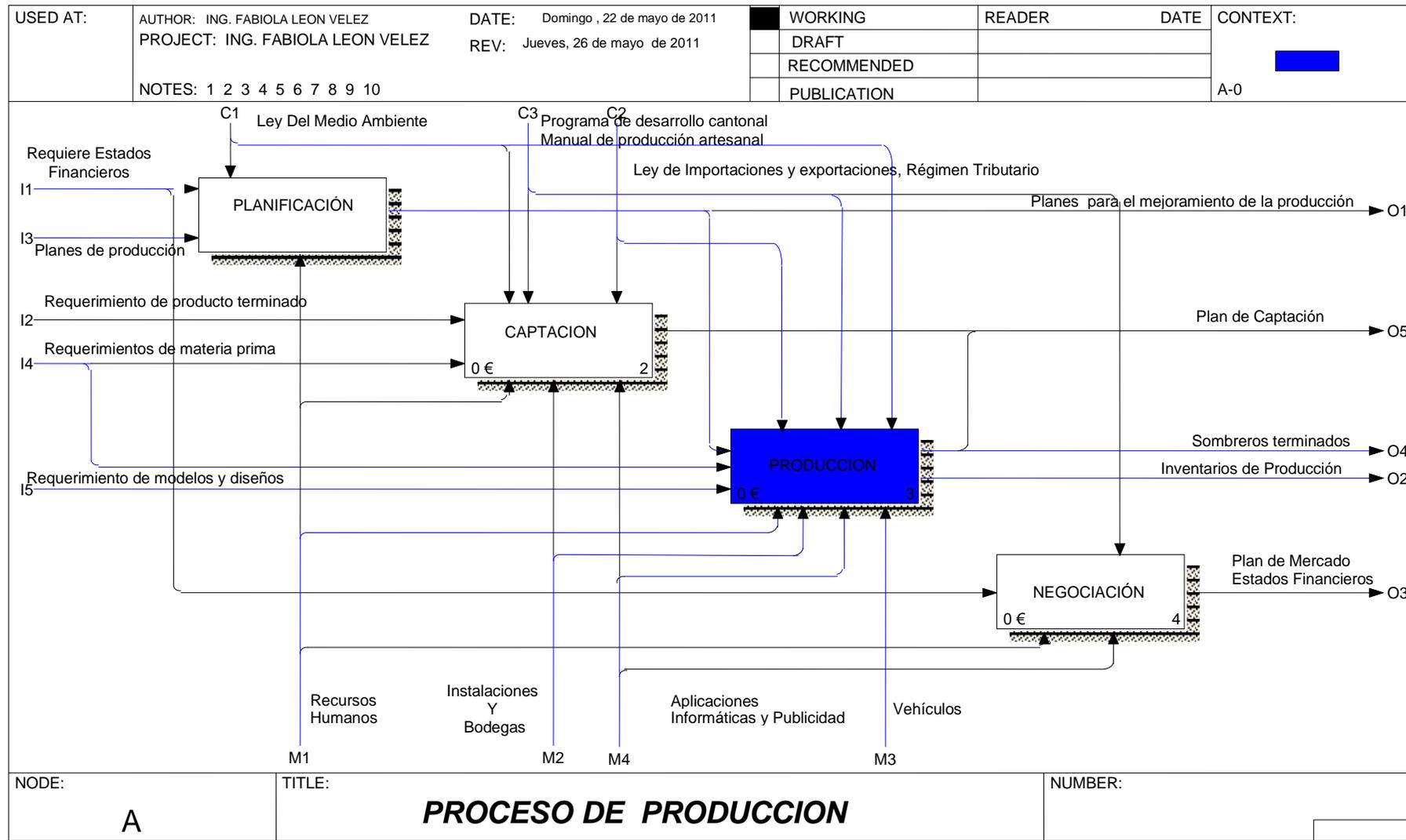
Mapa de procesos, Proceso de Captación, Subproceso Almacenamiento



Elaboración: Investigadora

Gráfico 23

Mapa de procesos, Proceso de Producción



NODE: **A**

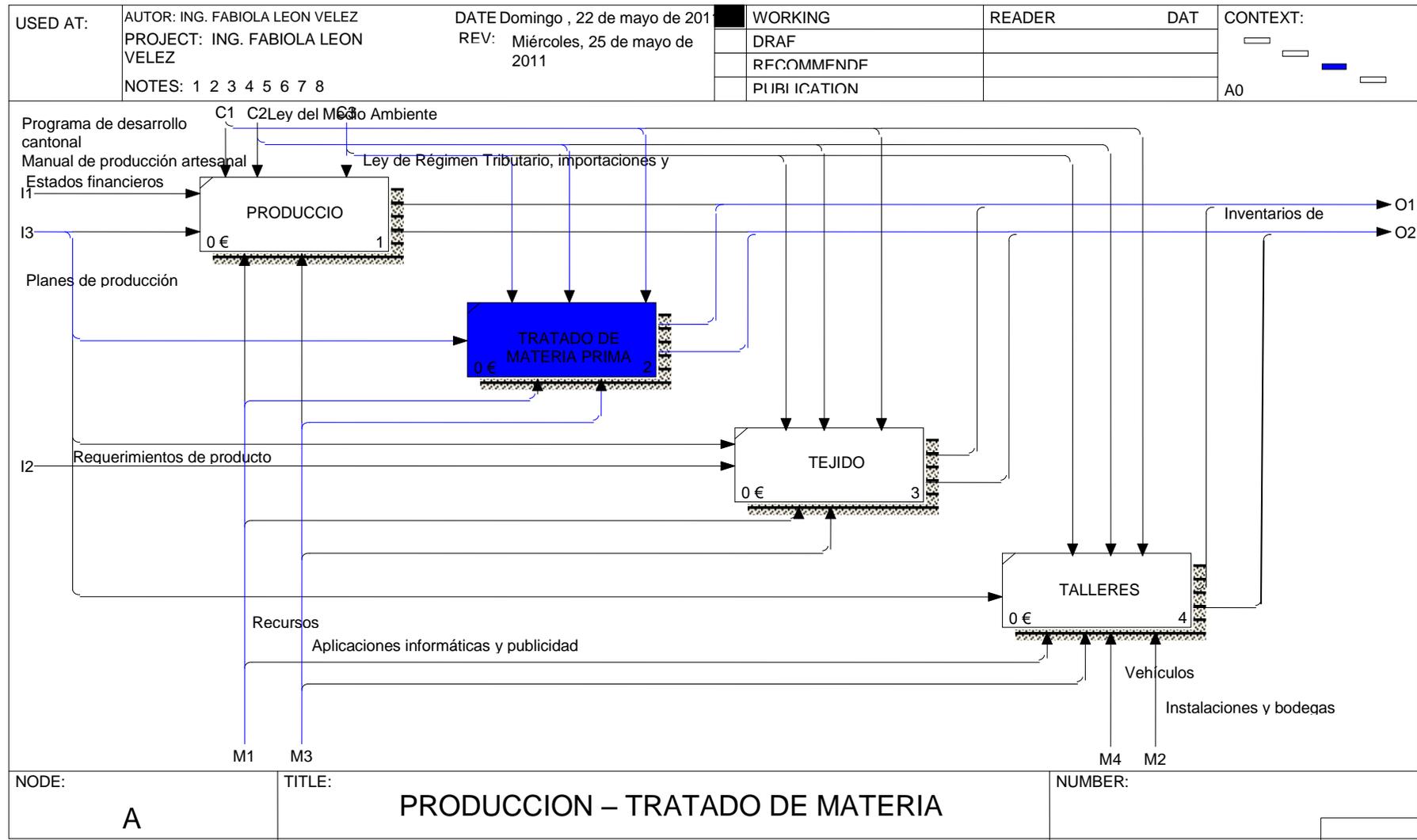
TITLE: **PROCESO DE PRODUCCION**

NUMBER:

Elaboración: Investigadora

Gráfico 24

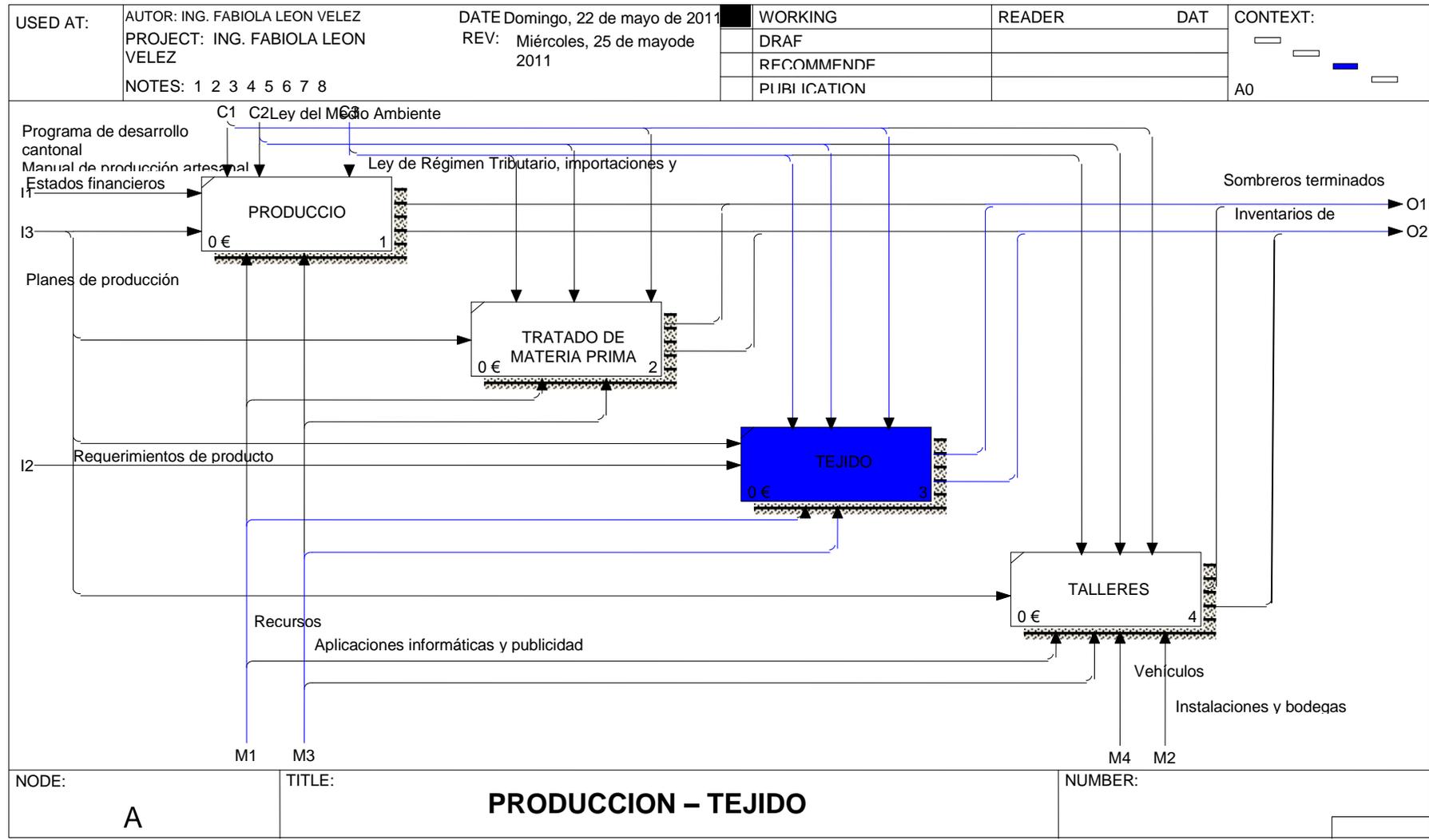
Mapa de procesos, Proceso de Producción, Subproceso Tratado de Materia Prima



Elaboración: Investigadora

Gráfico 25

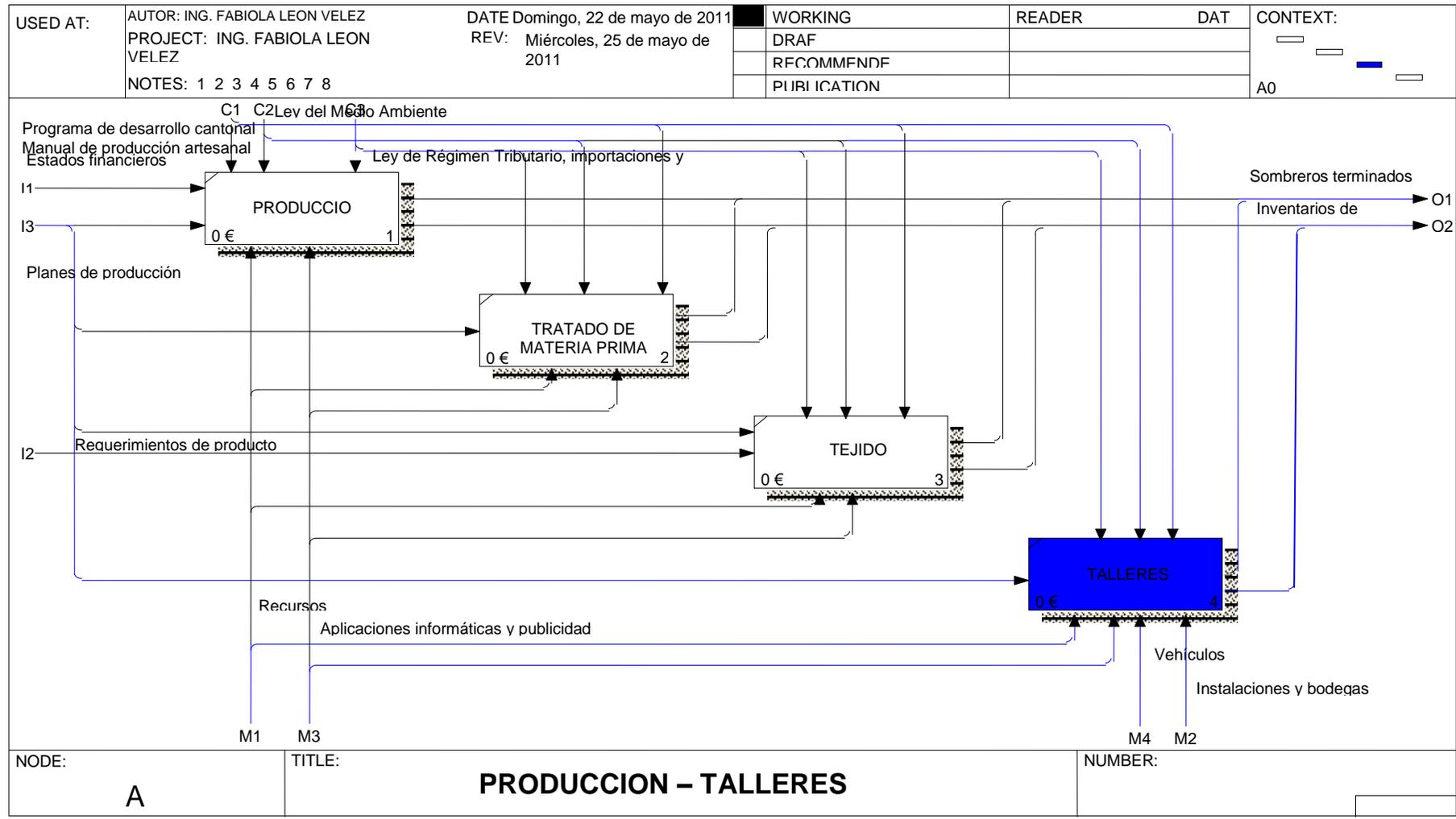
Mapa de procesos, Proceso de Producción, Subproceso Tejido



Elaboración: Investigadora

Gráfico 26

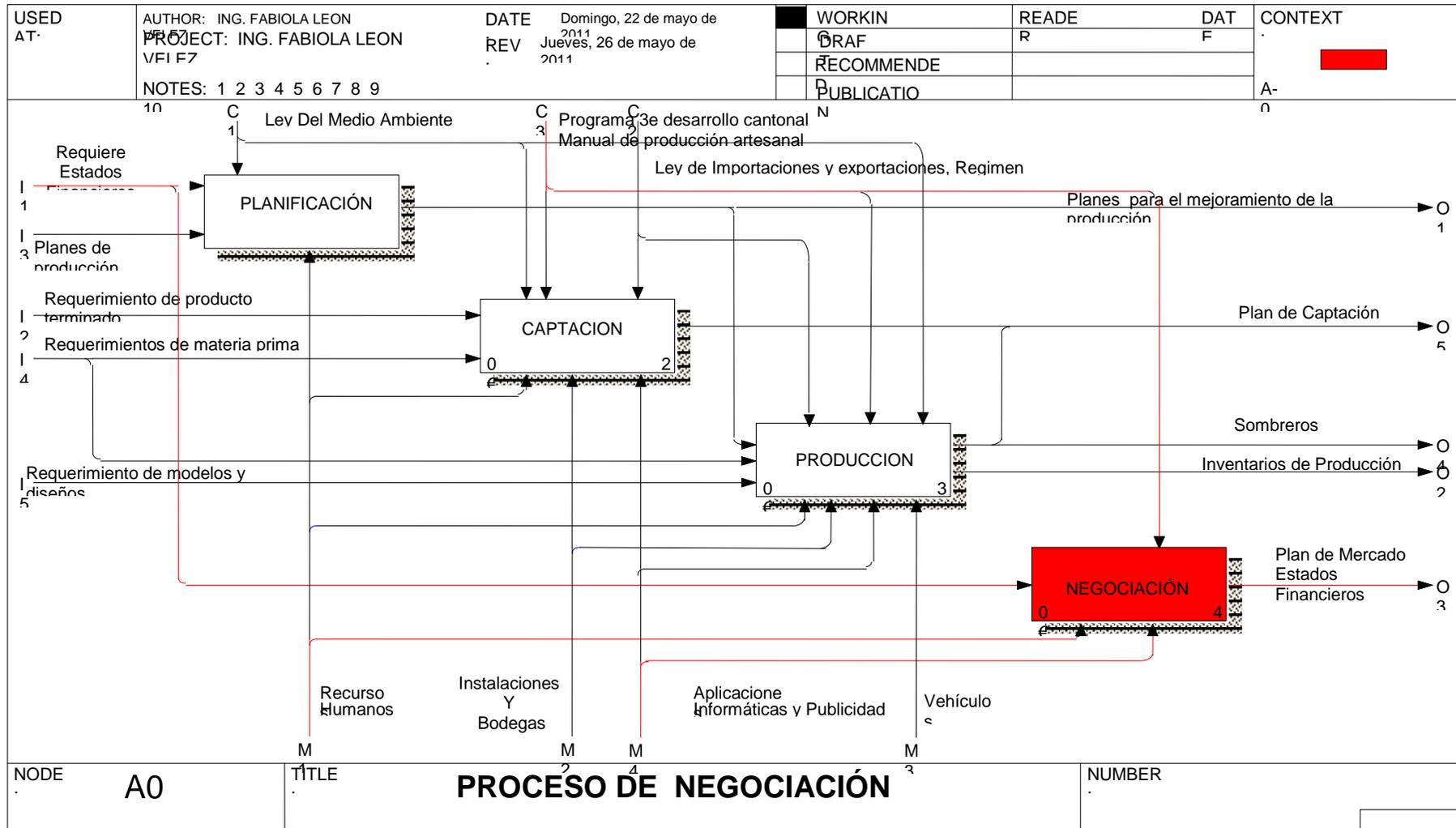
Mapa de procesos, Proceso de Producción, Subproceso Talleres



Elaboración: Investigadora

Gráfico 27

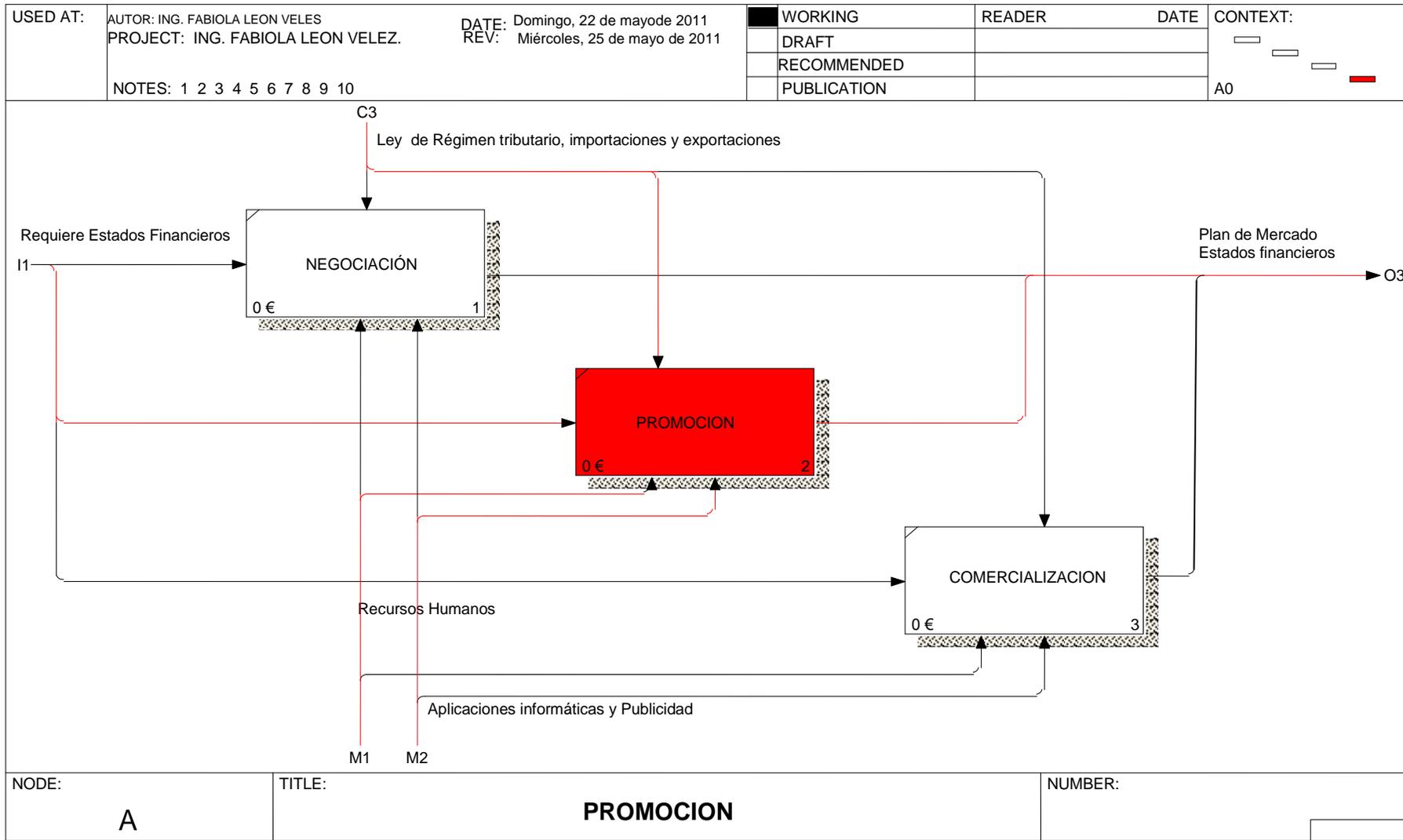
Mapa de procesos, Proceso de Negociación



Elaboración: Investigadora

Gráfico 28

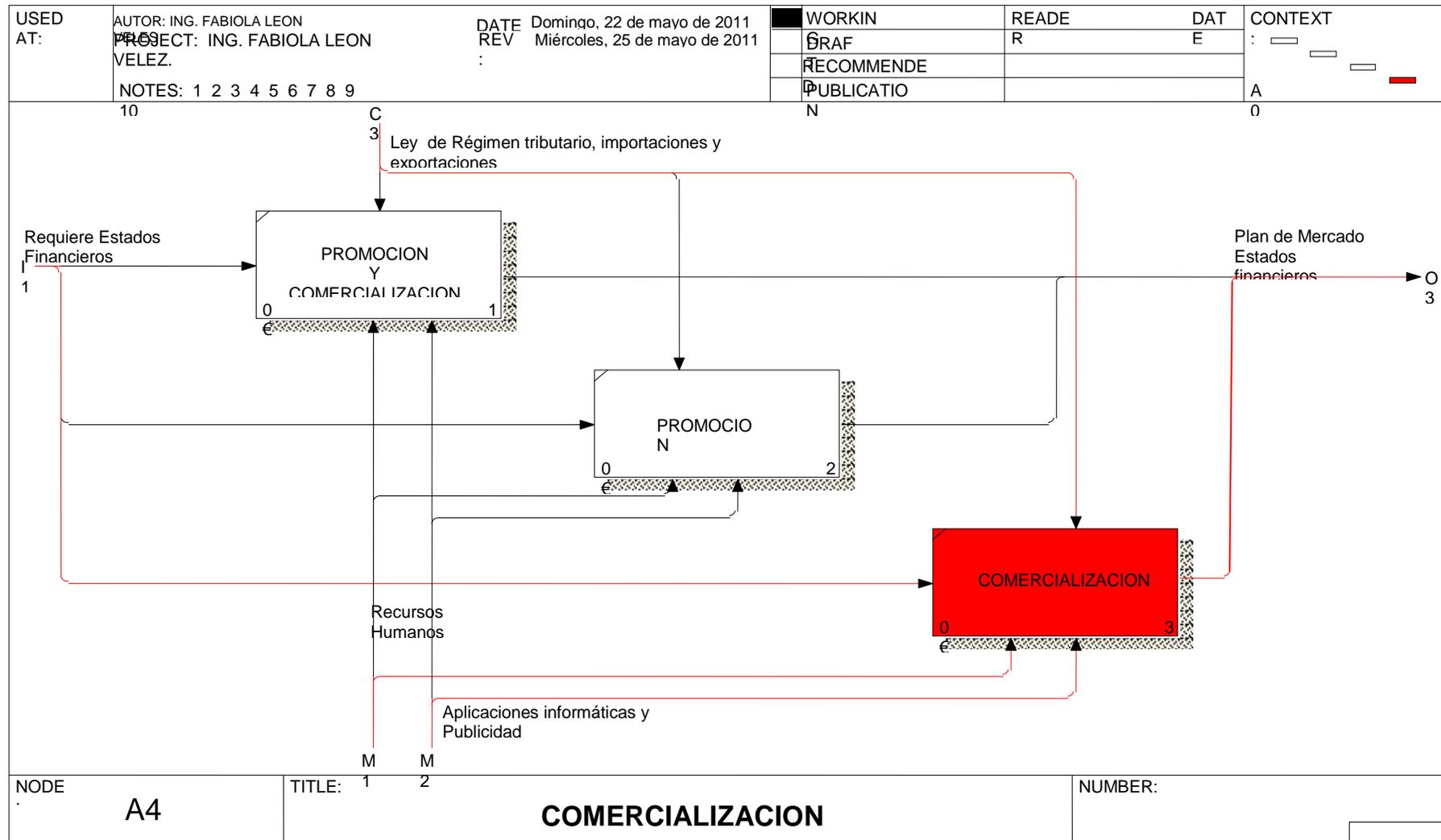
Mapa de procesos, Proceso de Negociación, Subproceso Promoción



Elaboración: Investigadora

Gráfico 29

Mapa de procesos, Proceso de Negociación, Subproceso Comercialización



Elaboración: Investigadora

Diseño Administrativo

Con el propósito de que el modelo propuesto sea implementado es necesario definir todos los actores del sistema y las relaciones entre ellos, contactarlas directamente y conocer el rol de cada uno, sus necesidades, limitaciones, necesidades y fortalezas, para así poder definir la implementación.

De igual manera se debe conocer no sólo los actores y beneficiarios directos de los proyectos y la tecnología, sino también las instituciones, comunidades, sectores y actores de la sociedad con los que se vinculan, por ello es necesario que se incluyan en el proceso de definición de necesidades y objetivos y se aseguren que los proyectos respondan a los mismos.

Así se busca aprovechar las fortalezas existentes de los actores, así como generar nuevas fortalezas, y apoyar las iniciativas sobre las mismas. Con ello los involucrados tendrán la noción de que importan y se valorará el hecho de contar con este modelo de gestión, específicamente de los beneficios concretos del proyecto y las oportunidades de superación y crecimiento que les brinda la tecnología, es así que se ejecutará el plan para la implementación y se minimizará la resistencia al cambio.

CUADRO 13

Diseño Administrativo

| <i>Programa</i> | <i>Líneas de Acción</i> | <i>Productos/Resultados Esperados</i> | <i>Actividades</i> | <i>Plazo</i> |
|----------------------------------|---|--|--|--|
| <i>Gestión Planificación</i> | | | | |
| <i>Difusión e implementación</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Recursos Humanos</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Propuesta del Modelo de Gestión por procesos a implementar</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Socialización del modelo de gestión al sector artesanal y a la Fundación Pérez Perasso.</i> <i>Concluir con las negociaciones para implementar el modelo de gestión.</i> | <p><i>Enero 2011</i></p> <p><i>Enero 2011</i></p> |
| | | <ul style="list-style-type: none"> <i>Lineamientos de la organización y legislación.</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Definir la organización en base de los procesos y socializarla, haciendo referencia a las normas legales.</i> | <i>Enero 2011</i> |
| | | <ul style="list-style-type: none"> <i>Capacitación al factor humano (artesanos)</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Realizar el taller para capacitación del factor humano</i> | <i>Enero 2011</i> |
| <i>Gestión Capacitación.</i> | | | | |
| <i>Compra de materia prima</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Recursos Humano</i> <i>Recursos Financieros</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Inventarios</i> <i>Ordenes de ingreso</i> <i>Orden de gasto</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Elaboración de inventarios</i> <i>Elaboración de órdenes de ingreso</i> <i>Elaboración de órdenes de gasto</i> | <p><i>Permanente</i></p> <p><i>Permanente</i></p> <p><i>Permanente</i></p> |
| | | <ul style="list-style-type: none"> <i>Valoración de la materia prima</i> <i>Análisis de costos</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Establecer el precio para cancelación de la materia prima</i> <i>Calculo del precio referencial</i> | <p><i>Permanente</i></p> <p><i>Permanente</i></p> |

| <i>Programa</i> | <i>Líneas de Acción</i> | <i>Productos/Resultados Esperados</i> | <i>Actividades</i> | <i>Plazo</i> |
|--|--|--|---|--|
| <i>Gestión Captación.</i> | | | | |
| <i>Almacenamiento de materia prima</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Recursos Humanos</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Niveles de stock</i> <i>Kárdex</i> <i>Solicitud de reposición</i> <i>Orden de egreso</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Cálculo de niveles de reposición</i> <i>Elaboración de Kárdex</i> <i>Elaboración de solicitudes</i> <i>Elaboración de órdenes de egreso</i> | <i>Permanente</i> <i>Permanente</i> <i>Permanente</i> <i>Permanente</i> |
| <i>Gestión Producción.</i> | | | | |
| <i>Implementación de los talleres y adecuaciones de los existentes</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Recursos Materiales</i> <i>Recursos Humanos</i> <i>Recursos Financieros</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Implementar la infraestructura acorde a los procesos</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Redistribuir la infraestructura existente.</i> <i>Construir las áreas que se necesite</i> | <i>Marzo 2012</i> <i>Marzo 2012</i> |
| | | <ul style="list-style-type: none"> <i>Designar funciones acorde a las áreas necesaria</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Definir la organización del factor humano por competencias y conocimientos en base a los procesos y la nueva estructura</i> | <i>Marzo 2012</i> |
| | | <ul style="list-style-type: none"> <i>Financiamiento de los procesos</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Proporcionar los recursos económicos necesarios.</i> | <i>Permanente</i> |
| <i>Gestión Promoción.</i> | | | | |
| <i>Promocionar el producto.</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Recursos Humanos</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Plan de marketing</i> <i>Campañas publicitarias</i> <i>Evaluación</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Elaborar el plan de marketing</i> <i>Elaborar la campaña</i> <i>Realizar la evaluación</i> | <i>Permanente</i> <i>Permanente</i> <i>Permanente</i> |

| <i>Programa</i> | <i>Líneas de Acción</i> | <i>Productos/Resultados Esperados</i> | <i>Actividades</i> | <i>Plazo</i> |
|--------------------------------------|---|--|---|---|
| <i>Gestión Comercialización.</i> | | | | |
| <i>Comercialización del producto</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Recursos Materiales</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Implementar los puntos de distribución y atención al público</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Rentar locales para el expendio del producto.</i> <i>Determinar los canales de distribución.</i> | <i>Junio 2012</i> <i>Junio 2012</i> |
| | <ul style="list-style-type: none"> <i>Recursos Humanos</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Designar funciones</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Contratación del personal para ventas e impulsores</i> | <i>Junio 2012</i> |
| | <ul style="list-style-type: none"> <i>Recursos Financieros</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Financiamiento de los procesos</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Proporcionar los recursos económicos.</i> | <i>Permanente</i> |
| <i>Gestión Control.</i> | | | | |
| <i>Control permanente</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Recursos Humano</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Control de Inventarios</i> <i>Control de la producción</i> <i>Control financiero</i> <i>Control de promoción</i> <i>Control de satisfacción</i> | <ul style="list-style-type: none"> <i>Evaluación</i> <i>Evaluación</i> <i>Evaluación</i> <i>Evaluación</i> <i>Evaluación</i> | <i>Permanente</i> <i>Permanente</i> <i>Permanente</i> <i>Permanente</i> <i>Permanente</i> |

Elaboración: Investigadora

Determinación del Impacto de la Intervención

La implantación de la propuesta del Modelo de Gestión por procesos involucra la relación con varios aspectos que generan impactos positivos y negativos, en alto, medio y bajo grado. Para realizar el análisis de impactos, se utilizó una matriz general, luego de analizar independientemente cada impacto.

Impacto socioeconómico

Es necesario mencionar el primer gran factor que es la adquisición de conocimientos. Es decir, el producto más inmediato del proyecto de investigación, que sin duda alguna son los conocimientos adquiridos y representan un claro indicador de la calidad del modelo de gestión propuesto que en este caso sería valor añadido.

El concepto de valor añadido trasladado al ámbito del mejoramiento en la competitividad del sector artesanal de paja toquilla de la parroquia “Bayas”, se refiere al incremento en los conocimientos que experimenta un sujeto tras haber participado del modelo de gestión a implementar mejorando de esta manera su calidad de vida tras la creación de nuevas fuentes de trabajo lo que genera un efecto multiplicador en la economía local.

Cuadro 14

Impacto Socio- económico

| Ord. | INDICADORES | NIVEL DE IMPACTO | | | | | | |
|------|-----------------------|------------------|----|----|---|---|---|---|
| | | -1 | -2 | -3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Adq. De Conocimientos | | | | | | x | |
| 2 | Calidad de Vida | | | | | | | x |
| 3 | Fuentes de trabajo | | | | | | | x |
| | TOTAL | | | | | | 2 | 6 |

Elaboración: Investigadora

El nivel de impacto se analizó aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{Sumatoria de asignación numérica}}{\text{Nº de indicadores}}$$

$$\text{NI} = \text{Sum} / n$$

$$\text{NI (Económico)} = \text{Sum}/n = 8/3 = 2.66 = 3$$

El nivel de impacto socio – económico tiene una calificación de impacto alto positivo (3).

Impacto Tecnológico

Evidentemente para que se pueda observar un incremento en cualquier aspecto, es necesario tener información, tanto de la situación inicial o de partida (para el caso nivel de conocimientos previos), como de la situación final, es decir, conocimientos adquiridos tras implementar el modelo diseñado. Toda esta información debe ser procesada y respaldada por el software y hardware que servirán como elementos de ejecución y herramientas de consulta para preservarla, utilizarla y requerirla cuando sea necesario, por tanto el paquete informático debe cubrir las exigencias que requiere la implementación de este modelo de gestión por procesos. A su vez el aprendizaje de manejo del mismo causa un impacto positivo para el recurso humano que lo manipula.

Cuadro 15

Impacto Tecnológico

| Ord. | INDICADORES | NIVEL DE IMPACTO | | | | | | |
|------|------------------------------------|------------------|----|----|---|---|---|---|
| | | -1 | -2 | -3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Capacitación paquetes informáticos | | | | | | x | |
| 2 | Empoderamiento información | | | | | x | | |
| 3 | Sistematización procesos | | | | | | | x |
| | TOTAL | | | | | 1 | 2 | 3 |

Elaboración: Investigadora

El nivel de impacto se analizó aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{Sumatoria de asignación numérica}}{\text{Nº de indicadores}}$$

$$\text{NI} = \text{Sum} / n$$

$$\text{NI (Económico)} = \text{Sum}/n = 6/3 = 2$$

El nivel de impacto tecnológico tiene una calificación de impacto medio positivo (2).

Impacto ambiental

La manufactura de los productos artesanales se vincula estrechamente con procesos de transformación del ambiente, que permiten al hombre modificar para bien o para mal, consciente o inconscientemente, sus características básicas.

Este sector artesanal se beneficia directamente de los recursos que ofrece la naturaleza, por este motivo debe tomar acciones que sean susceptibles de producir un impacto beneficioso sobre el medio ambiente, por lo tanto una relación de reciprocidad debería ser la que prime entre la comunidad y el medio ambiente, ya que si los artesanos se sirven de los recursos de la naturaleza, lo menos que pueden hacer es devolver lo que toman de ella, además consideremos el hecho de que esta planta deje de cultivarse o se extinga, el

impacto sería alto pues se dejaría de disponer de la materia prima para elaborar el producto.

La Contaminación acústica que puede generarse por el uso de maquinaria en el proceso de prensado puede desencadenar un efecto a nivel general y personal de repercusión más destructora de lo que pueda parecer en principio, pues disminuye la calidad de trabajo de los artesanos y puede causar enfermedades del oído.

Cuadro 16

Impacto Ambiental

| Ord. | INDICADORES | NIVEL DE IMPACTO | | | | | | |
|------|--------------------------------------|------------------|----|----|---|---|---|---|
| | | -1 | -2 | -3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Explotación de materia prima | | x | | | | | |
| 2 | Uso de productos químicos (blanqueo) | x | | | | | | |
| 3 | Contaminación acústica (prensado) | x | | | | | | |
| | TOTAL | -2 | -2 | | | | | |

Elaboración: Investigadora

El nivel de impacto se analizó aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{Sumatoria de asignación numérica}}{\text{Nº de indicadores}}$$

$$\text{NI} = \text{Sum} / n$$

$$\text{NI (Económico)} = \text{Sum}/n = -4/3 = -1.33 = -1$$

El nivel de impacto ambiental tiene una calificación de impacto bajo negativo (-1).

Impacto Empresarial

El impacto que produce esta intervención, incide en la satisfacción del cliente que es un índice de calidad del servicio y de una correcta aplicación de los procesos, así como un indicador de resultados.

La satisfacción, como dimensión del impacto inmediato y mediato del modelo de procesos para el mejoramiento de la competitividad del sector artesanal de paja toquilla de la parroquia “Bayas”, es una consecuencia directa del incremento en los conocimientos adquiridos y la correcta aplicación de los procesos, esta dimensión con las demás planteadas, dará una idea de la importancia de la satisfacción percibida de la calidad de una acción formativa y de un mejoramiento de alto nivel en la competitividad del producto.

Sin duda esta valoración diferida estará influida por el posible uso de los conocimientos en su actividad profesional y las influencias de algunas otras variables contextuales. Esta dimensión la podemos clasificar como explicativa, ya que se trata de un producto inmediato de la acción formativa, y será a partir de los productos inmediatos, de donde se irán explicando el resto de dimensiones consideradas productos mediatos.

El uso real de los conocimientos adquiridos y de los materiales facilitados al igual que la implementación de los procesos, nos da una clara valoración del nivel que tendrá el mejoramiento de la competitividad en este sector.

Se consideran dos dimensiones explicativas del impacto ya que se entiende que en la medida que los asistentes hayan utilizado sus nuevos conocimientos y de las herramientas facilitadas se producirán mejoras en sus actividades profesionales.

Cuadro 17

Impacto Empresarial

| Ord. | INDICADORES | NIVEL DE IMPACTO | | | | | | | |
|------|------------------------------------|------------------|----|----|---|---|---|---|--|
| | | -1 | -2 | -3 | 0 | 1 | 2 | 3 | |
| 1 | Satisfacción del cliente | | | | | | | x | |
| 2 | Mejora en la competitividad | | | | | | | x | |
| 3 | Mejora en la actividad profesional | | | | | | x | | |
| | TOTAL | | | | | | 2 | 6 | |

Elaboración: Investigadora

El nivel de impacto se analizó aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Nivel de impacto} = \frac{\text{Sumatoria de asignación numérica}}{\text{Nº de indicadores}}$$

$$\text{NI} = \text{Sum} / n$$

$$\text{NI (Económico)} = \text{Sum}/n = 8/3 = 2.7=3$$

El nivel de impacto empresarial tiene una calificación de impacto positivo alto (3).

Impacto General

Cuadro 18

Matriz Impacto General

| Ord. | INDICADORES | NIVEL DE IMPACTO | | | | | | |
|------|------------------------|------------------|----|----|---|---|---|---|
| | | -1 | -2 | -3 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| 1 | IMPACTO SOCIOECONOMICO | | | | | | | X |
| 2 | IMPACTO TECNOLOGICO | | | | | | X | |
| 3 | IMPACTO AMBIENTAL | X | | | | | | |
| 4 | IMPACTO EMPRESARIAL | | | | | | | X |
| | TOTAL | -1 | | | | | 2 | 6 |

Elaboración: Investigadora

$$\text{NI (general)} = \text{Sum}/n = 7/4 = 1.75 = 2$$

La presente investigación genera un impacto positivo en los aspectos: socioeconómico, tecnológico, y empresarial, a su vez genera un impacto ambiental negativo bajo, por lo que el nivel de impacto a nivel general es: **“impacto positivo medio” (2).**

Validación de la Propuesta

Una vez concluida la propuesta, fue puesta a consideración de los directivos de la Fundación Pérez Perasso, el Director de la Entidad solicitó la presencia del Sr. Presidente del Directorio, la Sra. Auditora y un representante por los vocales del Directorio con el fin de analizarla y discutir su funcionalidad y operatividad.

Fase I

Socialización individual de la propuesta con los directivos convocados para el efecto a quienes previamente se les había entregado un ejemplar de la propuesta por lo que estuvieron en capacidad de verter sus opiniones.

Fase II

Los puntos de vista de cada persona fueron expuestos siendo necesario realizar aclaraciones en unos casos y explicaciones en otros, luego de lo cual, se señaló la utilidad práctica de la propuesta, cuyos resultados se evidencian por escrito en una acta (ver anexo C).

Las opiniones obtenidas versan básicamente sobre tres criterios para la evaluación del modelo de procesos a implementarse que son: reacción, aprendizaje, y resultados.

Reacción. Se considera como muy importante la resistencia que pueden poner las personas en el proceso de implementación del modelo de gestión propuesto, el cual es lógico si consideramos que las personas por naturaleza tienen miedo a los cambios que pueden generarse.

Aprendizaje. La adquisición de capacidades, habilidades y conocimientos sobre la implementación de los procesos permitirá a su vez la adquisición de competencias profesionales necesarias para atender la elaboración de los productos en busca de una mejora en la competitividad, por lo que este aspecto

de seguro debe repercutir en la satisfacción al cliente, y el inicio de mejoras en las condiciones laborales.

Los artesanos que participan en este proyecto necesitan contribuir con un alto grado de involucramiento para hacer frente a los cambios que se generen y asumir las responsabilidades con empoderamiento y entusiasmo, esto se logra estimulando su participación activa desde el inicio de las actividades para que se genere un compromiso y así obtener una transformación visible que beneficie a todos. Para el efecto la Fundación Carlos Pérez Perasso como Entidad rectora del proyecto será la encargada de capacitar y orientar el desarrollo del talento humano a lo largo del proceso, los plazos estimados de ejecución se establecen en el cuadro 13 “Diseño Administrativo” propuesto en esta investigación.

Resultados. Las tareas y actividades inherentes a cada proceso serán realizadas en forma técnica, planificada y secuencial lo que genera una mayor eficiencia en el gasto y la eficacia en la superación de la pobreza y en la inclusión cada vez mayor de mujeres y niños en esta actividad dentro de un contexto participativo y de igualdad que persigue la optimización del tiempo del que dispone el recurso humano y el aprovechamiento de sus capacidades y habilidades para este arte.

Fase III

Implantación y Evaluación, la aplicación del modelo está ligado a la voluntad y empeño de las personas que conforman el Concejo Directivo de la Entidad quienes deben socializar el modelo como una necesidad fundamental para promover el desarrollo del sector.

Conclusiones

1. En el desarrollo del trabajo se pudo identificar los aspectos que caracterizan la falta de competitividad del sector artesanal de paja toquilla de la parroquia Bayas, esto se refiere en gran parte, a la falta de organización en las actividades cotidianas utilizadas para la producción y comercialización del producto elaborado en paja toquilla, de igual manera el manejo, custodia y utilización de los recursos, la falta de normas y métodos establecidos dentro del sistema artesanal lo cual ocasiona que existan documentos y registros poco confiables, que brinden una información veraz, la cual permita un enfoque y la implementación de planes para el mejoramiento competitivo.
2. Por consiguiente se ha procedido a elaborar y diseñar un modelo de gestión por procesos que será aplicado en el sector artesanal de la paja toquilla de la parroquia “Bayas”, como una herramienta para definir su direccionamiento estratégico, y corregir las falencias que se tenía en la competitividad de su producto en el mercado nacional como internacional.
3. Otro punto fundamental que se pudo identificar son los aspectos administrativos y de talento humano que inciden en el desempeño de este sector artesanal, para ello se diseñó del mapa de procesos y la diagramación de los mismos, que serán implementados en las labores cotidianas de los artesanos de paja toquilla de la parroquia “Bayas”, esperando conseguir sistematicidad de los procesos.
4. La implementación de este modelo de gestión por procesos para el mejoramiento de la competitividad del sector artesanal de la paja toquilla de la parroquia “Bayas”, permitirá contar con la obtención de planes registros permanentes y confiables en la Administración del producto

terminado y su comercialización, logrando un sostenible y adecuado acceso a mercados de exportación mediante la obtención de certificaciones que garanticen la calidad de los productos de esta industria.

5. Finalmente esto permitirá dar una continuidad en la Administración, permitiendo cumplir con la misión y el objetivo general que es el mejorar la competitividad del producto elaborado por los artesanos de la parroquia “Bayas”, de la misma manera, obtener registros con datos confiables y veraces, para la toma de decisiones oportuna y correcta que permitirá el crecimiento y fortalecimiento del sector en estudio.

Recomendaciones

1. Para fortalecer la competitividad y la correcta administración y aplicación de las normas de control y obtener registros confiables, deben desarrollarse las aptitudes y actitudes del elemento humano, a través de la capacitación y de una actitud inclusiva que les permita sentirse parte importante de la asociación.
2. Promover la aplicación y actualización permanente del modelo de gestión por procesos en el mejoramiento de la competitividad, producción y comercialización de los productos elaborados por el sector artesanal de paja toquilla en la parroquia “Bayas”.
3. La implementación de la gestión por procesos permitirá, contar con una organización segura, que con la participación de un elemento humano capacitado y profesional permitirá la consecución de los objetivos del sector artesanal.
4. Contar con un modelo de gestión por procesos permitirá incursionar en el ámbito competitivo con calidad y eficiencia aplicando correctamente la

normativa planteada, y ejerciendo los controles necesarios, demostrando la preocupación por estar a la par con el avance de la tecnología y el desarrollo mundial.

5. El poner a consideración del sector artesanal de paja toquilla de la parroquia "Bayas", este modelo de gestión por procesos, a través de la Fundación Pérez Perasso, permitirá mejorar la gestión del sistema mediante la formación y fortalecimiento de asociaciones de artesanos que lleguen a formar parte del proyecto de modo que la cadena de producción del sombrero de paja toquilla tenga mayor representatividad en el Ecuador y en el mundo.

Bibliografía

- ACKOFF, Russell L.(2002). “Un concepto de planeación de la Empresa”; Editorial Limusa, México.
- CANTONI, Félix. (2002). “El factor humano en la organización”; Intermedio editores.
- CAPRIOTTI, Paúl, (2005) “Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa”; Editorial Ariel, España, Segunda Edición.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2004). “Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones”; Editorial Thomson, México.
- Davis, Keith, NEWSTROM, Jhon. (2000). “Comportamiento Humano en el trabajo”; Editorial Mc Graw Hill, México, Décima edición.
- HARD, Koontz, O´DONNEL, Ciry, WEIHRID, Heinz, “Elementos de Administración”; Editorial Mc. Graw Hill, Tercera Edición.
- HILL, Charles, W.L, Jones, GARETH R. (1999). “Administración Estratégica: un enfoque integrado”; Editorial Mc Graw Hill interamericana, México, Sexta Edición.
- JARAMILLO, José Carlos. (2002). “Dirección Estratégica”; Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición.
- KAPLAN, Robert, NORTON, David. (2004). “The Balanced Score Card”; Editorial Planeta Colombiana, Bogotá.

- PEREZ FERNANDEZ DE VELASCO, José Antonio. (2007). "Gestión por procesos", Editorial Deusto Barcelona.
- PORTER, Michael. (2008). "Cinco fuerzas Competitivas"; Editorial Deusto, Barcelona.
- ROBBINS, Stephen. (2001). "Comportamiento Organizacional"; Editorial Prentice Hall hispanoamericana, 6ta Edición.
- RODENES, Adam, PUIG CAMPS, José Antonio, TORRALBA MARTINEZ. (2006). "Reingeniería de procesos y transformación organizativa"; Editorial Alfaomega, Bogotá Co.
- SALLENAVE. (2008). "Gerencia y Planeación Estratégica"; Grupo Editorial Norma, Colombia.
- SOLE CABANES, Antonio. (2008). "Gestión por Procesos"; Editorial Norma, Colombia.
- TRABAL PIERA, Betty. (2006). "Gestionar Proyectos, una guía práctica para gestionar tareas y personas"; Harvard Business School, Editorial Deusto Barcelona, Es.
- VASQUEZ, Joaquín. (2008). "Metodología del Manual de Gestión de Procesos"; Instituto andaluz de Administración Pública.
- WALTON, Mary. (1996). "Cómo administrar con el método Deming"; Editorial Norma, Undécima edición.
- <http://www.uas.mx/cursoswebct/presupuestos/lec1.htm>.

- El enfoque ideológico (extraído el 6 de febrero de 2011) sedlc.ivic.gob.ve/./Enfoque_dialogico_conflictos_socioambientales.
- Gestión por procesos (extraído el 8 de febrero de 2011) www.upm.es/innovacion/calidad/./Gestion_Procesos.ppt
- Elaboración de procesos (extraído el 12 de febrero de 2011) web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm
- Ejecución de procesos, análisis y levantamiento (extraído el 16 de febrero de 2011) www.slideshare.net/./gestion-por-procesos-business-process-managemen.
- Elementos de la producción (extraído el 23 de febrero de 2011) <http://www.arpcalidad.com/productividad-personal-aplicada-a-la-gestin-por-procesos/>
- Comentario de la productividad (extraído el 23 de febrero de 2011) www.shareit.com/demoreg.html?productid.
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, Artículo “El MINTEL reduce la brecha digital y consolida tecnología”, [Revista hacia un Ecuador Digital](#), Agosto de 2011.

Anexos

Anexo A. Encuesta

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
UNIVERSIDAD TÉCNICA JOSÉ PERALTA

ENCUESTA APLICADA A LOS ARTESANOS DE PAJA TOQUILLA DE LA
PARROQUIA BAYAS, PROVINCIA DEL CAÑAR

Propósito: La presente encuesta tiene como propósito conocer la capacidad financiera, comercial y de talento humano del sector artesanal de paja toquilla en la parroquia Bayas, Provincia del Cañar. Debido a que valoramos sus opiniones, solicitamos unos pocos minutos de su tiempo para llenar este documento.

Nombre:

Edad:.....

1. **¿Considera usted que el sector artesanal de paja toquilla de la parroquia Bayas cuenta con misión, visión y objetivos?**

| Totalmente | Medianamente | Desconoce |
|------------|--------------|-----------|
| | | |

2. **¿Cree usted si los artesanos de la parroquia Bayas conocen y aplican estrategias para la producción y comercialización de sus productos?**

| Totalmente | Medianamente | Desconoce |
|------------|--------------|-----------|
| | | |

3. **Cómo considera Ud., que es la capacidad financiera del sector artesanal de la parroquia Bayas: excelente, mala, no dispone de ésta?**

| Excelente | | No dispone |
|-----------|--|------------|
| | | |

4. **¿Califique la comercialización o venta de las artesanías en paja toquilla por parte de los artesanos de paja toquilla de la parroquia Bayas, Provincia del Cañar ?**

| Excelente | Buena | Mala | Deficiente |
|-----------|-------|------|------------|
| | | | |

5. **¿Cuáles son los servicios que ofrece el sector artesanal de paja toquilla de la parroquia Bayas, para sus integrantes?**

| Capacitación | Talleres | Maquinaria | Ninguno |
|--------------|----------|------------|---------|
| | | | |

6. **¿Los artesanos de paja toquilla en la parroquia Bayas, se encuentran capacitados para la realización de sus actividades?**

| SI | Medianamente | NO |
|----|--------------|----|
| | | |

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo B. Entrevista

**UNIVERSIDAD TÈCNICA DEL NORTE
UNIVERSIDAD TÈCNICA JOSÈ PERALTA**

**GUÌA DE ENTREVISTA DESTINADA A DETERMINAR EL GRADO DE
COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ARTESANAL DE PAJA TOQUILLA EN LA
PARROQUIA “BAYAS”, PROVINCIA DEL CAÑAR**

Entrevistado:.....

Entrevistador:.....

Nacionalidad:.....

Fecha:.....

Sexo:.....

- 1. ¿Conoce usted de donde provienen los sombreros de paja toquilla?**
- 2. ¿Gusta usted de las artesanías de paja toquilla?**
- 3. ¿Cree que este sector es bien remunerado y que sus artesanías tienen competencia en el mercado?**
- 4. ¿Cómo cree que se puede mejorar la producción de esta artesanía?**
- 5. ¿Es necesario un impulso económico-técnico a este sector artesanal?**
- 6. ¿En qué incide el aporte del sector artesanal de paja toquilla en la economía del país?**

Anexo C. Acta de validación de la propuesta

ACTA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Conforme lo establece el Instituto de Postgrados de la Universidad Técnica del Norte, se procede a levantar la presente acta que formará parte integrante de la Tesis “GESTIÓN POR PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR ARTESANAL DE PAJA TOQUILLA DE LA PARROQUIA “BAYAS”, PROVINCIA DEL CAÑAR.

En la ciudad de Azogues, a los 31 días del mes de Mayo del dos mil once, con la presencia del Ing. Rolando Andrade Director Ejecutivo, Sr. Tito Vintimilla Delegado del Directorio, Eco. Raquel Parra Auditora, e Ing. Roberto Andrade delegado de los vocales, se da inicio a la reunión de sociabilización de la propuesta para la Implementación de un Modelo de Gestión por procesos para el sector artesanal comunitario de la parroquia Bayas, Se procede a la exposición de la propuesta. Una vez concluida la misma, se somete a consideración de los asistentes, quienes luego de discutir algunos aspectos y de plantear ciertas observaciones, las que fueron recogidas en la propuesta definitiva, emiten sus opiniones sobre la utilidad práctica de la misma.

Rolando Andrade, Ingeniero, Director Ejecutivo, opina: “Considero que en la actualidad resulta sencilla la utilización de herramientas definidas, pues cuando las cosas siguen un orden y un esquema planificado son realizadas de mejor manera y los resultados se ven reflejados en buenos productos que con facilidad son colocados en el mercado”.

Vintimilla Tito, Delegado del Directorio, opina: “He pasado muchos años mirando el trajinar de las personas en busca de conseguir la productividad, o sea en cómo conseguir más con menos, para el caso será: más beneficios con menos

recursos, la práctica diaria hace al maestro, los artesanos son maestros cuya obra estará documentada para siempre.

Parra Raquel, Economista, Auditora de la fundación, expresa: “Sin duda los resultados que se obtienen con un trabajo de esta naturaleza es el hecho de ver reflejados los esfuerzos en dinero, así los artesanos dan su cuota de sacrificio pero reciben a cambio el valor que corresponde”.

Andrade Roberto, Ingeniero, Delegado de los vocales, expresa “ Tengo experiencia en el área de la producción pues como todos conocen mi familia se dedica desde hace muchos años a la elaboración de baldosas, esta actividad me ha permitido palpar de cerca lo que es trabajar como pequeño productor a veces sin ayuda de ningún sector, el hecho de que exista una preocupación para dar al sector de paja toquilla un impulso definido técnicamente hace que esta investigación tenga un valor práctico que permitirá que la Fundación cumpla con más fuerza el propósito para el cual fue creada.

Para constancia de lo actuado firman en unidad de acto:

Azogues, 31 de mayo de 2011

Ing. Rolando Andrade
DIRECTOR EJECUTIVO

Sr. Tito Vintimilla
DELEGADO DEL DIRECTORIO

Eco. Raquel Parra
AUDITORA

Ing. Roberto Andrade
DELEGADO VOCALES

Ing. Fabiola León Vélez
INVESTIGADORA