

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

**CARRERA:
GERENCIA Y LIDERAZGO**

**Trabajo de titulación previa a la obtención del título de: INGENIERAS
EN GERENCIA Y LIDERAZGO**

**TEMA:
DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, QUE
PERMITA POTENCIAR Y DESARROLLAR EL PROGRAMA DE
APOYO AL ARTESANO DE LA CIUDAD DE QUITO, SECTOR
GUANGOPOLO.**

**AUTORAS:
JADIRA ELIZABETH CARRILLO VILLAVICENCIO
JESSICA ALEXANDRA TUTÍN IZA**

**DIRECTOR:
GIOVANNY MAURICIO LUCERO PALACIOS**

Quito, febrero de 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotras autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaramos que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Quito, febrero de 2015.

Jadira Elizabeth Carrillo Villavicencio

CC: 172171325-1

Jessica Alexandra Tutín Iza

CC: 172173319-2

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico en primer lugar a Dios por darme la salud y la vida para poder estar hoy aquí.

Con todo mi amor para mis padres que me han brindado su apoyo incondicional, siendo los pilares más importantes en mi vida, ya que han entregado su vida y su tiempo para educarme con amor y paciencia.

Gracias a mi hermano por estar siempre conmigo y por alegrarme los días más difíciles de mi vida.

Y a mí misma por todo mi esfuerzo y dedicación que he puesto en toda mi carrera universitaria.

Jadira Carrillo V.

Este trabajo de titulación se lo dedico a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos.

A mis padres y hermanos, porque a lo largo de mi vida han sido un pilar fundamental, un ejemplo de perseverancia y sacrificio; quienes con su esfuerzo han hecho posible que hoy concluya mi carrera universitaria.

Gracias a mis abuelitos por estar siempre pendientes de mi progreso, ya que con su sabiduría y amor me supieron dar consejos útiles para mi vida.

Jessica Tutín I.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Politécnica Salesiana por habernos abierto sus puertas y por darnos la oportunidad de convertirnos en unas profesionales de calidad.

A nuestro director de trabajo de titulación, Ing. Giovanni Lucero, por su ayuda y comprensión y por haber compartido sus conocimientos y experiencia, para facilitar la elaboración de este trabajo.

También nos gustaría agradecer a nuestros docentes que durante el desarrollo de nuestra carrera han aportado en nuestra formación profesional y personal.

Jadira Carrillo V.

Jessica Tutín I.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1	1
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	1
1. MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	1
1.1. Administración.....	1
1.1.1 Conceptualización	1
1.1.2 Fases de la administración	1
1.1.3 Proceso administrativo	2
1.1.4 Principios de la administración	2
1.1.5 Modelos de gestión administrativa.....	4
1.2. Benchmarking	4
1.2.1 ¿Qué es y qué no es benchmarking?.....	6
1.2.2 Razones para hacer benchmarking.....	7
1.2.3 Principios de la filosofía del benchmarking.....	7
1.2.4 Código de conducta del bechmarking.....	8
1.2.5 Tipos de benchmarking	10
1.2.6 Proceso de benchmarking	13
1.3 Planificación estratégica	17
1.3.1 Concepto de planificación.....	17
1.3.2 Concepto de estrategia.	17
1.3.3 Tipos de estrategias	17
1.3.4 Concepto de planificación estratégica.....	19
1.3.5 Objetivo de la planificación estratégica.	20
1.3.6 Finalidad de la planificación estratégica.....	20
CAPÍTULO 2	25
ANÁLISIS DEL SECTOR	25
2.1 Macroentorno	25
2.1.1 Variable política.	25
2.1.2 Variable económica.....	25
2.1.3 Variable social.....	36
2.1.4 Variable tecnológica.....	43
2.2 Microentorno.....	43
2.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de PORTER.....	44
2.3 Análisis interno	49

2.4 Estudio de mercado	54
2.4.1 Focus group.....	54
2.4.2 Entrevista.....	58
CAPÍTULO 3	60
PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	60
3.1 Lineamientos generales del modelo de gestión.....	60
3.1.1 Normativas y reglamentos.....	60
3.1.2 Económico y financiero	61
3.2 Herramientas del modelo de gestión	62
3.3 Objetivos del modelo de gestión	62
3.4 Aplicabilidad del modelo de gestión.....	62
3.4.1 Proceso de la planificación estratégica.	62
3.5 Control del modelo de gestión administrativa	71
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	74
LISTA DE REFERENCIAS	75
ANEXOS	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principios de la Administración.....	3
Tabla 2. Benchmarking	6
Tabla 3. Análisis comparativo del proceso de benchmarking.....	13
Tabla 4. Proceso del benchmarking.	16
Tabla 5. Análisis comparativo del proceso de la planificación estratégica.....	22
Tabla 6. Población económicamente activa, inactiva y población en edad de trabajar.....	28
Tabla 7. Factores de desempleo de la parroquia	29
Tabla 8. Tipo de trabajo	29
Tabla 9. Tipos de ocupación	30
Tabla 10. Rama de actividad.....	31
Tabla 11. Aporte o afiliación a la seguridad social.....	32
Tabla 12. Sexo del migrante	33
Tabla 13. Edad de los habitantes al salir del país.....	34
Tabla 14. Año de los habitantes que salieron del país	35
Tabla 15. Motivo del viaje de los habitantes	36
Tabla 16. Sexo de los habitantes de la parroquia	37
Tabla 17. Nivel de analfabetismo.....	37
Tabla 18. Acceso a educación.....	37
Tabla 19. Nivel de instrucción	38
Tabla 20. Discapacidad de la población.....	39
Tabla 21. Acceso a educación especial	39
Tabla 22. Tipo de vivienda de la población.	40
Tabla 23. Vías de acceso.....	41
Tabla 24. Servicio de teléfono	42
Tabla 25. Servicio de internet	42
Tabla 26. Servicio de televisión por cable	42
Tabla 27. Poder de negociación de los consumidores	44
Tabla 28. Ponderación para el análisis del poder de negociación de los consumidores	45
Tabla 29. Poder de negociación de los proveedores	45
Tabla 30. Ponderación para el análisis del poder de negociación de los proveedores	46
Tabla 31. Competidores nuevos.....	46
Tabla 32. Ponderación para el análisis de las barreras de competidores nuevos	47
Tabla 33. Productos sustitutos.....	47

Tabla 34. Ponderación para el análisis de productos sustitutos	48
Tabla 35. Rivalidad entre competidores.....	49
Tabla 36. Ponderación para e análisis de rivalidad entre competidores	49
Tabla 37. Focus Group.....	54
Tabla 38. Definición de la situación interna y externa: DAFO.....	64
Tabla 39. Diseño del presupuesto	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. El proceso administrativo	2
Figura 2. Principios de conducta del benchmarking	9
Figura 3. Elementos de la planificación	21
Figura 4. Proceso de la planificación estratégica	23
Figura 5. Organigrama estructural	67

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Informe de actividades.	77
Anexo 2. Plan de mejoramiento.	78
Anexo 3. Marco operativo.....	79
Anexo 4. Escalas de priorización.	80
Anexo 5. Evaluación de satisfacción al cliente.	81
Anexo 6. Centro artesanal “El Cedacero”.....	82
Anexo 7. Pre- asociación de artesanos.	82
Anexo 8. Exposición de artesanías.....	83
Anexo 9. Tejido de artesanías en la guanga.....	83
Anexo 10. Artesanía artística.	84
Anexo 11. Artesanías en cola de caballo.	84
Anexo 12. Cedazos en diferentes tamaños.....	85
Anexo 13. Festival Cultural Gualea 2014.....	85

RESUMEN

Este trabajo de investigación evalúa el funcionamiento del programa de apoyo al artesano, el mismo que se desarrolla en el centro artesanal “El Cedacero” de la parroquia Guangopolo, para lo cual se ha propuesto un modelo de gestión administrativa, basado en la planificación estratégica, con la finalidad de definir una estructura a largo plazo, por medio de actividades operativas a corto plazo, que permitan crear un escenario futuro competitivo.

La planificación estratégica como modelo de gestión administrativa, mantiene un control y evaluación periódica de toda la planificación de la empresa u organización, con la finalidad de determinar si se están cumpliendo o no con los objetivos planteados, caso contrario implantar las medidas correctivas.

El programa de apoyo al artesano, nace con la finalidad de conservar las tradiciones ancestrales, mejorar sus ingresos económicos y desarrollar sus capacidades artesanales y artísticas, para lo cual el Municipio de Quito les provee un espacio físico y la infraestructura adecuada para el funcionamiento del programa. El centro artesanal “El Cedacero”, se lo concibe como un espacio dinamizador de la producción artesanal local, el cual servirá para el encuentro, información y muestra en vivo de la elaboración de las artesanías.

En el primer capítulo se desarrolla la fundamentación teórica del tema propuesto; en el segundo capítulo se define el análisis interno de la parroquia y el estudio de mercado, utilizando técnicas de investigación como el grupo de enfoque y entrevistas; y por último, en el tercer capítulo se presenta la propuesta de un modelo de gestión administrativa.

ABSTRACT

This research evaluates the operation of the program to support the artisan, the same thing takes place in the craft center "The Cedacero" of Guangopolo parish, for which it has proposed a model of administration, which is based on the strategic planning, in order to define a long-term structure, through short-term operational activities that create a competitive future scenario.

Strategic planning and administrative management model maintains a monitoring and periodic evaluation of all planning company or organization, in order to determine whether or not they are meeting the goals set, otherwise implementing corrective measures.

The artisan support program, created with the aim of preserving the ancient traditions, improve their income and develop their craft and artistic skills, for which the Municipality of Quito provides them a physical space and infrastructure to operate the program . The craft center "The Cedacero" is conceived as a dynamic space of local craft production, which will serve for the match, showing live information and the development of handicrafts.

In the first chapter the theoretical foundation of the proposed theme is developed; in the second chapter of the parish internal analysis and market research, using research techniques such as focus group and interviews were defined; and finally, in the third chapter a proposed administrative management model is presented.

INTRODUCCIÓN

Los artesanos de la parroquia Guangopolo se caracterizan, por tejer en la guanga el pelo de la cola de caballo para confeccionar cedazos, utensilios de cocina, bisutería y todo tipo de artesanías; esta actividad se deriva de saberes ancestrales, los cuales fueron transmitidos de generación en generación por los antiguos habitantes de Guangopolo, lo que ha permitido conservar sus costumbres y tradiciones.

El programa de apoyo al artesano nace de la necesidad de mantener viva la identidad de sus habitantes, proporcionarles a los artesanos las facilidades de continuar con su oficio por medio de la creación de un centro artesanal, que les permita tener un lugar de trabajo para la comercialización de sus productos.

Para llevar a cabo el proyecto, la Administración Zonal “Los Chillos” gestionó el financiamiento para la construcción del centro artesanal “El Cedacero”, en el que funciona actualmente el programa de apoyo al artesano; sin embargo el funcionamiento del mismo no ha generado resultados positivos, puesto que en su administración no se han evidenciado directrices idóneas que permitan cumplir con el objetivo de su creación; por lo que es necesario realizar una intervención para identificar los puntos críticos y a su vez plantear soluciones, que den como resultado el mejoramiento continuo del centro.

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1. MODELOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1.1. Administración

1.1.1 Conceptualización

La administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de coordinación de recursos para obtener la máxima productividad, calidad, eficacia, eficiencia y competitividad en el logro de los objetivos de una organización. (Robbins & Decenzo, 2009, pág. 5).

“La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente”. (Munch, 2010, pág. 23)

1.1.2 Fases de la Administración

En la administración de cualquier empresa existen dos fases:

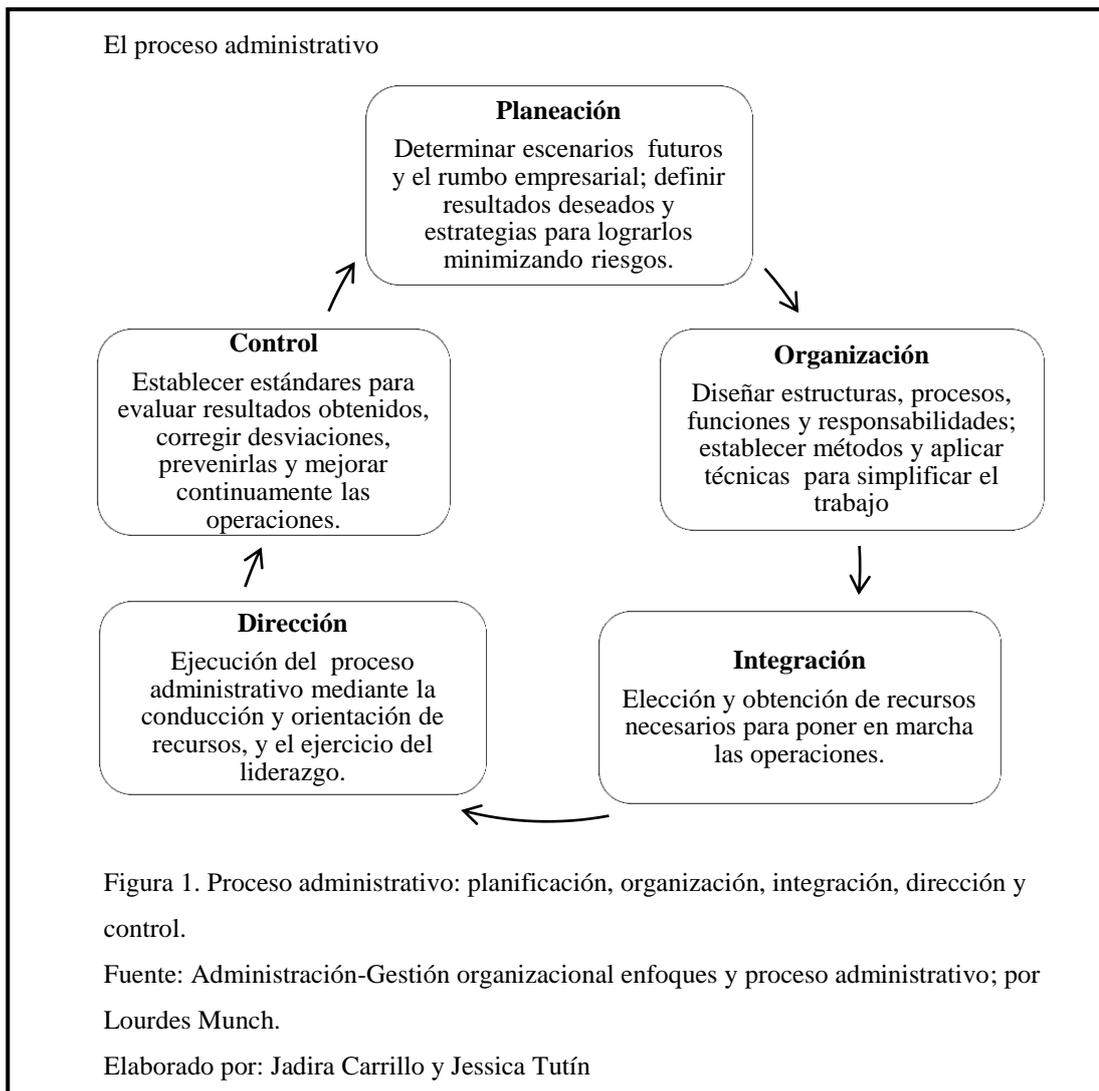
- *Estructural*. En la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos.
- *Operacional*. En la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

Según *Lyndall F. Urwick*, consultor y pensador conocido por integrar las ideas de teóricos como Henry Fayol en la teoría comprensiva de la administración, llama a estas dos fases de la administración mecánica y dinámica. La mecánica administrativa es la parte de diseño y arquitectura de la administración en la que se establece lo que debe hacerse. Mientras que durante la dinámica se implanta

lo establecido durante la mecánica, es decir se refiere a la operación de la empresa.

1.1.3 El proceso administrativo

Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.



1.1.4 Principios de la administración

Son verdades de carácter universal que surgen a partir de la experiencia y que han sido debidamente comprobadas. Sirven para aplicar la administración con un mínimo margen de error.

Tabla 1.

Principios de la administración

Principios de la administración según Fayol	
1) División del trabajo	Separación de las funciones de una empresa por grupos de tareas homogéneas a fin de lograr la especialización
2) Autoridad y responsabilidad	Los gerentes deben tener la capacidad de hacerse obedecer para lograr los objetivos. La responsabilidad es una consecuencia de la autoridad, no se concibe responsabilidad sin autoridad.
3) Disciplina	La obediencia, asiduidad, el apego a las disposiciones, reglas y el respeto son fundamentales para el buen funcionamiento organizacional.
4) Unidad de mando	Un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior.
5) Unidad de dirección	Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo fin.
6) Subordinación del interés individual y general.	Debe prevalecer el interés del grupo y de la organización ante el interés personal.
7) Correcta y justa remuneración	Las remuneraciones se establecen con base en las capacidades y habilidades de las personas requeridas por su puesto y no por las necesidades del individuo.
8) Descentralización vs Centralización	Los jefes deben delegar funciones en sus subordinados, si es posible y de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor al inferior.
9) Jerarquía o cadena de mando	Implica respetar los niveles jerárquicos establecidos.
10) Orden	El orden es la disposición metódica de las cosas, regularmente clasificadas. El orden debe tener por resultado evitar la pérdida de tiempo y recursos.
11) Equidad	Todo superior debe ser justo; la equidad, aunque no es rígida, señala el dar igual trato al personal en una misma categoría jerárquica o en un mismo puesto.
12) Estabilidad del personal	Las organizaciones con alta rotación de personal son menos eficientes, por lo que es necesario promover la estabilidad en la empresa.
13) Iniciativa	La iniciativa es una cuestión de actitud y aptitud y un buen jefe la fomenta, la propicia y tienen un grado de tolerancia por los posibles errores de los colaboradores en formación.
14) Unión del personal	La unión hace la fuerza; fomentar la pertenencia e identificación con la organización hacen exitosa a una organización.

Nota: Se reflejan los 14 principios propuestos por Henry Fayol

1.1.5 Modelos de gestión administrativa

Un Modelo de gestión administrativa es la integración de varios elementos y herramientas que aprueban las tareas que se deben realizar, también determina la manera de su ejecución, asignando los recursos necesarios que permitan llevarlos a cabo y finalmente supervisar su evolución.

Además de ser muy importante la planificación, organización, dirección y el control de todos los procesos de la institución, es indispensable que estas se puedan operativizar de manera eficiente y eficaz, para obtener un resultado positivo con los colaboradores internos, clientes y en forma general con la sociedad.

1.2. Benchmarking

Los orígenes del benchmarking se encuentran en los años 80, como respuesta a la falta de competitividad de la industria americana respecto al mercado japonés, pero no es hasta la avanzada década de los 90, cuando su utilización comienza a estar más extendida. (Comité de Industrias Energéticas, 2007, pág. 11).

El benchmarking es un proceso continuo y sistemático de investigación para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de empresas u organizaciones reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el fin del perfeccionamiento organizacional. Según Spendolini, eso permite comparar procedimientos y prácticas entre compañías para identificar "lo mejor de lo mejor" y alcanzar una ventaja competitiva.

Esta técnica alienta a las empresas a investigar los factores básicos que influyen en la productividad y la calidad. Dicha visualización puede aplicarse a cualquier función — producto, ventas, recursos humanos, ingeniería, investigación y desarrollo, distribución, etc. —, lo que generalmente produce óptimos resultados cuando se

instrumenta en la empresa en su conjunto. El benchmarking adopta una línea de competencia conocida por las tres letras A:

- Calidad Adelante de los competidores.
- Tecnología Antes que los competidores.
- Costos por Abajo de los de la competencia.

La técnica procura desarrollar la habilidad de los ejecutivos de la empresa para visualizar las mejores prácticas administrativas en el mercado, de las corporaciones consideradas excelentes en ciertos aspectos; comparar las prácticas vigentes en la compañía analizada; evaluar la situación, e identificar las oportunidades de cambios dentro de la organización. Su meta es establecer nuevos objetivos de gerencia y legitimarlos por medio de comparaciones externas.

Benchmarking proviene del término inglés bench-mark que significa “marca utilizada como referencia” es decir, un registro líder. Como técnica administrativa, *benchmarking*, en forma general, significa observando (ing) las mejores marcas de producción, administración ventas y servicio. Sirven a las empresas para compararse y detectar brechas o diferencias entre los resultados de éstas y los estándares nacionales e internacionales mediante los registros reportados en investigaciones y/o difundidos por empresas. (Cuatrecasas, 2010, págs. 87-91).

Los estudios de *benchmarking* facilitan que una empresa conozca tanto sus puntos fuertes y débiles como los de la competencia; es decir, no sólo se trata de un proceso introspectivo, sino que también permite a la organización conocer mejor el entorno en que se desenvuelve. La perspectiva de mejoramiento se centra en el largo plazo y en lograr una superioridad tangible, lo que hace del *benchmarking* una herramienta útil con valor estratégico para lograr una ventaja competitiva amplia que pueda defender, y competir con éxito, beneficiando incluso al cliente o usuario.

El benchmarking constituye un apoyo firme para la toma de decisiones, pues permite que éstas se formulen con bases objetivas y verificables; además, por sí mismo, el *benchmarking* ayuda a establecer metas y objetivos alcanzables, al tiempo que facilita el mejoramiento de la estructura organizacional, de los sistemas administrativos y de trabajo, así como los métodos de evaluación del desempeño en todos los niveles de la organización. (Rodríguez, 2011, págs. 381-382).

Teniendo como apoyo lo expresado por los expertos en este modelo administrativo, se puede destacar que si las empresas u organizaciones persiguen estar a la vanguardia de sus competidores y ser pioneros empresariales, el benchmarking es una herramienta idónea para lograr adquirir toda la información con respecto a las posibles amenazas con el objeto de convertirlas en fortalezas, es decir tener siempre una visión empresarial de observar, igualar y superar.

1.2.1 ¿Qué es y qué no es benchmarking?

Tabla 2.

Benchmarking

¿QUÉ ES?	¿QUÉ NO ES?
Crear lazos y relaciones entre empresas u organizaciones.	No es hacer visitas a otras empresas.
Un proceso continuo.	Un evento que se realiza una sola vez.
Un proceso de investigación que proporciona información valiosa, para cambiar prácticas organizacionales.	Un proceso de investigación que da respuestas sencillas.
Un proceso de observación para aprender de otros, una búsqueda pragmática de ideas.	Copiar, imitar o hacer espionaje industrial.
Un trabajo que requiere tiempo; un proceso de trabajo intenso que requiere disciplina.	Rápido y fácil.
Una herramienta viable que proporciona información útil para mejorar prácticamente cualquier actividad de negocios.	Una moda.

Nota: Establecimiento de las diferencias entre lo que es y lo que no es benchmarking.

1.2.2 Razones para hacer benchmarking

Según Michael Spendolini, fundador, presidente de MJS Associates y autor de más de 50 artículos sobre benchmarking, afirma que los objetivos perseguidos al aplicar benchmarking se agrupa en cinco, pero esencialmente todos se encuentran relacionados con lo que llama “Pensando fuera de la caja”. Si se entiende a nuestro lugar de trabajo como una caja, la idea es que tratemos de subir niveles y mirar que se hace en otras organizaciones que nos pueda servir a nosotros para ser más eficientes.

Desarrollo de planes a corto y a largo plazo.

- Tendencia de las predicciones en áreas comerciales pertinente (pronóstico).
- Aprendizaje funcional; pensando fuera de la caja (nuevas ideas).
- Comparación con competidores u organizaciones exitosas en algún proceso o producto (comparaciones producto/proceso).
- Fijación de objetivos de desempeño teniendo en cuenta las prácticas más modernas (fijación de objetivos).

Otra de las principales razones para realizar la evaluación comparativa también ha sido para ayudar a justificar la mano de obra y / o aumentos del gasto, así como disminuciones, y como un método para consorcistas para cerciorarse de que la organización a su cargo se está gestionando de manera eficiente y eficaz. (Agredano).

1.2.3 Principios de la filosofía del benchmarking

- *Conocer la operación interna*

Se debe conocer los registros y evaluar los puntos fuertes y débiles del proceso, pues son la base para determinar si la operación se está ejecutando de la forma más adecuada.

– *Conocer a los líderes de la industria y/o a los competidores*

Si no se conocen las fuerzas y debilidades de los competidores y líderes del ramo, no será posible determinar la competitividad de la empresa en términos de su desempeño, ni buscar caminos para mejorarla.

– *Incluir sólo lo mejor*

Se debe descubrir por qué son fuertes los líderes y/o competidores, así como la causa de ello. Se debe aprender de sus mejores prácticas (forma de hacer una operación) y adaptarlas al ámbito particular de la organización.

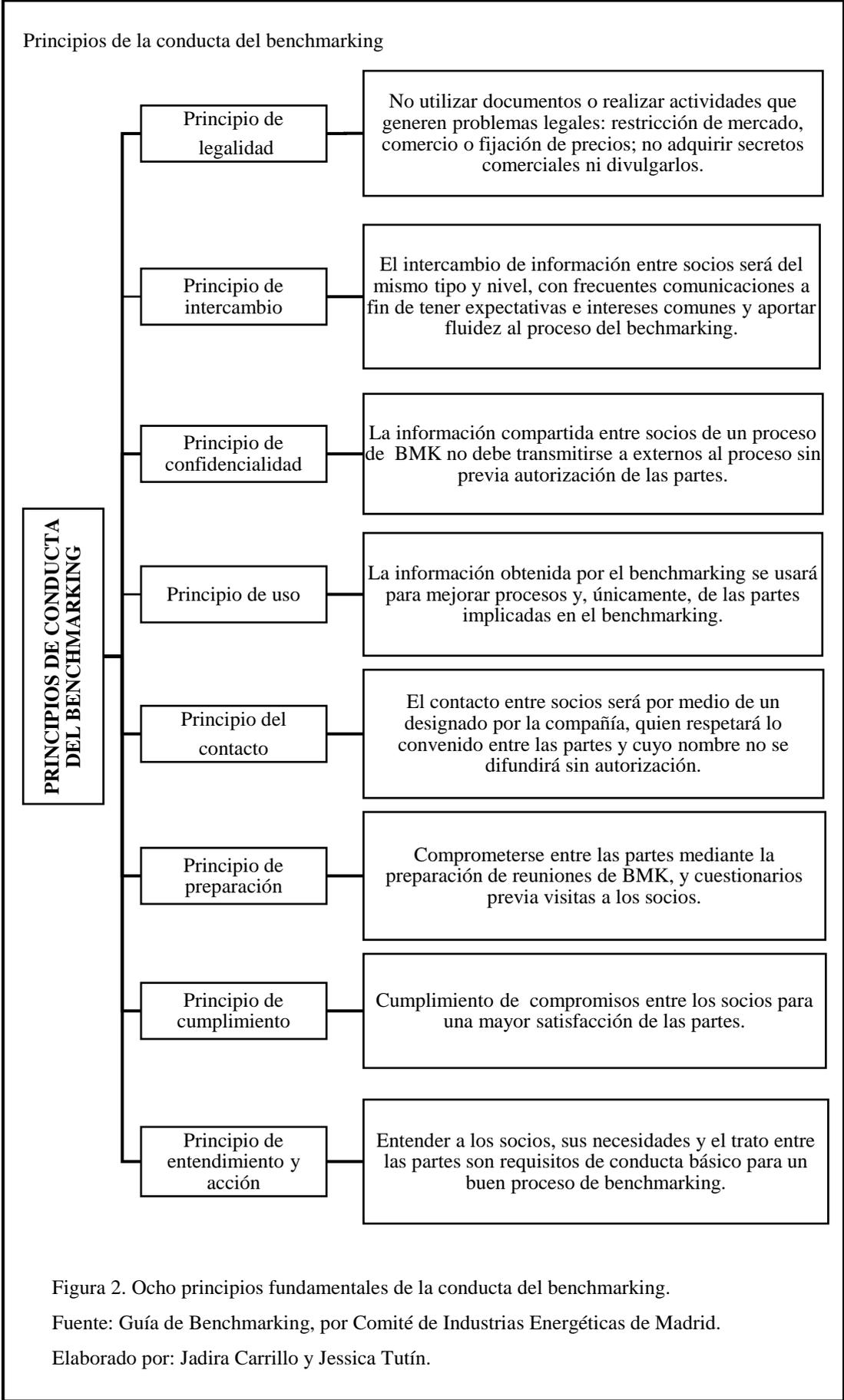
– *Obtener la superioridad*

El conocimiento de las fuerzas y debilidades propias y de los mejores líderes industriales y/o competidores permite a la organización mejorar su desempeño y establecer metas objetivas y factibles para ser lo mejor de lo mejor. (Rodríguez, 2011, págs. 382-383).

1.2.4 Código de conducta del benchmarking

El Benchmarking se sitúa en los límites de la legalidad y la ética, por lo que es importante asegurarse de que no sobrepasa dicho límite; para ello se deberá tener en cuenta una serie de principios que deben regir las relaciones entre organizaciones que van a poner en común información que, incluso, puede afectar a los derechos de propiedad legal protegidos.

El uso de un código de conducta permite la orientación de dichas relaciones. La adhesión al código siempre es aconsejable cuando se inicia un proceso de Benchmarking; éste código debe reflejar los siguientes principios. (Comité de Industrias Energéticas, 2007, págs. 15-16).



1.2.5 Tipos de benchmarking

Interno. La empresa analiza y compara procesos similares en las diversas áreas de su propia organización. Implica una comparación de funciones semejantes dentro de la empresa. Se trata de un análisis interno orientado a las islas de excelencia dentro de la compañía. Los datos se obtienen con facilidad y sin los obstáculos de la confidencialidad. (Comité de Industrias Energéticas, 2007, pág. 13).

Ventajas

- Pueden ayudar a definir el alcance de un estudio externo.
- Sencillez y rapidez ya que la información se obtiene fácilmente y los datos son inmediatos, pertinentes y útiles.
- Es una base excelente, no sólo para descubrir diferencias de interés, sino también para centrar la atención en los temas críticos que sean de interés para comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas.

Desventajas

- Es poco probable la obtención de mejoras drásticas aunque existe un gran potencial tanto en resultados directos como en entrenamiento en la técnica.

(Arbós, 2012, pág. 559)

Competitivo. La empresa mide sus procesos y funciones respecto de los de sus competidores. Por lo común, la obtención de datos es difícil, porque los procesos de otras compañías constituyen la esencia de su ventaja competitiva y no están dispuestas a compartirlos después de invertir tiempo y esfuerzo en su desarrollo. Sin embargo, siempre que haya cooperación, el intercambio de información entre compañías proporciona condiciones de mejoramiento de sus respectivos procesos. El mejor identificador de calidad en el benchmarking competitivo es el cliente. Las encuestas habituales con muestras de consumidores pueden resaltar los puntos débiles de productos y servicios, técnicas

de ventas, administración, entre otros. Las entrevistas con los clientes de la competencia también revelan estas flaquezas. (Comité de Industrias Energéticas, 2007, pág. 14).

Ventajas

- Obtención de acuerdos de mejores prácticas.
- Los resultados son pertinentes.

Inconveniente

Por motivos de confidencialidad, puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de las empresas. (Arbós, 2012, pág. 560).

Funcional. La empresa compara sus procesos vigentes con los de las empresas excelentes de todo el mundo, sin importar su ramo de actividad. Evalúa las operaciones semejantes en diversas industrias. Investigar a compañías de diferentes giros empresariales y comerciales atenúa el problema de confidencialidad y facilita la cooperación.

El objetivo de estas pesquisas es conocer a las compañías de estándar internacional en alguna actividad, y verificar la forma en que desarrollaron sus procesos y sistemas para asegurar un desempeño excelente. (Comité de Industrias Energéticas, 2007, pág. 15).

Ventajas

- La fácil localización de líderes funcionales.
- Inexistencia de problemas de confidencialidad.
- Acceso a bases de datos pertinentes.
- Puede aportar un alto grado de innovación.
- Resultados estimulantes.

Desventajas

- Dificultad a la hora de adoptar y adaptar las prácticas de otros a las actividades propias.

(Arbós, 2012, pág. 560).

Es importante destacar que la evaluación comparativa que realiza el benchmarking hace posible que cualquier tipo de organización, sin importar la actividad a la que se dedique, la razón de ser de la misma, su estructura interna así como su actuación en el medio externo, pueda aplicar un modelo de mejora de acuerdo a parámetros establecidos por el entorno en el que se desarrolla y a las necesidades existentes.

1.2.6 Proceso de benchmarking

Tabla 3.

Análisis comparativo del proceso de benchmarking

Según: Sergio Hernández y Rodríguez	Según: Roberto J. Boxwell	Según: Guía de Benchmarking, por el comité de industrias energéticas
1. Se requiere conocimiento pleno del proceso y de sus fases, insumos y resultados.	Determinar qué actividades serán las que mejor se adapten al negocio, para medirlas.	Identificación de posibles proyectos.
2. Identificación de lo que habría de compararse.	Determinar los factores clave de estas actividades, orientándolas hacia el crecimiento del valor que puedan añadir.	Selección de proyectos a acometer.
		Definición previa del proyecto.
3. Seleccionar qué o quiénes muestran un desempeño superior.	Buscar las empresas más avanzadas en estas actividades, ya sean competidoras o empresas de sectores distintos.	Búsqueda e identificación de posibles socios.
		Selección de socios.
		Primer contacto con todos los socios.
		Definición y validación del proyecto con los socios.
4. Reunir y analizar los datos estándares de desempeño.	Medir las prácticas más avanzadas, de modo que permitan cuantificar prestaciones y reconocer cómo se consiguen tales resultados.	Recopilación de información.
		Análisis cualitativo de información.

		Posicionamiento.
5. Determinar brechas.	Medir las propias prestaciones y compararlas con las mejores.	Análisis de GAP.
		Identificación de causas de la diferencia.
		Informe conjunto.
6. Fijar nuevos estándares de desempeño.	Desarrollar planes para igualar y superar las prácticas más avanzadas.	Plan de acción y evaluación de los resultados.
	Obtener el compromiso con todos los niveles de la organización.	
	Poner en práctica el plan y supervisar los resultados.	Gestión del conocimiento de la experiencia y de los resultados del benchmarking.

Nota: Se establece una relación comparativa entre las teorías propuestas para el proceso de benchmarking; fuente: Sergio Hernández y Rodríguez, Roberto J. Boxwell y la Guía de benchmarking propuesta por el comité de industrias energéticas.

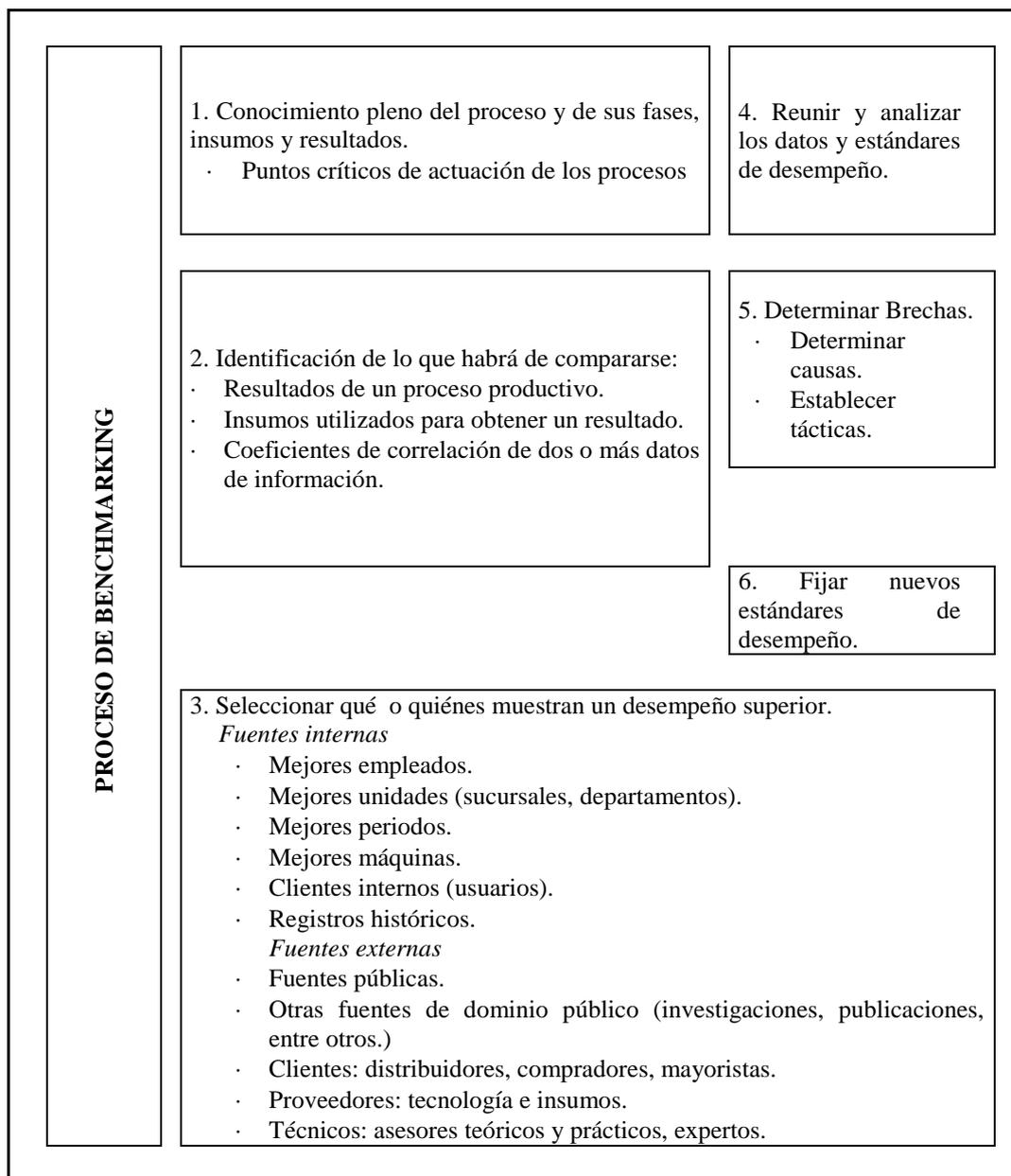
Después de haber realizado un análisis comparativo con base en 3 teorías propuestas por diferentes autores se puede concluir que el proceso de benchmarking propuesto por Sergio Hernández y Rodríguez y por Roberto J. Boxwell, tienen casi en su totalidad los mismos pasos a seguir, con la única diferencia de 2 pasos finales, los mismos que se basan en el compromiso organizacional y la supervisión de resultados.

Por otro lado la teoría propuesta en la Guía de benchmarking elaborado por el Comité de Industrias Energéticas de Madrid está compuesta por 15 pasos, los cuales se desarrollan de forma más desarticulada, lo cual requiere a su vez del doble de esfuerzos y recursos para su diseño y aplicación, además es importante mencionar también que éste tipo de proceso encaja de mejor manera para empresas u organizaciones grandes.

En virtud del diagnóstico y la necesidad de investigación se decide aplicar la teoría propuesta por Sergio Hernández y Rodríguez, la cual será detallada a continuación.

Tabla 4.

Proceso de benchmarking



Nota: Establecimiento y definición de los seis pasos del proceso de benchmarking.

Fuente: Introducción a la administración-Teoría general administrativa, origen, evolución y vanguardia; por Rodríguez, S.H.

De acuerdo a las teorías mencionadas por los diferentes autores, se puede manifestar que el Benchmarking es una herramienta administrativa que permite realizar un análisis exhaustivo de la competencia, con la finalidad de realizar una comparación tanto de puntos fuertes como débiles, teniendo como base determinadas acciones a seguir o evitar, buscando en primera instancia igualar y posteriormente superar a los líderes del mercado.

1.3 Planificación estratégica

1.3.1 Concepto de planificación

En un sentido general planificar significa organizar los factores productivos a futuro para obtener resultados previamente definidos. Quien planifica traza entonces un *plan* donde se fijan los recursos que serán necesarios para el logro de las metas parciales y globales trazadas. La planificación puede considerarse así un intento de reducir la incertidumbre a través de una programación de las propias actividades, tomando en cuenta los más probables escenarios donde éstas se desarrollarán. Un diagnóstico adecuado del entorno y de la situación propia es, por lo tanto, indispensable para planificar con un cierto éxito. (Diccionario de economía y finanzas-Enciclopedia Virtual).

1.3.2 Concepto de estrategia

Una estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas, políticas y secuencias de acción de una organización en un todo consistente. Una estrategia bien formulada ayuda a vigilar y asignar los recursos de una empresa en una postura única y viable basada en sus habilidades y desventajas internas relativas, los cambios anticipados en el ambiente y los movimientos de contingencia por parte de los oponentes inteligentes. (Evans & William, 2008)

1.3.3 Tipos de estrategias:

Estrategias defensivas. Diseñadas para evitar la pérdida de clientes actuales.

Estrategias en desarrollo. Diseñadas para ofrecer a los clientes actuales una gama más amplia de productos o servicios.

Estrategias de ataque. Diseñadas para generar negocios a través de nuevos clientes. (Santoyo, 2013, pág. 131).

Estrategia corporativa. Identifica un conjunto de negocios, mercados o industrias en las cuales una organización compite, así como la distribución de los recursos entre estas entidades. Para la formulación de la estrategia corporativa se presentan cuatro alternativas básicas que varían de muy especializadas a muy diversas:

- ***Estrategia de concentración.*** Se enfoca en un solo negocio que compite en una sola industria.
- ***Estrategia de integración vertical.*** Involucra la expansión del dominio de la organización a través de canales de proveedores o de distribución. La integración vertical, por lo general, se utiliza para eliminar la incertidumbre y reducir los costos asociados con los proveedores y con los distribuidores.
- ***Estrategia de diversificación concéntrica.*** Involucra moverse en un nuevo negocio que esté relacionado con el negocio principal de la compañía. Todos estos negocios están relacionados por el tipo de servicios que ofrecen, las habilidades necesarias para el éxito y el tipo de clientes que atraen.
- ***Estrategia de diversificación de conglomerado.*** A diferencia de la diversificación concéntrica, la diversificación de conglomerado es una estrategia corporativa que involucra la expansión en negocios no relacionados. Los negocios diversificados de una organización se denominan el portafolio de negocios; una de las técnicas más conocidas de análisis de una estrategia corporativa para la administración del portafolio de negocios es la matriz BCG, desarrollada por el grupo Boston Consulting Group.

Estrategia de negocios. Define las principales acciones con las que una organización fijará sus fortalezas y fortalecerá su posición competitiva en el mercado; las mismas que serán detalladas a continuación:

- ***Estrategias de costos bajos.*** Una estrategia utilizada por una organización para crear ventaja competitiva al ser eficiente y ofrecer productos estándar y sin lujos. La escala permite adquirir o

vender productos y servicios a un bajo costo, lo que lleva a una mayor participación en el mercado, volumen y, finalmente, ganancias.

- *Estrategia de diferenciación*. Con ésta estrategia la empresa intenta ser única en su industria o segmento de mercado y en la dimensión que percibe el cliente. Esta posición diferencial o única se basa, a menudo, en la alta calidad del producto, en su excelente mercadotecnia y distribución, o en un servicio de primera categoría.
- *Estrategias funcionales*. Estrategias implementadas por cada área funcional de la organización en apoyo a la estrategia de negocios. (Snell, 2009, págs. 154-155).

1.3.4 Concepto de planificación estratégica

“Proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado”. (Ayestarán Crespo Raquel, 2012, pág. 67).

La administración estratégica involucra a los directores de toda la organización en la formulación y la implementación de metas estratégicas y estrategias. La planeación estratégica es una actividad común en la cual todos los directores son alentados a pensar estratégicamente y a enfocarse tanto en temas externos de largo plazo, como también en temas tácticos y operativos de corto plazo. (Snell, 2009, pág. 142).

De acuerdo a lo revisado se puede decir que la planificación estratégica es de vital importancia, puesto que es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, que utilizan los directivos de las empresas u organizaciones, en la cual se apoyan para determinar el “Hacia donde” quiere llegar la empresa, mediante la fijación de metas a futuro y la correcta elaboración de objetivos y estrategias, las cuales se deberán cumplir por parte de todos los miembros que conforman la organización, aun cuando estas presenten cambios en sus actividades diarias.

Para lograr una planificación estratégica satisfactoria dentro de una empresa u organización es importante que todo directivo que la implemente piense estratégicamente, para de esta manera enfocarse en tácticas y operaciones a corto plazo.

1.3.5 Objetivo de la planificación estratégica.

De acuerdo a lo citado anteriormente, se puede determinar que la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios.

1.3.6 Finalidad de la planificación estratégica

Conforme a lo expuesto por los autores citados, la planificación estratégica busca mejorar la organización interna de la empresa, para que ésta pueda ser competitiva, mediante la fijación idónea de la visión, objetivos y metas óptimas, las cuales permitan proyectar hacia el futuro que pretende llegar la empresa.

Además la planificación estratégica busca mantener un control y evaluación periódica de toda la planificación para saber si se están o no cumpliendo con los objetivos planteados, puesto que al cumplirse con lo establecido permitirá que la empresa obtenga una ventaja competitiva. (Munch, 2007, págs. 42-43).

Elementos de la planificación

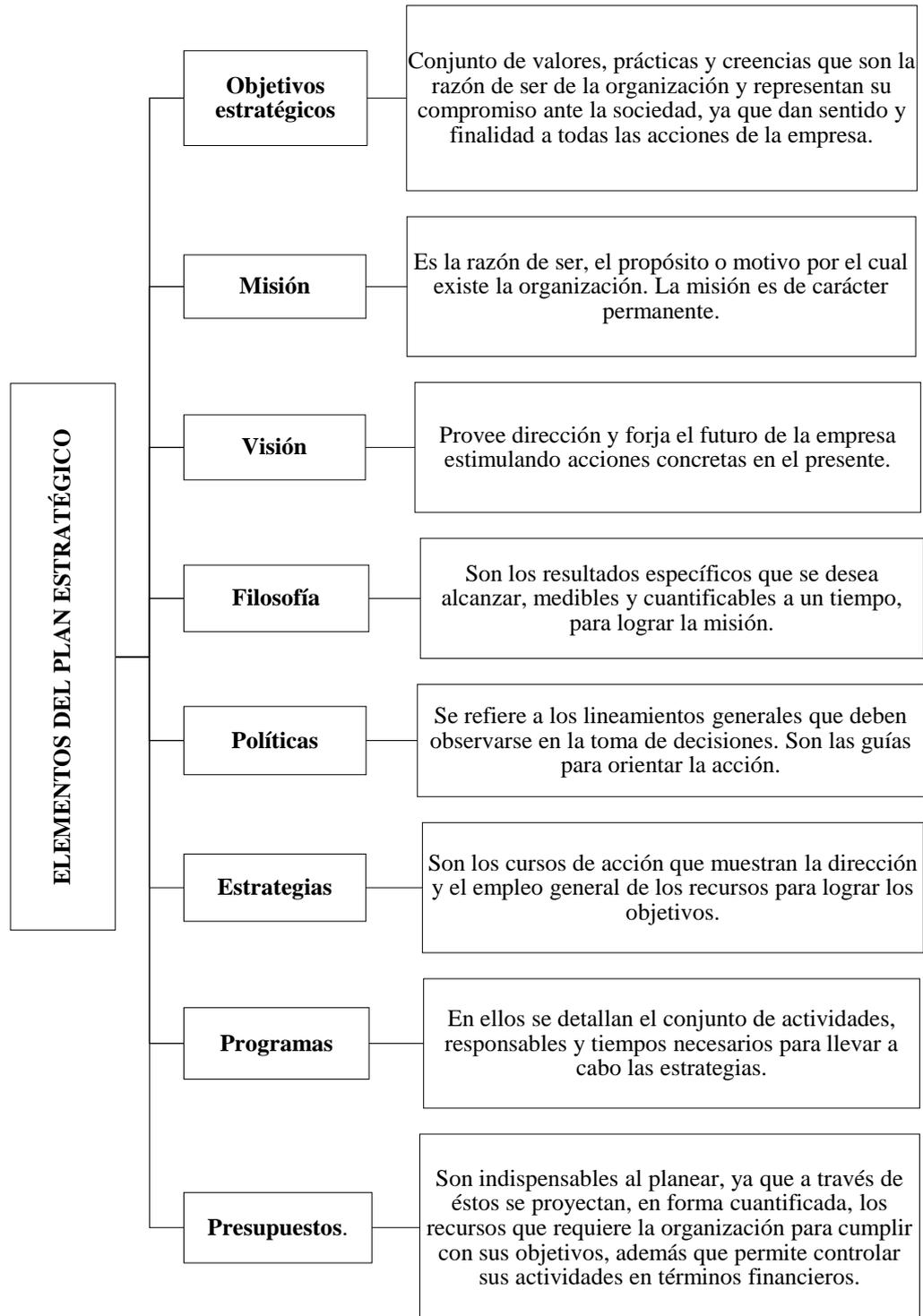


Figura 3. Elementos para la elaboración del plan estratégico.

Fuente: Administración - Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo por Lourdes Much- 2010.

Elaborado por: Jadira Carrillo y Jessica Tutín.

Tabla 5.

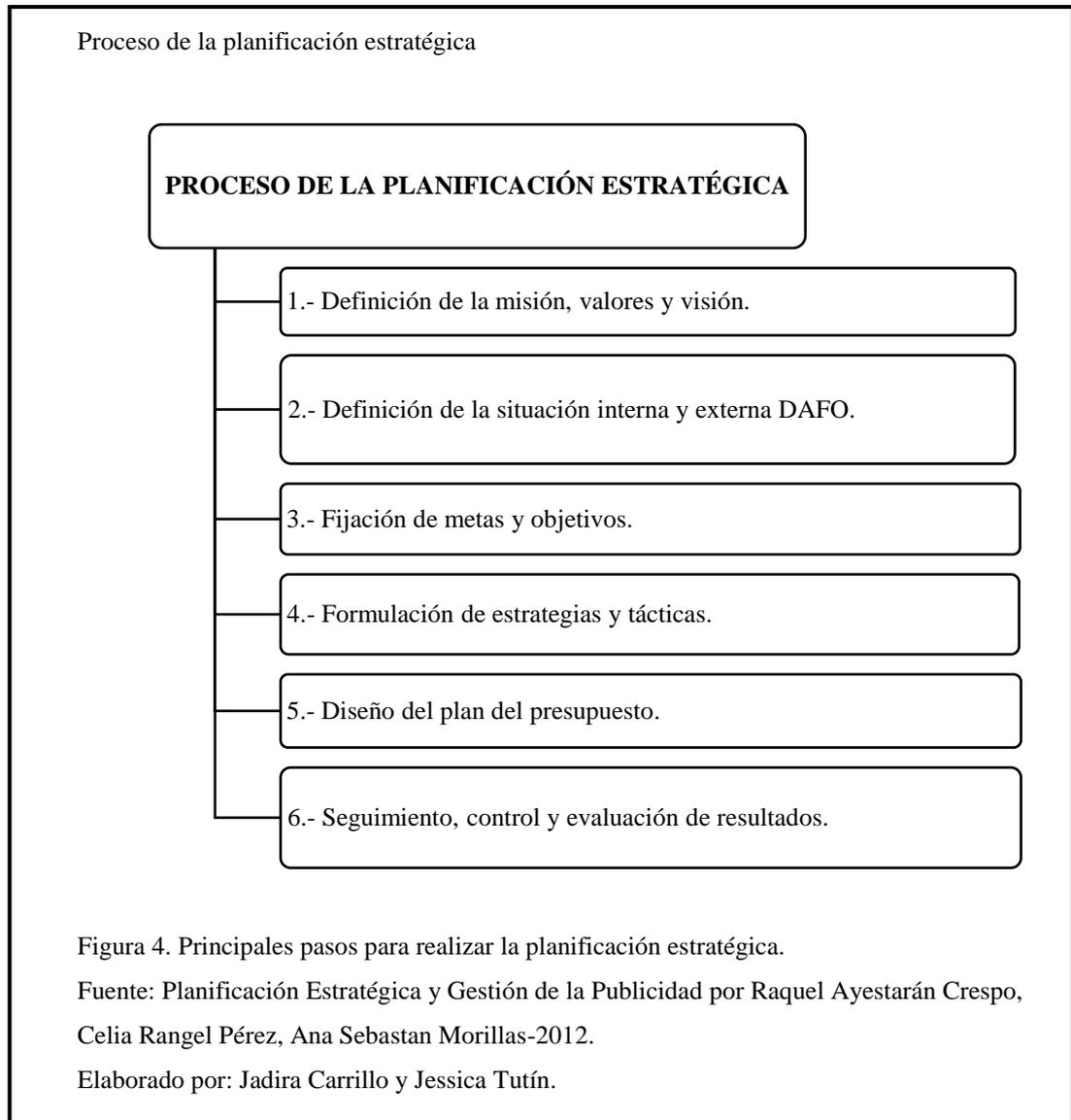
Análisis comparativo del proceso de la planificación estratégica

CUADRO COMPARATIVO DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
Según: Thomas S. Bateman y Scott A. Snell	Según: Raquel Ayestarán Crespo, Celia Rangel Pérez, Ana Sebastian Morillas
1. Establecimiento de la misión, la visión y las metas.	
	1. Definición de la misión, valores y visión.
2. Análisis de las oportunidades y amenazas externas.	2. Definición de la situación interna y externa: DAFO.
3. Análisis de las fortalezas y las debilidades internas.	
4. Análisis FODA o SWOT (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) y de la estrategia.	
	3. Fijación de metas y objetivos.
	4. Formulación de estrategias y tácticas.
5. Implementación de la estrategia.	
	5. Diseño del plan del presupuesto.
6. Control estratégico.	
	6. Seguimiento, control y evaluación de resultados.

Nota: Comparación del proceso de la planificación estratégica según Thomas S. Bateman y Scott A. Snell; y Raquel Ayestarán Crespo, Celia Rangel Pérez, Ana Sebastian Morillas.

Mediante la observación y análisis del cuadro comparativo del proceso de la Planificación estratégica, se puede concluir que tanto las autoras Raquel Ayestarán Crespo, Celia Rangel Pérez, Ana Sebastian Morillas y los autores Thomas S. Bateman y Scott A. Snell, plantean un proceso de seis pasos, sin embargo se puede identificar que las autoras combinan el paso 2 , 3 y 4 de los autores ya mencionados, en uno solo, en el cual define la situación interna y externa de la organización mediante la matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades); de esta manera logrando reducir el tiempo para este análisis.

Por tal motivo se ha decidido escoger la teoría de las autoras Raquel Ayestarán Crespo, Celia Rangel Pérez, Ana Sebastian Morillas, las cuales definen lo siguiente:



La planificación estratégica define con claridad la misión y visión de la empresa, preestableciendo objetivos realistas que pueden ser alcanzados.

Por este motivo se hace un análisis exhaustivo de la situación (interna y externa), tratando de determinar qué cambios pueden ser beneficiosos para la empresa y cuáles pueden suponer un peligro. Para ello se realiza un DAFO: Debilidades, que son puntos débiles internos, aspectos que reducen la efectividad de la estrategia; Amenazas, que son puntos débiles externos, que pueden impedir que la estrategia se

lleve a cabo o se reduzca efectividad; Fortalezas, que son puntos fuertes internos, posiciones alcanzadas, ventajas competitivas que pueden ayudar a detectar oportunidades; Oportunidades, que son puntos fuertes externos que pueden suponer una ventaja competitiva para la empresa o una posibilidad de mejora para la misma. Es una etapa de recogida y análisis de información.

Una vez realizada la investigación, se observará si tanto la misión como los objetivos son viables. En caso contrario se modificarán, adaptándolos a las condiciones de la empresa. Pocas empresas persiguen un solo objetivo, la mayoría desarrollan objetivos generales y específicos para el período establecido.

A continuación se plantearán estrategias en función de los objetivos marcados y se elegirá aquella que sea la más adecuada para la consecución de los objetivos en función de la cartera de negocios de la empresa.

Después se implantará dicha estrategia y se seleccionarán las herramientas más adecuadas para colocarlas a lo largo de ese camino. Una vez que se han desarrollado las estrategias para alcanzar los objetivos, se deben definir sus programas para llevarlas a cabo. Se diseñará el plan de acción para conseguir el objetivo deseado y se traducirán los resultados a números.

Por último, se realizará un seguimiento, control y evaluación de cada uno de los caminos seleccionados (estrategia implantada) para ver si se han conseguido los objetivos planificados.

La planificación estratégica requiere ciclos repetidos de análisis, planificación, gestión y control. «El control estratégico es algo más que el control tradicional de los planes establecidos; tiene carácter sistemático y organizado y está presente en todas las actividades de la empresa. Viene a ser una especie de auditoría permanente de la evolución del entorno, de las fuerzas competitivas y de la eficacia de la organización en la puesta en práctica y logro de los objetivos contenidos en las estrategias diseñadas». (Ayestarán Crespo Raquel, 2012, págs. 283-303).

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1 Macroentorno

Dentro del análisis del sector, se desarrolla el estudio del macroentorno, el mismo que tiene como finalidad evaluar aquellos factores que influyen directa o indirectamente en el taller artesanal, para lo cual se apoyará en el análisis PEST, que es la descripción de las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas las cuales benefician o limitan al sector artesanal y que constituyen fuerzas externas no controlables.

2.1.1 Variable política

Actualmente las personas que han sido calificadas y registradas como artesanos son amparados bajo la Ley de Fomento Artesanal y la Ley de Defensa del Artesano, las cuales les permiten hacer valer sus derechos como tal; pero también existen limitantes que se han estipulado en el Código de Trabajo; Capítulo VI de los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales del parágrafo 3ro. De las remuneraciones adicionales, en el Art. 115. El cual estipula que los operarios y aprendices quedan excluidos de las gratificaciones como son: los décimos terceros y cuartos sueldos y utilidades.

Por otro lado está el Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, que dentro de sus objetivos estipula lo siguiente:

Objetivo 9

Garantizar el trabajo digno en todas sus formas

Dentro de las políticas y lineamientos estratégicos, numeral:

9.1. Impulsar actividades económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos, y contribuir a la consecución del pleno

empleo priorizando a los grupos históricamente excluidos.

c. Fortalecer las competencias de fomento productivo en los Gobiernos Autónomos Descentralizados, con el objeto de apoyar iniciativas económicas que permitan generar y conservar trabajos dignos a nivel local, que aprovechen la especialización productiva y respeten la capacidad de acogida de cada territorio, así como sus potencialidades, conocimientos y experiencias.

9.4. Establecer y garantizar la sostenibilidad de las actividades de autoconsumo y autosustento, así como de las actividades de cuidado humano con enfoque de derechos y de género.

a. Actualizar la normativa (Código de Trabajo), conforme a las características actuales del mercado de trabajo, en cuanto a ramas ocupacionales, tanto profesionales, técnicas artesanales y de oficios calificados, para orientar adecuadamente las acciones de apoyo del Estado hacia las actividades productivas.

9.5. Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral.

i. Incluir en los programas de capacitación para el trabajo, instrumentos que permitan la recuperación, fortalecimiento y transferencia de conocimientos, tecnologías, buenas prácticas y saberes ancestrales, en la producción de bienes y servicios. (Plan Nacional del Buen Vivir, págs. 282-284)

Objetivo 10

Impulsar la transformación de la matriz productiva

Los desafíos actuales deben orientar la conformación de nuevas industrias y la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen. Se debe impulsar la gestión de recursos financieros y no financieros, profundizar la inversión pública como generadora de

condiciones para la competitividad sistémica, impulsar la contratación pública y promover la inversión privada. (Plan Nacional del Buen Vivir, págs. 291-292)

Según lo estipulado en los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, se determina una aportación muy positiva para los artesanos, en cuanto se refiere a dar el apoyo a los Gobiernos Autónomos Descentralizados, para de esta manera aprovechar y generar el desarrollo local, así como también se busca insertar programas que admitan el fortalecimiento de las buenas prácticas y saberes ancestrales extendiendo la productividad laboral.

Pero en el caso de los artesanos de la parroquia Guangopolo que trabajan y elaboran sus productos en crin de caballo, no solo están limitados al no recibir las gratificaciones dadas por el código de trabajo, sino también por los avances tecnológicos e innovaciones que se plantean en la transformación de la matriz productiva, puesto que siendo un trabajo netamente laborioso y realizado a mano, no requiere de ningún tipo de tecnología y esto a su vez genera un costo de producción elevado, el cual no es aceptado en el mercado ya que existen productos sustitutos que son ofertados a precios inferiores; es por esta razón que estas artesanías ya no tienen mucha acogida en el mercado, generando una crisis en esta rama, ya que los artesanos van dejando de producir sus artesanías, para salir a buscar otras fuentes de empleo, dejando de lado sus conocimientos ancestrales.

2.1.2 Variable económica

Dentro del análisis de la variable económica se llevará a cabo el diagnóstico de la situación actual de la parroquia Guangopolo, así como el análisis de todas las variables y condiciones que influyen positiva o negativamente en su desarrollo económico; por este motivo nos apoyaremos de la información recabada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en el Censo Nacional Económico 2010.

Tabla 6.

Población económicamente activa, inactiva y población en edad de trabajar

Año	PEA	PEI	PET
2001	862	1109	2037
2010	1345	1105	2452

Nota: Se muestran los índices obtenidos en el último censo INEC 2010 de la población activa, inactiva y en edad de trabajar.

La tabla número 6, de la población económicamente activa, inactiva y población en edad de trabajar muestra el número de casos de personas que tienen empleo y que gracias a ellas la parroquia tiene posibilidades de desarrollo. Para poder realizar un análisis de la tabla número 6 es necesario definir los siguientes términos.

Población económicamente activa (PEA). La pea está conformada por las personas de 10 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia, o que no laboraron, pero tuvieron empleo (ocupados), o bien, aquellas personas que no tenían empleo, pero estaban disponibles para trabajar y buscaban empleo (desocupados).

Población inactiva (PEI). Se consideran personas inactivas todas las personas de 10 años y más, no clasificadas como ocupadas o desocupadas durante la semana de referencia, como rentistas, jubilados, pensionistas, estudiantes, amas de casa, entre otros

Población en edad de trabajar (PET). Comprende a todas las personas de 10 años y más. (INEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

Según el censo económico del año 2010 en la parroquia Guangopolo la población económicamente activa (PEA) tuvo 1.345 casos; por otro lado la población económicamente inactiva (PEI) registra 1.105, que a comparación del año 2001 refleja una reducción del 0,36%; y en la población en edad de trabajar (PET) existieron 2.452 casos.

Según estos datos se puede manifestar que actualmente la parroquia tiene mayor número de personas empleadas y en edad de trabajar lo cual indica que se percibe más ingresos para cada hogar, lo que hace que las posibilidades de mejorar sus

condiciones de vida sean mayores; así también se puede apreciar que las personas en edad de trabajar alcanza un 16.92% desde el año 2001, ello indica que existe más población joven que aporta económicamente a la parroquia.

Tabla 7.

Factores de desempleo de la parroquia

NO HA TRABAJADO	Casos	%	Acumulado %
Buscó trabajo por primera vez y está disponible para trabajar	43	2.93	2.93
Es jubilado o pensionista	18	1.23	4.16
Es estudiante	934	63.67	67.83
Realiza quehaceres del hogar	375	25.56	93.39
Le impide su discapacidad	55	3.75	97.14
Otro	42	2.86	100.00
Total	1,467	100.00	100.00

Nota: Se muestran los índices obtenidos en el último censo INEC 2010 de los factores de desempleo de la parroquia Guangopolo.

Tabla 8.

Tipo de trabajo

TRABAJO DENTRO O FUERA DEL HOGAR	Casos	%	Acumulado %
Dentro del hogar	153	11.72	11.72
Fuera del hogar	1,110	84.99	96.71
Se ignora	43	3.29	100.00
Total	1,306	100.00	100.00

Nota: Se muestran los índices obtenidos en el último censo INEC 2010 del tipo de trabajo dentro y fuera del hogar.

Las tablas número 7 y 8, de los factores de desempleo de la parroquia y del tipo de trabajo, respectivamente; muestran las razones por las cuales la población no ejerce alguna actividad laboral; así como también el número de personas que trabajan dentro y fuera del hogar.

Existen 1.467 casos de personas que no han trabajado, esta cifra corresponde al 47,96% del total de la población; el 63,67% de personas que no han trabajado fue

por motivos de estudios, el 25,56% debido a que realizan los quehaceres del hogar y el resto por razones de discapacidad, jubilación, entre otros. Las personas que trabajan dentro del hogar corresponden al 11.72% y el 84.99% laboran fuera del hogar.

Estos índices muestran que la mayoría de personas que no trabajan es por motivos de estudio, lo cual se convierte en una posibilidad laboral a largo plazo, ya que en un futuro existirán mayor número de profesionales, lo que significa personas capacitadas y preparadas para trabajar por el desarrollo de su parroquia.

Tabla 9.

Tipos de ocupación

GRUPO DE OCUPACIÓN (PRIMER NIVEL)	Casos	%	Acumulado %
Directores y gerentes	19	1.41	1.41
Profesionales científicos e intelectuales	86	6.38	7.78
Técnicos y profesionales del nivel medio	24	1.78	9.56
Personal de apoyo administrativo	61	4.52	14.08
Trabajadores de los servicios y vendedores	154	11.42	25.50
Agricultores y trabajadores calificados	80	5.93	31.43
Oficiales, operarios y artesanos	488	36.17	67.61
Operadores de instalaciones y maquinaria	90	6.67	74.28
Ocupaciones elementales	219	16.23	90.51
Ocupaciones militares	1	0.07	90.59
No declarado	84	6.23	96.81
Trabajador nuevo	43	3.19	4.21
Total	1,349	100.00	100.00

Nota: Se muestran los índices obtenidos en el último censo INEC 2010 de los grupos de ocupación.

En la tabla número 9 de los tipos de ocupación se observa el tipo de profesión de la población de la parroquia Guangopolo; los datos revelan que el grupo de ocupación mayoritario corresponde a oficiales, operarios y artesanos con un 36.17%, seguido del 16.23% que son personas con ocupaciones elementales y el 11.42% son trabajadores de los servicios y vendedores.

Los datos antes mencionados demuestran que los profesionales tanto a nivel de dirección y profesionales técnicos corresponden a la minoría, lo cual indica que la

parroquia carece de personas capacitadas que fomenten el liderazgo y crecimiento de la misma; y como contraste existen un elevado número de oficiales, operarios y artesanos, lo que hace que la parroquia continúe en las mismas condiciones de hace algunos años atrás, queriendo conservar sus costumbres y las principales actividades económicas tradicionales.

Tabla 10.

Rama de actividad

RAMA DE ACTIVIDAD (PRIMER NIVEL)	Casos	%	Acumulado %
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	98	7.26	7.26
Explotación de minas y canteras	4	0.30	7.56
Industrias manufactureras	310	22.98	30.54
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	30	2.22	32.77
Distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos	6	0.44	33.21
Construcción	199	14.75	47.96
Comercio al por mayor y menor	180	13.34	61.30
Transporte y almacenamiento	52	3.85	65.16
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	35	2.59	67.75
Información y comunicación	9	0.67	68.42
Actividades financieras y de seguros	9	0.67	69.09
Actividades inmobiliarias	4	0.30	69.38
Actividades profesionales, científicas y técnicas	29	2.15	71.53
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	40	2.97	74.50
Administración pública y defensa	36	2.67	77.17
Enseñanza	38	2.82	79.99
Actividades de la atención de la salud humana	28	2.08	82.06
Artes, entretenimiento y recreación	15	1.11	83.17
Otras actividades de servicios	22	1.63	84.80
Actividades de los hogares como empleadores	78	5.78	90.59
No declarado	84	6.23	96.81
Trabajador nuevo	43	3.19	100.00
Total	1,349	100.00	100.00

Nota: Se muestran los índices obtenidos en el último censo INEC 2010 de la rama de actividad de la población.

La tabla número 10 contiene información sobre la rama de actividad a la que se dedican los habitantes, la misma que permitirá realizar un análisis de la participación

que tienen éstos en el mercado y cómo influye su actividad en la economía de la parroquia.

Los datos recabados denotan que las industrias manufactureras con un porcentaje del 22,98% lideran la rama de actividad de la parroquia, seguida por la construcción con un 14,75% y en tercer lugar tenemos al comercio al por mayor y menor con un 13,34%; en el resto de ramas de actividad existe poca o nula participación de la población, quedando en los últimos lugares las actividades financieras, administrativas, de información, artes, entre otros.

Esta información permite concluir que en su mayoría la población de Guangopolo, se dedica a las actividades relacionadas con el comercio, manufactura y construcción, estas han sido desde sus inicios las primordiales ramas de actividad, las cuales no les generan ingresos relativamente altos, pero les permite vivir con dignidad.

Tabla 11.

Aporte o afiliación a la seguridad social

APORTE O AFILIACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL	Casos	%	Acumulado %
Seguro ISSFA	4	0.17	0.17
Seguro ISSPOL	3	0.13	0.30
IESS Seguro general	410	17.59	17.89
IESS Seguro voluntario	16	0.69	18.58
IESS Seguro campesino	1	0.04	18.62
Es jubilado del IESS/ISSFA/ISSPOL	26	1.12	19.73
No aporta	1,758	75.42	95.15
Se ignora	113	4.85	100.00
Total	2,331	100.00	100.00

Nota: Se muestran los índices obtenidos en el último censo INEC 2010 relacionado con el aporte y afiliación a la seguridad social.

La tabla número 11, del aporte o afiliación a la seguridad social, permite conocer cuántas personas tienen acceso a los beneficios de la seguridad social y por consiguiente que tipo de relación laboral poseen; estos aspectos se relacionan estrechamente con la estabilidad social y económica de cada hogar.

Del total de la población, el 75,42% no están afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el 17,59% están afiliados al Seguro General, el 0,69% ha accedido al aporte voluntario, mientras que sólo el 1,12% es jubilado del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) o Instituto de seguridad social policial (ISSPOL).

Estos índices revelan un panorama muy pesimista ya que la gran mayoría de personas que son la fuerza laboral y económica de la parroquia no aportan y por tanto no tienen acceso a ningún beneficio de la seguridad social, es decir que aunque realicen un trabajo bien remunerado no gozan de bonificaciones, estabilidad, atención en la salud y lo más preocupante es que no gozarán de una pensión por jubilación cuando ya no tengan la capacidad para trabajar.

Tabla 12.

Sexo del migrante

SEXO DEL MIGRANTE	Casos	%	Acumulado %
Hombre	20	66.67	66.67
Mujer	10	33.33	100.00
Total	30	100.00	100.00

Nota: Se muestran los índices obtenidos en el último censo INEC 2010 de la población migrante de la parroquia Guangopolo.

Tabla 13.

Edad de los habitantes al salir del país

EDAD AL SALIR DEL PAÍS	Casos	%	Acumulado %
16	1	3.33	3.33
19	3	10.00	13.33
20	1	3.33	16.67
22	1	3.33	20.00
25	2	6.67	26.67
26	2	6.67	33.33
28	1	3.33	36.67
29	4	13.33	50.00
30	4	13.33	63.33
32	1	3.33	66.67
36	2	6.67	73.33
37	1	3.33	76.67
38	1	3.33	80.00
39	2	6.67	86.67
48	1	3.33	90.00
50	1	3.33	93.33
52	1	3.33	96.67
57	1	3.33	100.00
Total	30	100.00	100.00

Nota: Se muestran los índices obtenidos en el último censo INEC 2010 de la población migrante y la edad en la que abandonaron la parroquia.

Tabla 14.

Año en que los habitantes salieron del país

AÑO DE SALIDA DEL PAÍS	Casos	%	Acumulado %
2001	8	27.59	27.59
2002	7	24.14	51.72
2003	4	13.79	65.52
2004	1	3.45	68.97
2005	3	10.34	79.31
2006	1	3.45	82.76
2007	1	3.45	86.21
2008	1	3.45	89.66
2009	1	3.45	93.10
2010	2	6.90	100.00
Total	29	100.00	100.00

Nota: Se muestran los índices obtenidos en el último censo INEC 2010 de la población migrante y el año en que salieron del país.

Las tablas números 12, 13 y 14 relacionadas con la migración, expresan el índice de mujeres y hombres migrantes, la edad y el año en el que abandonaron la parroquia Guangopolo; por medio de esta información se podrá concluir que tipo de habitantes salieron y quienes son parte de la población actual.

Por motivos económicos y falta de trabajo la población optó por abandonar la parroquia y en general existen más casos de hombres que de mujeres migrantes, representando el 66,67% y 33,33% respectivamente; el 13,33% del total de migrantes abandona la parroquia entre la edad de 29-30 años; la mayoría de migrantes fueron registrados en el año 2001 y 2002.

Estos porcentajes permiten aseverar que en los periodos 2001 y 2002 la parroquia tuvo ausencia de moradores en edad madura, con un elevado porcentaje de hombres migrantes; por lo que se perdió mano de obra productiva, estancando a toda la población y generando crisis económica. Quedándose en su gran mayoría personas en edad adulta y adulta mayor, dedicados a la rama artesanal heredada por muchos años atrás, pero que no contribuía significativamente a la economía.

Tabla 15.

Motivo del viaje de los habitantes

PRINCIPAL MOTIVO DEL VIAJE	Casos	%	Acumulado %
Trabajo	22	73.33	73.33
Estudios	2	6.67	80.00
Unión familiar	4	13.33	93.33
Otro	2	6.67	100.00
Total	30	100.00	100.00

Nota: Se muestran los índices obtenidos en el último censo INEC 2010 de la población migrante y sus motivos para salir del país.

En la tabla número 15 referente a los motivos de viaje de los habitantes de la parroquia, nos permite analizar cuál fue el impulso y la razón primordial de quienes decidieron dejar su parroquia para trasladarse a otro país.

La información permite conocer que el 77,33% de la población migrante decidió viajar por motivos de trabajo, el 13,33% lo hizo por unión familiar, mientras que el 6,67% tuvo motivos relacionados con sus estudios.

Mediante el análisis de estos índices se puede afirmar que la principal razón para que la población decidiera abandonar la parroquia Guangopolo fue la falta de oportunidades laborales y la crisis económica; si bien la parroquia en ese momento perdió mano de obra con el pasar del tiempo esa ausencia se convirtió en remesas que ayudaron a que tanto los hogares como la parroquia progresen.

2.1.3 Variable social

En el análisis de la variable social se realizará una descripción de las características principales y las condiciones de vida de la población de Guangopolo; para todo ello se realizará un análisis de la información obtenida en el Censo de Población y Vivienda del año 2010.

Tabla 16.

Sexo de los habitantes de la parroquia

SEXO	Casos	%	Acumulado %
Hombre	1,528	49.95	49.95
Mujer	1,531	50.05	100.00
Total	3,059	100.00	100.00

Nota: Se muestran los índices obtenidos en el último censo INEC 2010 del número de mujeres y hombres de la parroquia.

La tabla número 16 del sexo de los habitantes de la parroquia nos permitirá obtener la información del total de hombres y mujeres que conforman la parroquia.

Guangopolo tiene 3.059 habitantes registrados en el último censo del año 2010. Este dato comprende a los hombres y mujeres desde 0 a 94 años de edad; la distribución entre los hombres y mujeres es casi pareja, representando los hombres un 49,95% mientras que las mujeres comprenden el 50,05%.

Lo cual indica que el total de la población está compuesta mayoritariamente por mujeres.

Tabla 17.

Nivel de analfabetismo

ABE LEER Y ESCRIBIR	Casos	%	Acumulado %
Sí	2,545	91.78	91.78
No	228	8.22	100.00
Total	2,773	100.00	100.00

Nota: Se muestran los índices obtenidos en el último censo INEC 2010 relacionado con el nivel de analfabetismo de la población de la parroquia Guangopolo.

Tabla 18.

Acceso a educación

ASISTE ACTUALMENTE A UN ESTABLECIMIENTO DE ENSEÑANZA REGULAR	Casos	%	Acumulado %
Sí	1,106	39.88	39.88
No	1,667	60.12	100.00
Total	2,773	100.00	100.00

Nota: Se muestran los índices obtenidos en el último censo INEC 2010 relacionado con el acceso a educación que tienen los habitantes de la población de la parroquia Guangopolo.

Tabla 19.

Nivel de instrucción

NIVEL DE INSTRUCCIÓN MÁS ALTO AL QUE ASISTE O ASISTIÓ	Casos	%	Acumulado %
Ninguno	107	3.86	3.86
Centro de Alfabetización/(EBA)	14	0.50	4.36
Preescolar	21	0.76	5.12
Primario	898	32.38	37.50
Secundario	594	21.42	58.93
Educación Básica	364	13.13	72.05
Bachillerato - Educación Media	297	10.71	82.76
Ciclo Postbachillerato	16	0.58	83.34
Superior	358	12.91	96.25
Postgrado	20	0.72	96.97
Se ignora	84	3.03	100.00
Total	2,773	100.00	100.00

Nota: Se muestran los índices obtenidos en el último censo INEC 2010 relacionado con el nivel de instrucción de los habitantes de la población de la parroquia Guangopolo.

Las tablas números 17 del nivel de analfabetismo, 18 del acceso a educación y 19 del nivel de instrucción; expresan el número de casos de personas que saben leer y escribir, los casos de personas que asisten actualmente a un establecimiento de enseñanza regular y el nivel máximo de educación que han obtenido los moradores. Todas estas variables hacen posible conocer el nivel de instrucción de los habitantes y por consiguiente de desarrollo de la parroquia.

Los datos de estas tablas muestran que la población analfabeta de la Parroquia Guangopolo mayores a los 12 años de edad representa el 8,22%.

La tasa de asistencia a un establecimiento de enseñanza regular corresponde a menos de la mitad con un porcentaje de 39,88%, el 60,12% restante no asiste a ninguno.

El 32,38% ha terminado los estudios primarios completos, mientras que el 21,42% ha culminado sus estudios secundarios y únicamente el 12,91% ha alcanzado una

instrucción superior.

Esta información hace posible concluir que los casos de analfabetismo en la población son mínimos, lo que es una fortaleza para la parroquia, pero no solo es importante que la población sepa leer y escribir sino también la preparación continúa y en ese aspecto más de la mitad no la tiene. Es importante mencionar que el nivel de personas que han culminado sus estudios superiores es relativamente bajo. Toda esta situación hace que la parroquia se quede congelada en el tiempo y no tenga profesionales que el mercado y las actuales condiciones requieren; lo que se ve reflejado en el escaso desarrollo local y la reducción del liderazgo.

Tabla 20.

Discapacidad de la población

DISCAPACIDAD PERMANENTE POR MÁS DE UN AÑO	Casos	%	Acumulado %
Sí	149	4.87	4.87
No	2,763	90.32	95.19
No responde	147	4.81	100.00
Total	3,059	100.00	100.00

Nota: Se muestran los índices obtenidos en el último censo INEC 2010 relacionado con los casos de personas con discapacidad permanente.

Tabla 21.

Acceso a educación especial

ASISTE ACTUALMENTE A ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN ESPECIAL	Casos	%	Acumulado %
Sí	12	8.05	8.05
No	117	78.52	86.58
Se ignora	20	13.42	100.00
Total	149	100.00	100.00

Nota: Se muestran los índices obtenidos en el último censo INEC 2010 relacionado con el acceso a educación especial que tienen los habitantes de la población de la parroquia Guangopolo.

Las tablas números 20 y 21 de la discapacidad y el acceso a educación, revelan la

cantidad de personas con capacidades especiales y de todas ellas cuántas tienen acceso a educación especial, que tenga como finalidad ayudarlos a superarse de acuerdo a sus condiciones.

En este ámbito los datos reflejan que existen 149 personas con capacidades especiales permanentes por más de un año, lo que corresponde al 4,87% del total de la población.

Del total de casos de personas con alguna discapacidad tan sólo el 8,05% asisten actualmente a un establecimiento de educación especial, mientras que el 78,52% no tiene acceso a una educación especializada.

Lo antes mencionado permite afirmar que la ayuda que reciben las personas que poseen alguna capacidad especial es nula, así como el acceso al tipo de educación que permita fortalecer y mejorar las condiciones de vida de cada persona; ya sea debido a que la parroquia no cuenta con este tipo de centros o porque la economía de las familias no les permite acceder a estos.

Tabla 22.

Tipo de vivienda de la población

TIPO DE VIVIENDA	Casos	%	Acumulado %
Casa/Villa	710	72.75	72.75
Departamento en casa o edificio	61	6.25	79.00
Cuarto(s) en casa de inquilinato	36	3.69	82.68
Mediagua	137	14.04	96.72
Rancho	2	0.20	96.93
Covacha	24	2.46	99.39
Choza	2	0.20	99.59
Otra vivienda particular	4	0.41	100.00
Total	976	100.00	100.00

Nota: Se muestran los índices obtenidos en el último censo INEC 2010 relacionado con el tipo de vivienda de los moradores de la parroquia Guangopolo.

Tabla 23. Vías de acceso

VÍA DE ACCESO PRINCIPAL A LA VIVIENDA	Casos	%	Acumulado %
Calle o carretera adoquinada, pavimentada o de concreto	621	63.63	63.63
Calle o carretera empedrada	126	12.91	76.54
Calle o carretera lastrada o de tierra	93	9.53	86.07
Camino, sendero, chaquiñán	134	13.73	99.80
Otro	2	0.20	100.00
Total	976	100.00	100.00

Nota: Se muestran los índices obtenidos en el último censo INEC 2010 relacionado con las vías de acceso a las viviendas de los moradores de la parroquia Guangopolo.

Las tablas número 22 del tipo de vivienda de la población y la 23 de las vías de acceso a la vivienda, muestran la información sobre las viviendas de todos los hogares de la parroquia y el tipo de acceso a cada una de ellas.

De acuerdo a la información que éstas muestran, se puede manifestar que el 77,75% de las familias de la parroquia son propietarias de casas o villas, el 14,04% poseen mediaguas, el 6,25 es dueño de un departamento y únicamente el 3,69% son arrendatarios.

Además el 63,63% de las vías de acceso principal a las viviendas son pavimentadas o adoquinadas, el 13,73% son caminos o senderos, el 12,91% son calles empedradas y únicamente el 9,53% son calles de tierra.

Lo antes mencionado hace posible concluir que, si bien es cierto la economía de la mayoría de familias de la parroquia es netamente de subsistencia, casi la totalidad de estas son dueñas del lugar donde residen; esto es una fortaleza ya que tener un lugar propio y seguro donde vivir les da a las familias estabilidad y posibilidad de destinar sus ingresos a otras cuestiones como alimentación y educación.

En referencia a las condiciones de las vías de acceso a las viviendas se puede decir que son aceptables, ya que más de la mitad de estas son completamente transitables y generan comodidades; sin embargo es preciso manifestar que el resto de vías necesita

de la intervención de los organismos pertinentes, puesto que todos los hogares merecen tener las comodidades del caso.

Tabla 24.

Servicio de teléfono

DISPONIBILIDAD DE TELÉFONO CONVENCIONAL	Casos	%	Acumulado %
Sí	381	49.42	49.42
No	390	50.58	100.00
Total	771	100.00	100.00

Nota: Se muestran los índices obtenidos en el último censo INEC 2010 relacionado con el acceso al servicio telefónico convencional que tienen las familias de parroquia Guangopolo.

Tabla 25.

Servicio de internet

DISPONE DE INTERNET	Casos	%	Acumulado %
Si	86	11.15	11.15
No	685	88.85	100.00
Total	771	100.00	100.00

Nota: Se muestran los índices obtenidos en el último censo INEC 2010 relacionado con el acceso al servicio de internet que tienen las familias de parroquia Guangopolo.

Tabla 26.

Servicio de televisión por cable

DISPONE DE TELEVISIÓN POR CABLE	Casos	%	Acumulado %
Si	34	4.41	4.41
No	737	95.59	100.00
Total	771	100.00	100.00

Nota: Se muestran los índices obtenidos en el último censo INEC 2010 relacionado con el acceso al servicio de televisión por cable que tienen las familias de parroquia Guangopolo.

Las tablas 24, 25 y 26 de los servicios telefónicos, de internet y de televisión por cable, muestran información relacionada con la capacidad que tienen los hogares de la parroquia Guangopolo para acceder a estos servicios.

De acuerdo a esa información el 49,42% del total de hogares dispone de teléfono convencional; solo el 11,15% dispone de servicio de internet y el 4,41% de hogares tiene acceso a televisión por cable.

Todo esto hace posible manifestar que la mayoría de familias tiene acceso a lo que se considera prioridad que es el servicio de teléfono convencional, además de que su economía hace que sus gastos se distribuyan de manera precisa y para asuntos que representen una necesidad.

2.1.4 Variable tecnológica

En cuanto a lo tecnológico la parroquia de Guangopolo no se ha renovado, puesto que el trabajo que realizan los artesanos de la zona es en crin de caballo, de la cual se obtiene la elaboración y producción del cedazo y sus derivados, además es por esta razón que prima la mano de obra y maquinas rudimentarias en la elaboración de los diferentes productos, sin necesidad de la utilización de ningún tipo de tecnología, e incluso en la parte comercial y de facturación de productos siguen manejando esquemas tradicionales.

Las artesanías que se elaboran en la zona, se derivan de saberes ancestrales, los cuales fueron transmitidos de generación en generación por los antiguos habitantes de Guangopolo, haciendo de ésta su actividad laboral; es por esta razón que no existe ningún tipo de innovación en cuanto a la tecnología de herramientas de trabajo para la producción de sus artesanías.

2.2 Microentorno

El estudio del microentorno tiene como finalidad establecer las fortalezas y debilidades en variables tales como: clientes o usuarios potenciales, competencia, intermediarios y proveedores, el tipo de negociación y relaciones profesionales; todo ello con el objeto de plantear estrategias de mejoramiento. Para obtener la información requerida se realizará un estudio de mercado y se complementará con la aplicación técnica de las 5 fuerzas de PORTER.

Por medio de un acercamiento con la pre-asociación de artesanos de Guangopolo, se pudo obtener la siguiente información:

La pre-asociación está conformada por 14 personas: 13 mujeres y 1 hombre.

La presidenta es elegida anualmente en el mes de junio, por decisión unánime de todos los miembros que la conforman; sus miembros se reúnen el último lunes de cada mes, para tratar temas relacionados con su producción artesanal y apoyo a cada uno de los compañeros.

El grupo está conformado por artesanos dedicados a la elaboración de artesanías en crin de caballo, tejido y armado de cedazos, pintura en crin de caballo y confección de camisetas.

2.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de PORTER

(F1) Poder de negociación de los consumidores

El centro artesanal “El Cedacero” tiene tres tipos de consumidores: locales, nacionales e internacionales; de los cuales los locales tienen alto poder de negociación en la mayoría de los aspectos, debido a que tienen el conocimiento tanto de la producción, utilidad y precio de las artesanías; los consumidores nacionales poseen alto poder de negociación en aspectos como calidad, garantía y volumen de compras; a diferencia de los consumidores internacionales, los cuales adquieren los productos con fines turísticos por lo que tienen bajo poder de negociación en cuanto a precios, calidad y descuentos.

Tabla 27.

Poder de negociación de los consumidores

VARIABLES	Consumidores Locales	Consumidores Nacionales	Consumidores Internacionales
Precios	4	2	1
Calidad de Materia Prima	4	4	2
Garantías	5	5	3
Descuentos	2	2	1
Compras en gran volumen	1	3	4
Total	16	16	11

Nota: Se reflejan las variables de poder de negociación de los consumidores locales, nacionales e internacionales.

Tabla 28.

Ponderación para el análisis poder de negociación de los consumidores

1	Nulo poder de negociación
2	Bajo poder de negociación
3	Medio poder de negociación
4	Moderado poder de negociación
5	Alto poder de negociación

Nota: Descripción de las puntuaciones siendo: 1 nulo, 2 bajo, 3 medio, 4 moderado y 5 alto.

Según los resultados de la tabla número 27, el poder de negociación que tienen tanto los consumidores locales como nacionales es relativamente alto, por el contrario el poder de los consumidores internacionales es bajo; sin embargo para los vendedores este tipo de consumidores representa una gran fortaleza, debido a lo mencionado en el párrafo anterior.

(F2) Poder de negociación de los proveedores o vendedores

El poder de negociación que tienen los proveedores con el centro artesanal “El Cedacero” es relativamente alto, puesto que el centro no regula precios, ni establece parámetros en el uso de materia prima; sin embargo la garantía que tiene el producto es elevada por ser productos ancestrales elaborados totalmente a mano. En cuando a descuentos y poder de la marca se puede decir que el poder de negociación es nulo, ya que el taller no ha logrado un funcionamiento adecuado.

Tabla 29.

Poder de negociación de los proveedores

Variables	Productores de bisutería artesanal	Productores de Artesanía decorativa	Productores de utensilios artesanales
Precios	5	5	5
Calidad de Materia Prima	5	5	4
Garantías	5	5	5
Descuentos	1	1	1
Poder de la marca	1	1	1
Total	17	17	16

Nota: Se reflejan las variables de poder de negociación de los productores de bisutería artesanal, de artesanía decorativa y de utensilios artesanales.

Tabla 30.

Ponderación para el análisis del poder negociación de los proveedores

1	Nulo poder de negociación
2	Bajo poder de negociación
3	Medio poder de negociación
4	Moderado poder de negociación
5	Alto poder de negociación

Nota: Descripción de las puntuaciones siendo: 1 nulo, 2 bajo, 3 medio, 4 moderado y 5 alto.

Los resultados que arroja la tabla número 29, denotan que los proveedores que lideran la negociación son los productores de bisutería artesanal, y decorativa; mientras que los productores de utensilios artesanales tienen menos poder de negociación que estos aunque la diferencia es mínima.

(F3) Amenaza de nuevos competidores

En el aspecto del ingreso de nuevos competidores es importante mencionar que las variables como el capital, tipo de inversión, acceso a todos los permisos de funcionamiento, alcanzar un buen posicionamiento de la marca en el mercado, poseer la infraestructura y equipamiento adecuado y por supuesto tener los conocimientos y la experiencia que algunos de los competidores potenciales han logrado adquirir a lo largo de los años, representan barreras y grandes desafíos para quienes pretenden ingresar a este mercado; sin embargo quienes forman parte del mercado actual tienen la responsabilidad de desarrollarse y mejorar continuamente, a fin de estar preparados a contender en cualquier momento con algún nuevo competidor.

Tabla 31.

Competidores nuevos

Variables	Barreras de entrada
Capital	3
Permisos	3
Posicionamiento	3
Experiencia	3
Infraestructura	3
Conocimientos requeridos	3
Total	18

Nota: Se reflejan las variables y barreras de entrada que los competidores nuevos deben superar para ingresar al mercado.

Tabla 32.

Ponderación para el análisis de las barreras de competidores nuevos

1	Barreras de entrada baja
2	Barreras de entrada media
3	Barreras de entrada alta

Nota: Se describe la puntuación de las barreras: baja, media y alta de los competidores nuevos.

(F4) Amenaza de productos sustitutos

Como productos sustitutos del centro artesanal “El Cedacero” se podrían considerar a las ferias artesanales y festivales culturales, en los que los artesanos pueden exponer todos sus productos ya sea con fin turístico o comercial. Estas ferias y festivales dan mayor apertura a toda clase de artesanos y los invitan a participar en eventos que promueven la producción y consumo nacional. Es importante mencionar que los precios de los productos artesanales cuando son expuestos en estas ferias son considerablemente más baratos que cuando son vendidos en los centros artesanales cotidianos, así como también la satisfacción de los clientes cambia al tener los productos en una feria artesanal o festival cultural, puesto que los productos se exponen a manipulación de los visitantes e incluso a los componentes del ambiente.

Tabla 33.

Productos sustitutos.

Variables	Ferias Artesanales	Festivales Culturales
Precio	4	3
Oferta y demanda	3	4
Tecnología	1	1
Existencia de productos sustitutos	5	5
Satisfacción del cliente	2	5
Total	15	18

Nota: Se reflejan las variables de los productos sustitutos en las ferias artesanales y festivales culturales.

Tabla 34.

Ponderación para el análisis de productos sustitutos

1	Nulo nivel de sustitución
2	Bajo nivel de sustitución
3	Medio nivel de sustitución
4	Moderado nivel de sustitución
5	Alto nivel de sustitución

Nota: Se detallan los niveles: nulo, bajo, medio, moderado y alto nivel de sustitución.

La tabla número 33 permite aseverar que tanto en las ferias artesanales como en los festivales culturales existen productos sustitutos aceptados por los consumidores, pero el nivel de satisfacción de los clientes es más elevado en festivales culturales; sin embargo los consumidores se sienten más cómodos con los precios establecidos en las ferias artesanales.

(F5) Rivalidad entre los competidores

En cuanto a la rivalidad que existe entre competidores se podría considerar como líder al Centro Cultural Tianguéz ya que tiene un alto nivel de competencia en la mayoría de los aspectos, siendo su única debilidad el alto precio de los productos que oferta, considerándose de esta forma para el Centro Artesanal “El Cedacero” uno de los más fuertes competidores dentro del mercado artesanal; puesto que el Tianguéz posee ventajas competitivas, por ejemplo: la variedad de sus productos, su ubicación geográfica, el reconocimiento de la marca y utilización de herramientas de marketing directo.

Tabla 35.

Rivalidad entre competidores

Variables	Centro cultural Tianguéz	Mercado artesanal Mariscal Sucre	Centro comercial artesanal Quitus	Taller artesanal Cedacero
Marca	5	3	4	2
Mercado cubierto	5	3	3	1
Precio	4	5	4	4
Barreras de salida de productos	5	4	4	1
Grado de innovación	5	5	4	2
Crecimiento de la industria	5	5	4	3
Número de competidores	5	4	4	1
Total	34	29	27	14

Nota: Se reflejan las variables de la rivalidad entre los diferentes competidores citados anteriormente.

Tabla 36.

Ponderación para el análisis de la rivalidad entre competidores

1	Nivel de competencia baja
2	Nivel de competencia media baja
3	Nivel de competencia media
4	Nivel de competencia media alta
5	Nivel de competencia alta

Nota: Se detallan los niveles: bajo, medio bajo, media, media alta y alta competencia.

De acuerdo a los valores correspondientes al total de la tabla número 35 el líder debido al alto nivel de competencia es el Centro cultural Tianguéz, seguido por el Mercado artesanal “Mariscal Sucre” y el Centro comercial artesanal “Quitus” los dos encontrándose casi al mismo nivel de competencia; pero dejando atrás por una diferencia relativamente considerable al centro artesanal “El Cedacero” el cual tiene un nivel de competencia bajo, debido a todas las falencias existentes en su modelo administrativo.

2.3 Análisis interno

El origen de la parroquia Guangopolo data desde la época de la tribu de los Quitus Caras, que la hace una de las comunidades más antiguas

del territorio de Quito. Durante la época colonial Guangopolo estaba anexado a Tumbaco, posteriormente se unió a Alangasí y Conocoto, en 1921 se independiza de Conocoto mediante una escritura colectiva, en 1923 el territorio de la comuna fue dividido en dos: Guangopolo y la Toglla, ésta última obtuvo su personería jurídica en 1938.

La constitución legal de la parroquia Guangopolo ocurre el 11 de noviembre de 1953 según el registro oficial número 361. (Salazar, 2011, págs. 52-55).

“Los cedazos son la fortaleza y distintivo de Guangopolo, la mayoría de pobladores conocen la técnica de elaboración de estos productos, los cuales tienen su reconocimiento y acogida en las fiestas del cedazo que se celebra en semana santa”. (Salazar, 2011, pág. 87).

Guangopolo, capital mundial del cedazo, se encuentra ubicado al este de la ciudad de Quito, en las faldas del cerro Ilaló, denominado bosque protector, sus límites geográficos son:

- Norte: Parroquia Cumbayá y Tumbaco
- Sur: Parroquia Conocoto y Alangasí
- Este: Parroquia Tumbaco y Alangasí
- Oeste: Distrito Metropolitano de Quito

La jurisdicción territorial de Guangopolo se encuentra a una altura promedio de 2.460 metros sobre el nivel del mar, con un clima Ecuatorial Mesotérmico Húmedo que oscila anualmente entre los 12°C y 16°C; la parroquia se extiende por la zona del Ilalo, con una superficie de 29,95 Km², una extensión de 1.000,296 hectáreas que equivalen a 10'296,00 m²; tiene una población aproximada de 3.059 moradores que social e históricamente se agrupan en los barrios o comunidades de la Toglla, Rumiloma, Sorialoma y la cabecera parroquial. (Salazar, 2011, pág. 17).

En el aspecto de la organización administrativa de la parroquia se puede citar los actores sociales pertenecientes a la misma:

Gobiernos autónomos descentralizados presentes en el territorio

- Junta Parroquial de Guangopolo.
- Consejo Provincial.
- Administración Zonal Valle de los Chillos.

Organizaciones territoriales

- Comunas: La Toglla; Sorialoma; Rumiloma.

Organizaciones Funcionales

- Junta Cívica de Guangopolo.

La organización social más importante de Guangopolo es la “Junta Parroquial”, entidad que lleva un trabajo sostenido y su objetivo es aportar al desarrollo de la parroquia, para lo cual se elabora el plan operativo anual (POA), el que se somete a aprobación por los vocales y comunidad. (Salazar, 2011, págs. 65-67).

En el aspecto artesanal la parroquia de Guangopolo ha sido denominada “Capital Mundial del Cedazo”, debido a la producción de cedazos artesanales elaborados con crin de caballo, es una artesanía hecha totalmente a mano, muy laboriosa y de herencia familiar, por su calidad, utilidad y tradición se mantuvieron vigentes varios años atrás en el mercado local actualmente han ido perdiendo importancia y trascendencia debido a la aparición de productos sustitutos.

Como se manifiesta Guangopolo es identificada por su artesanía elaborada con pelo de caballo y actualmente los pocos artesanos de la zona han diversificado los productos elaborando, correas, adornos para el hogar, pulseras, cintillos, máscaras, separadores de páginas, entre otros. Los cuales son vendidos a nivel local y nacional, de igual manera estos productos se los está comercializando en el mercado internacional, sin embargo la demanda es muy reducida y tampoco existe incentivos para aumentar la producción artesanal, generar valor y mejorar la calidad de estas artesanías. (Anónimo, Gobierno Parroquial de Guangopolo).

El 30 y 31 de Julio del 2011 se llevó a cabo el encuentro de las culturas de las parroquias rurales 2011, su sede tuvo lugar en la parroquia de Guangopolo, con la finalidad de crear un espacio para que las parroquias rurales intercambien sus vivencias y muestren los elementos más representativos de las identidades socioculturales locales, a través de sus diversas expresiones como la música, danza, teatro, artesanía, gastronomía, saberes, simbolismos, valores, cosmovisión, historia, formas de organización y patrimonios. (Consejo Provincial de Pichincha, 2012).

De ahí nace la idea de crear un programa de apoyo al artesano, el cual permita mantener vivas las costumbres y tradiciones e incrementar el turismo en la parroquia; por lo tanto se genera la necesidad de construir un espacio de acopio para los artesanos, en el cual puedan exponer y comercializar sus artesanías.

En la administración del alcalde Augusto Barrera se construye el centro artesanal, utilizando un espacio municipal e invirtiendo la suma de \$70.000.00, correspondiente a la Administración Zonal “Los Chillos” y \$280.000.00 por parte del fondo de salvamento del patrimonio histórico (FONSAL).

El centro artesanal “El Cedacero” es un hito municipal que tiene como objetivo básico el desarrollo de los artesanos de la parroquia, el cual se concibe como un espacio dinamizador de la producción artesanal local y muestra en vivo de la elaboración de las artesanías.

El centro artesanal “El Cedacero” ha sido administrado desde sus inicios hasta la actualidad por:

- Rosa Patiño
- Cecilia Apolo
- Paulina Cruz
- Patricia Ríos
- Mauricio Ushina
- Livia Mariño

Está constituido por 16 personas, las cuales se distribuyen de la siguiente manera: 14 personas de la pre-asociación de artesanos, la Sra. Administradora y el guardia.

Las funciones del responsable del Cedacero son las siguientes:

- Organizar ferias, tanto en “El Cedacero” como en otros espacios de las parroquias de los Chillos, en las que se comercialice e intercambien bienes artesanales.
- Realizar encuentros para el intercambio e interacción de conocimientos para la producción de artesanías, que muestren las particularidades patrimoniales de los barrios, comunidades y espacios referenciales de las parroquias y del país.
- Levantar y mantener una línea base de los y las artesanos de la zona de los Chillos, debiendo asistir para la réplica en los Centros de Desarrollo Comunitarios.
- Direccionar el proceso de promoción y comercialización de los bienes artesanales, utilizando los medios convencionales y no convencionales de comunicación.
- Promover la publicación de manuales, muestrarios y revistas, que faciliten la difusión del Centro.
- Realizar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para dinamizar la gestión del Cedacero.
- Asumir la custodia de los bienes del Cedacero.

El horario de atención que tiene para el público el centro artesanal “El Cedacero” es de lunes a domingo 8:30 a 17:30.

2.4 Estudio de mercado

2.4.1 Focus Group

Tabla 37.

Focus Group

PREGUNTAS	PARTICIPANTE 1 Sra. Fanny Barahona	PARTICIPANTE 2 Sra. Aida Cabrera	PARTICIPANTE 3 Sra. Ligia Ipiales
¿Cómo se realizó el proceso de vinculación entre los artesanos y las autoridades, para iniciar el programa de apoyo a los artesanos de la parroquia Guangopolo?	La reunión se llevó a cabo en el Centro de Desarrollo Comunitario (CDC), de Guangopolo para determinar el número de artesanos existentes en la parroquia.	La vinculación se realizó mediante la gestión de la Administración Zonal "Los Chillos".	
¿Cuáles fueron los mecanismos que se utilizaron para identificar y seleccionar a los artesanos de la parroquia y formar la pre-asociación?	Una vez llevada a cabo la reunión se nos comunicó la intención del municipio, la cuál era unificar a los artesanos, mediante la creación de un Centro Artesanal.	La decisión de formar parte o no del programa a desarrollarse, fue de forma libre y voluntaria de cada uno de nosotros como artesanos.	La Sra. Rosa Patiño se encargó de difundir la información de la reunión a los artesanos de la zona, mediante una convocatoria puerta a puerta.
¿Qué beneficios tienen los artesanos de exponer sus productos en el Centro artesanal, con relación a otras ferias?	Es de gran ayuda que podamos exponer nuestros productos en el Centro Artesanal sin tener que pagar gastos administrativos, guardianía, servicios básicos y uso de las instalaciones.	Tener un lugar en el cual podemos exponer libremente nuestros productos sin ningún tipo de presión, relacionado con el volumen de producción y ventas, lo cual nos permite mantener viva la tradición y la cultura ancestral.	Nos beneficia mucho que el municipio nos haya dotado de una excelente infraestructura en la cual podemos exponer y comercializar nuestras artesanías de forma constante, ya que las ferias se realizan de forma esporádica.

<p>¿De qué manera la creación del programa les benefició o les perjudicó a los artesanos?</p>	<p>También nos ayuda mucho el programa ya que mediante la conformación de la pre-asociación podemos salir a ferias y encuentros culturales representando a la parroquia y dándonos a conocer a nivel nacional y no solo local.</p>		<p>Pienso que nos ayudó de manera satisfactoria, ya que por medio del centro podemos dar a conocer nuestro trabajo y nuestros productos.</p>
<p>¿Qué tipo de limitaciones se establecieron para quienes exponen sus artesanías en el Centro?</p>	<p>La administración realiza un control y revisión de precios periódica, con el objetivo de evitar una especulación de precios.</p>	<p>No se estableció ningún tipo de limitante por parte de las autoridades, en cuanto a diversificación de productos o imposición de precios.</p>	<p>Nosotros como pre-asociación nos hemos organizado para poder ofertar variedad en los productos, además de establecer ciertas reglas para el ingreso de nuevos artesanos.</p>
<p>¿Qué tipo de gestión han realizado los administradores a cargo en pro del desarrollo del centro y de quienes lo conforman?</p>		<p>En el período en el que las Sras. Rosa Patiño y Cecilia Apolo estuvieron a cargo, contribuyeron de manera positiva, ya que mediante la publicidad y promoción dieron a conocer el centro.</p>	
<p>¿Cómo es la organización interna de la pre-asociación?</p>	<p>Dentro de la pre-asociación nos hemos organizado de manera que tenemos una directiva que se encarga de delegar funciones a cada una de nosotras para los eventos dentro y fuera del Centro Artesanal.</p>	<p>Se lleva un registro diario de las ventas y cada fin de mes se entrega el dinero correspondiente a cada compañero, además existe un fondo común para el cual cada artesano aporta \$3 mensuales.</p>	<p>Para la atención del Centro nos organizamos mediante turnos diarios de dos personas, las cuales se encargan de la venta de todos los productos.</p>

<p>¿Cómo han ido evolucionando sus ventas desde que forman parte del Centro artesanal?</p>	<p>Con relación a muchos años atrás la industrialización nos perjudicó notablemente, sin embargo las ventas tanto como artesanos independientes o de la pre- asociación son limitadas.</p>	<p>Nuestras ventas se han estancado debido a la falta de ética de ciertos compañeros, ya que existieron casos en los que éstos, acapararon clientela del Centro para su beneficio propio, dañando así las relaciones de negocios.</p>	
<p>¿Qué ha pasado con el producto históricamente en cuanto a producción, adquisición de materia prima y aceptación en el mercado?</p>	<p>La producción de las artesanías han disminuido debido al cambio cultural e industrialización y por consiguiente el poco interés de los consumidores hacia el producto.</p>	<p>Otra limitante para la producción es el control medio ambiental y escaso acceso a la materia prima.</p>	

Nota: Herramienta de investigación utilizada con las artesanas de Guangopolo, con la finalidad de levantar información.

– **Análisis del focus group**

Similitudes

Se puede concluir que todos los artesanos se sienten beneficiados con la creación del centro, ya que ningún miembro manifiesta que tanto a ellos como a los artesanos independientes les perjudica la creación de la pre-asociación, puesto que cada uno tiene su mercado establecido; además de que el cliente es quien tiene la decisión de compra.

Por otro lado, todos están de acuerdo en que necesitan más apoyo por parte de las autoridades a cargo, tanto para mejorar las condiciones actuales del centro así como también el aspecto comunicacional.

Diferencias

Se puede constatar que todos los artesanos poseen las mismas perspectivas con relación al centro y a la actividad que desarrollan, por lo tanto no existen discrepancias ni diferencias en sus manifestaciones.

2.4.2 Entrevista

Dirigida a: Lic. Livia Mariño (Administradora Actual)

1. ¿Cómo ha intervenido la administración en cuanto a la organización de los artesanos?

La intervención por parte de la Administración ha tenido como objeto crear un hito cultural, promover el turismo de la parroquia y dotarles a los artesanos de un lugar de acopio para sus artesanías, buscando su beneficio económico, productivo y de satisfacción personal.

2. ¿En qué fecha asumió su cargo en el Centro Artesanal?

Asumí el cargo de Administradora del Centro Artesanal “ El Cedacero”, los primeros días de abril del 2014.

3. ¿Cuáles fueron las falencias que identificó al momento de asumir su cargo, con respecto a la administración y a la organización interna de la pre-asociación?

Pude evidenciar que una de las falencias por parte de los compañeros administradores fue la falta de presión hacia los señores artesanos y en cuanto a la organización interna de la pre-asociación faltaba responsabilidad, compromiso y organización, ya que era necesario crear conciencia en ellos de que las instalaciones son su lugar de trabajo, donde tienen la facilidad de exponer sus artesanías y venderlas.

4. ¿Cuáles han sido sus propuestas para el manejo del centro?

Promover una adecuada organización interna conjuntamente con el apoyo de todos los artesanos.

Crear alianzas estratégicas con los medios de comunicación, para darnos a conocer como centro artesanal con el fin de incrementar las visitas, el turismo y elevar el nivel de ventas.

5. Durante el tiempo que lleva desempeñando sus funciones, ¿Cuáles han sido los avances a sus propuestas?

Con respecto a la gestión comunicativa se logro obtener un espacio televisivo, en el cual se difundió la información sobre la parroquia y el Centro Artesanal, obteniendo como resultado el reconocimiento y visitas en un número considerable.

6. ¿Cuáles han sido sus funciones delegadas desde la Administración Zonal?

Mis principales funciones son:

La administración y cuidado del Centro.

Controlar a las personas que conforman la pre-asociación.

Custodiar el uso y buen funcionamiento de los bienes.

7. ¿Emite usted algún tipo de informe sobre los avances y resultados alcanzados, de acuerdo a las funciones que se le fueron asignadas y a quién?

Mi jefe inmediato es el Sr. Telmo Araque, coordinador de todos los Centros de Desarrollo Comunitario (CDC), a quién emito informes semanales sobre el cumplimiento o incumplimiento de la planificación, explicando las razones pertinentes.

8. ¿Se realiza algún tipo de inspección externa al centro, con la finalidad de verificar el correcto funcionamiento del mismo?

Sí existe una inspección externa al Centro, la cual realiza el Sr. Telmo Araque de forma imprevista, verificando el correcto funcionamiento del Centro y el adecuado desempeño de mis funciones.

9. ¿Cómo se da la relación entre los artesanos y la Administradora?

La relación que mantengo con los artesanos es muy buena, ya que se basa en la cordialidad, el respeto y principalmente en la comunicación, puesto que he logrado incentivar y concientizar a la gente, para que el trabajo que ellos realizan en el Centro sea de calidad tanto en productos como en servicios, así como también en su organización interna.

CAPÍTULO 3

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

3.1 Lineamientos generales del modelo de gestión

El centro artesanal el Cedacero ha sido creado con la finalidad de que los moradores desarrollen sus capacidades como artesanos ancestrales, además de tener la posibilidad de mejorar sus ingresos por medio de su trabajo.

3.1.1 Normativas y reglamentos

Los funcionarios a cargo del centro manifiestan que no existen normativas y reglamentos específicos, simplemente el mecanismo regulador es el compromiso por parte de los artesanos para cuidar y mantener la infraestructura que les ha sido dotada por parte del municipio; de igual manera preocuparse por el adecuado y específico uso para el que fue creado el centro; además del compromiso y la responsabilidad de la administradora del centro para hacer cumplir dichas disposiciones.

No obstante la pre-asociación de artesanos se ha organizado de modo que han creado un Reglamento Interno del Centro Artesanal “El Cedacero”, el cual se explica de forma resumida a continuación:

- El centro artesanal “El Cedacero” tiene como principal finalidad activar económicamente a los artesanos productores locales, zonales y de gastronomía local; por lo que se prohíbe cualquier otro tipo de uso o actividad en el mismo.
- La pre-asociación está representada por un presidente, vicepresidente, tesorero y secretario, los mismos que ejercerán sus funciones por un año y podrán ser reelectos por máximo 2 periodos consecutivos.
- Todos los miembros de la pre-asociación deben asistir a todas las capacitaciones, conferencias, reuniones, mingas y ferias; respetar la puntualidad y la organización de cada evento; deberán así también cancelar todos los rubros establecidos y destinados para la autogestión del centro artesanal, asimismo se establecerá un orden para su atención y limpieza.

- El centro artesanal “El Cedacero” y la pre-asociación abre las puertas a todos los artesanos locales y zonales, siempre y cuando la artesanía con la que ingresen tenga alguna diferenciación de las ya existentes en el centro, además de que el candidato será evaluado pudiendo aceptar o negar dicha petición.
- Se establecerán sanciones y separaciones definitivas para quienes saboteen, malversaren o desfalcaren los fondos de la pre-asociación, de igual forma a quienes cometan faltas que afecten el buen nombre del centro artesanal.

3.1.2 Económico y financiero

La nueva infraestructura se levantó con una arquitectura moderna, ubicada en la parroquia Guangopolo entre las calles Jacinto J. Caamaño y Guayaquil; para la construcción de esta obra se obtuvo el apoyo del antiguo FONSAL ahora llamado instituto metropolitano de patrimonio (IMP), conjuntamente con la Administración Zona los Chillos.

Sin embargo en la actualidad no existe un presupuesto establecido que se destine para el funcionamiento, mantenimiento o mejora del centro artesanal; el único rubro que la administración zonal desembolsa mensualmente, corresponde al sueldo de los dos funcionarios municipales que trabajan para el centro artesanal, para lo cual únicamente existe una partida presupuestaria de personal administrativo en general. Como consecuencia de esta problemática nace la necesidad de que la administración zonal los Chillos genere una partida presupuestaria llamada “El Cedacero” o a su vez que el centro artesanal “El Cedacero” formalmente y con respaldo de la correspondiente documentación escrita, pase a formar parte del Centro de Desarrollo Comunitario de la parroquia Guangopolo, de ésta forma la partida presupuestaria del CDC asignaría un rubro determinado para el centro artesanal.

El señor Telmo Araque funcionario encargado de controlar el adecuado funcionamiento de los CDC’s del sector los chillos, asevera que no existe ninguna partida presupuestaria con un monto específico destinado al centro artesanal el Cedacero, ya que declara que la única razón para crear nuevas partidas presupuestarias son la aparición de necesidades o creación de nuevos proyectos, para

lo que naturalmente estos deben ser presentados y justificados a la espera de su aceptación.

El señor Marco Cumanicho presidente de la Junta Parroquial de Guangopolo manifiesta que el Ministerio de Finanzas destina un presupuesto de \$ 2.000 anual, para promoción y difusión de la parroquia Guangopolo y que de este monto y de acuerdo a la necesidad del caso, se destina una pequeña parte para realizar campañas comunicacionales como: afiches, trípticos y folletos que promuevan la acogida y el reconocimiento del centro artesanal.

3.2 Herramientas del modelo de gestión

La herramienta que encaja en los requerimientos de este modelo de gestión administrativa, es la planificación estratégica, debido a que tiene una estrecha relación con los lineamientos establecidos, los cuales se expresan en el numeral anterior, por tal motivo éstos encaminan al centro artesanal “El Cedacero” al fiel cumplimiento de la razón de su creación y desarrollo.

3.3 Objetivos del modelo de gestión

Con la creación del modelo de gestión administrativa se pretende mejorar el funcionamiento del centro artesanal “El Cedacero” en su totalidad; planificar y controlar las actividades del mismo, emprender el manejo y gestión de la información administrativa, de igual manera mejorar la toma de decisiones y anticiparse a las posibles dificultades.

3.4 Aplicabilidad del modelo de gestión

3.4.1 Proceso de la planificación estratégica

Definición de la misión, valores y visión

Misión

Comercializar productos artesanales en el centro “El Cedacero”, brindando un

servicio de calidad que incentive al cliente a comprar nuestros productos, garantizando cada artículo y promocionando la cultura de nuestra parroquia.

Visión

Ser el primer centro artesanal del cantón Rumiñahui que comercialice variedad de productos artesanales que se caractericen por su belleza y creatividad, siendo reconocidos a nivel local, nacional e internacionalidad por su calidad y variedad de productos, fortaleciendo la economía y la cultura de la parroquia.

Valores

- *Respeto.* Se debe tratar al personal de la mejor manera para que éste, a su vez, cumpla por convicción sus tareas asignadas; así mismo, la atención hacia el cliente debe ser cordial y amable para que se encuentren satisfechos con el servicio.
- *Trabajo en equipo.* Que todos trabajen en equipo, generando confianza entre los artesanos, para de esta manera generar un mejor desarrollo para el centro artesanal “El Cedacero”.
- *Honestidad.* Es muy importante puesto que genera confianza entre compañeros y clientes fomentando la seguridad y el buen prestigio.
- *Comunicación.* Debe existir buenas relaciones comunicativas entre el personal del centro artesanal “El Cedacero”, para que se genere un buen ambiente laboral.
- *Creatividad.* Fomentar la creatividad e innovación, haciendo que el producto realizado sea único.
- *Responsabilidad.* Fomentar la responsabilidad en todo el personal del centro artesanal, puesto que este valor traerá resultados efectivos en el cumplimiento eficaz de las actividades.
- *Humildad.* Mantendremos una conducta de sencillez frente a nuestros logros, puesto que es el fruto de todo nuestro trabajo, dedicación y esfuerzo en el centro artesanal.
- *Calidad.* Los productos que se comercialicen en el centro artesanal serán elaborados con excelente materia prima.

Definición de la situación interna y externa: DAFO

Tabla 38.

Definición de la situación interna y externa: DAFO

MATRIZ DAFO	
Situación Interna	Situación Externa
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> · Falta de capacitación a los artesanos. · Falta de liquidez. · Falta de estrategias publicitaria. · Ausencia de manuales de procedimiento y funciones. · Falta de planificación a largo plazo. · Inexistencia de un diseño organizacional. · Bajo nivel comunicacional. · Estructura organizacional mal definida. · Falta de convenios con Instituciones del Estado. · La ubicación geográfica es desfavorable. 	<ul style="list-style-type: none"> · Competencia. · Falta de reconocimiento de las artesanías en el mercado local y nacional. · Existencia de productos sustitutos. · Empresas industriales con nuevas tecnologías. · Poco interés de artesanos para participar en toma de decisiones en reuniones.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> · Disponibilidad de talento humano. · Adquisición de inventario sin intermediarios. · Cuentan con un Reglamento Interno Reformado. · Autogestión que benefician a los artesanos. · Cuenta con un espacio físico para capacitaciones y sesiones. 	<ul style="list-style-type: none"> · Generación de fuentes de empleos de nuevos artesanos que aspiren a formar parte de la pre-asociación. · Apoyo y respaldo por parte de la administración zonal "Los Chillos" y la Junta Parroquial de Guangopolo. · Mayor demanda de los artículos artesanales. · Leyes que amparan las actividades artesanales. · Sus vías de acceso se encuentran en buenas condiciones.

Nota: Identificación de la situación interna y externa del centro artesanal "El Cedacero", mediante la matriz DAFO.

Fijación de metas y objetivos

Objetivo general

Establecer el proceso administrativo para mejorar el funcionamiento del centro artesanal “El Cedacero”.

Objetivos Específicos

1. Definir el subproceso de planificación para el centro artesanal “El Cedacero”.
2. Definir el subproceso de organización para el centro artesanal “El Cedacero”.
3. Definir el subproceso de dirección para el centro artesanal “El Cedacero”.
4. Definir el subproceso de control para el centro artesanal “El Cedacero”.

Meta

Establecer en tres meses el proceso administrativo para mejorar en un 75% el funcionamiento del centro artesanal “El Cedacero”.

Formulación de estrategias y tácticas

Estrategias

Obj. Esp 1 - Estrategia 1.

Elaboración de un sistema de documentación e información a desarrollarse mensualmente.

Obj. Esp 1 - Estrategia 2.

Planificación del plan de mejoramiento anual.

Obj. Esp 2 - Estrategia 1.

Elaboración del organigrama estructural.

Obj. Esp 2 - Estrategia 2.

Formalización del reglamento interno de la pre-asociación.

Obj. Esp 3 - Estrategia 1.

Establecimiento de un sistema de ejecución y dirección para los planes y proyectos basados en la planificación establecida.

Obj. Esp 4 - Estrategia 1.

Elaboración de un sistema de control mensual de todas las actividades del centro.

Tácticas.

Obj. Esp 1 - Estrategia 1- Tática 1.

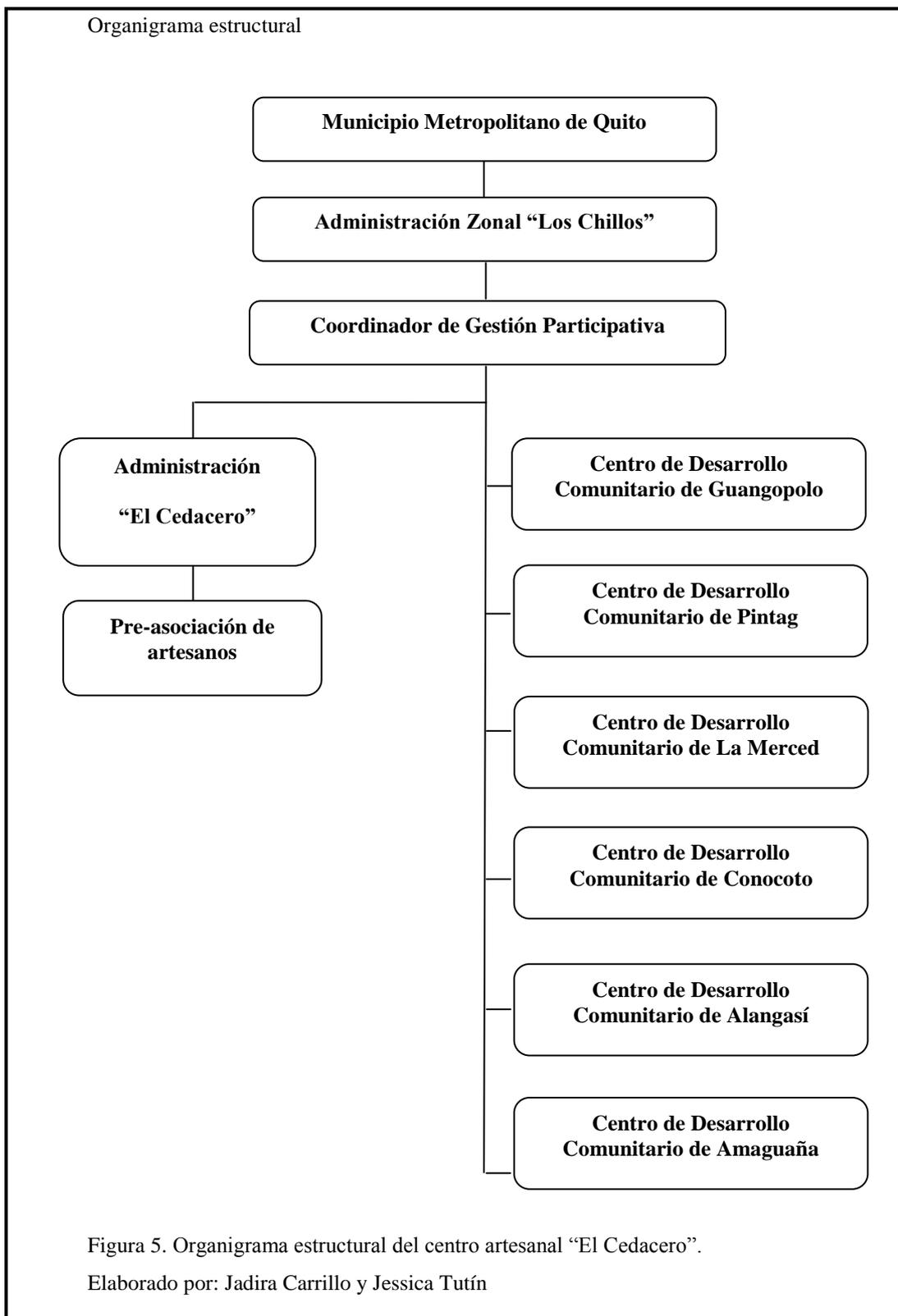
El sistema de información y documentación estará a cargo de la administradora del centro, el mismo que deberá ser presentado semanalmente y que contendrá la siguiente información: detalle de actividades, responsables y resultados, (ver anexo 1); lo que servirá para el mejoramiento continuo del centro artesanal.

Obj. Esp 1 - Estrategia 2 - Tática 1.

Elaborar los formatos para el análisis del plan de mejoramiento anual, (ver anexos 2 y 3).

Obj. Esp 2 - Estrategia 1 -Tática 1.

Organigrama estructural del Centro Artesanal “El Cedacero”.



Obj. Esp 2 - Estrategia 2 - Táctica 2.

Los requisitos que se debe presentar y el procedimiento que se debe seguir para la

aprobación del reglamento interno es el siguiente:

Requisitos:

Documentos escaneados:

1. Petición dirigida al Director Regional de Trabajo firmada por el Representante Legal, apoderado o Propietario de la empresa de acuerdo a formato. (Descargar petición)
2. Nombramiento del representante legal o poder.
3. Registro Único de Contribuyentes
4. Cédula de identidad y certificado de votación vigente del representante legal, apoderado o propietario.
5. Certificado de Cumplimiento de Obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) o convenio de purga de mora.
6. Autorización de funcionamiento otorgado por la Dirección Regional de trabajo para el caso de Actividades Complementarias

Anexar como documento adjunto:

7. Proyecto de Reglamento (en formato Word).

Procedimiento

1. El empleador debe enviar la documentación detallada en los requisitos al correo electrónico: reglamentosinternos@mrl.gob.ec
2. El Ministerio de Relaciones Laborales revisará la documentación y en caso de existir observaciones, se remitirán vía correo electrónico al empleador, para que sean subsanadas en un plazo máximo de 72 horas, caso contrario el trámite se archivará.
3. Una vez aceptado el Reglamento Interno de Trabajo se procederá a emitir la resolución de aprobación y registro por parte del Ministerio de Relaciones Laborales.

Obj. Esp 3 - Estrategia 1 - Táctica 1.

Elaborar una matriz de prioridades para la ejecución y dirección de actividades, en las cuales se establecerán responsables para las funciones delegadas, ver (anexo 4).

Obj. Esp 4 - Estrategia 1 – Táctica 1.

Establecimiento y análisis de indicadores de gestión administrativa, los cuales servirán para medir:

– Nivel de quejas administrativas

$$\frac{\text{Número de quejas administrativas}}{\text{Total de quejas}} \times 100$$

– Manejo adecuado de información

$$\frac{\text{Número de documentos administrativos faltantes en el archivo}}{\text{Total número de documentos registrados}} \times 100$$

– Nivel de cumplimiento y asistencia

$$\frac{\text{Número de atrasos}}{\text{Total de asistencias}} \times 100$$

– Nivel de cumplimiento de metas

$$\frac{\text{Número de metas cumplidas}}{\text{Total de metas planteadas}} \times 100$$

– Nivel de cumplimiento económico

$$\frac{\text{Número de cuotas canceladas}}{\text{Total de cuotas establecidas}} \times 100$$

– Nivel de disminución de quejas

$$\frac{\text{Porcentaje de disminución de quejas}}{\text{Porcentaje de quejas totales}} \times 100$$

Diseño del plan del presupuesto

Tabla 39.

Diseño del presupuesto

PRESUPUESTO			
Cant.	DETALLE	Costo Unitario	Costo Total
5	Resma de papel A4	\$ 4,50	\$ 22,50
10	Carpetas archivadoras	\$ 3,50	\$ 35,00
1	Impresora Multifuncional	\$ 250,00	\$ 250,00
1	Buzón de sugerencias	\$ 20,00	\$ 20,00
50	Impresión mensual de las hojas de evaluación, (ver anexo 5).	\$ 0,10	\$ 5,00
18	Planificación de reuniones trimestrales.	\$ 1,50	\$ 27,00
TOTAL			\$ 359,50

Nota: Se detalla el presupuesto propuesto en el modelo de gestión administrativa.

Con los antecedentes antes mencionados se puede manifestar que el programa de apoyo al artesano existe por medio de la autogestión, y en el mejor de los casos contar con el apoyo de la Administración Zonal los Chillos siempre y cuando cualquier plan o proyecto relacionado con el centro artesanal sea planteado y analizado exhaustivamente para que las autoridades puedan tomar la decisión de apoyarlo o no.

Lo cual hace posible expresar que nuestro modelo de gestión administrativa se basará en la autogestión y en la creación de alianzas estrategias que hagan posible cumplir con los objetivos planteados.

Seguimiento, control y evaluación de resultados

El seguimiento se lo realizará una vez a la semana y dependiendo de los requerimientos que presente cada actividad administrativa o las que sean inherentes al manejo de la pre-asociación; en cuanto al control se tendrá el apoyo de documentación escrita como: informes, memorias, oficios y memorandos, los cuales servirán de respaldo para posteriormente realizar un análisis y evaluación de los mismos, así como también de indicadores de gestión, los cuales permitirán medir el

nivel de satisfacción del cliente, cumplimiento y rendimiento de la pre-asociación, así como también cada una de las competencias de la administradora; todo con la finalidad de realizar acciones correctivas, para un mejor desempeño de las actividades.

3.5 Control del modelo de gestión administrativa

Para poder efectuar un control del plan de mejoras, es preciso aplicar de manera adecuada todos los indicadores que se estipulan en la táctica del objetivo específico número cuatro, los cuales servirán para controlar y adoptar acciones correctivas y así mejorar el funcionamiento del centro.

CONCLUSIONES

1. El modelo de gestión administrativa es una herramienta indispensable, la cual permite conocer las directrices que se deben seguir permanentemente para administrar de forma eficiente una organización, sin importar el tamaño, ni el sector al que pertenezca.
2. La administración es el proceso que hace posible que exista sinergia entre la organización y todos sus recursos; mediante la correcta aplicación de técnicas, herramientas y modelos administrativos; de esta manera la organización será capaz de desarrollar ventajas competitivas que le permitan desarrollarse y desenvolverse eficientemente dentro de un mercado específico.
3. La parroquia de Guangopolo no es reconocida a nivel local ni nacional, sin embargo ha sido catalogada como la Capital Mundial del Cedazo, tomando en cuenta que en esta parroquia se encuentra el centro artesanal “El Cedacero”, en el cual se exponen todas las artesanías de sus habitantes.
4. Guangopolo produce y comercializa artesanías en crin de caballo en pequeñas cantidades, beneficiándose del programa de apoyo al artesano que funciona en el centro artesanal “El Cedacero”; sin embargo su demanda ha declinado con el pasar del tiempo, puesto que los productos han perdido trascendencia y utilidad, sin mencionar que los visitantes no reconocen a la parroquia como lugar turístico.
5. El centro artesanal “El Cedacero” no tiene una estructura administrativa funcional y operativa, lo que desemboca en un funcionamiento ineficiente del mismo y que cada vez se vislumbra un futuro negativo para su supervivencia.

6. Se ha decidido adoptar la Planificación Estratégica como modelo de gestión administrativa ya que ésta herramienta define la visión de futuro que se desea alcanzar en una organización, mediante el logro de objetivos y como consecuencia genera un mejor funcionamiento de la misma, ayuda a establecer prioridades, permite tomar decisiones de forma asertiva, teniendo en cuenta sus variables positivas y negativas.

RECOMENDACIONES

1. El modelo de gestión administrativa determinado para esta organización, será el inicio de una buena gestión, para el centro artesanal “El Cedacero”, por lo que se recomienda que en el transcurso de su aplicación se realice la supervisión estipulada en el modelo propuesto, para que de esta manera se garantice su éxito.
2. La gestión administrativa como proceso de cambio y mejora organizacional no puede funcionar únicamente con el trabajo del gerente, administrador, o quien esté al frente de la organización, sino que se necesita del apoyo de todos los miembros que pertenecen a la misma; por lo que se recomienda que se genere un compromiso conjunto a fin de que las partes funcionen en armonía y se obtengan los resultados esperados.
3. Se sugiere potenciar la relación con los medios de comunicación para que éstos informen lo importante de visitar la parroquia Guangopolo, ya que podrán encontrar el centro artesanal “El Cedacero”, el cual encierra historia con sus artesanías.
4. Para mejorar la acogida y comercialización de los productos, así como el reconocimiento de la parroquia Guangopolo es importante mejorar continuamente tanto en el aspecto turístico de la parroquia, así como a nivel de producción artesanal, para lo cual se necesita que el programa de apoyo al artesano funcione adecuadamente, por lo que se recomienda realizar un análisis del funcionamiento actual y de los resultados deseados.
5. Para el adecuado funcionamiento de la planificación estratégica es indispensable establecer claramente los objetivos deseados, ya que de éstos se podrá determinar las estrategias y las tácticas que permitan el mejoramiento a de la organización, además de que se recomienda medir los resultados periódicamente y tomar las acciones correctivas que ameriten.

LISTA DE REFERENCIAS

Agredano, R. (s.f.). *Zotero*. Recuperado el 4 de octubre de 2014, de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&sqj=2&ved=0CC4QFjAD&url=https%3A%2F%2Fwww.zotero.org%2Fgroups%2Fbaobabs%2Fitems%2FitemKey%2FTRUW6H2M&ei=eGZYVM_CLOmBsQTfv4HADA&usg=AFQjCNEpB MdlcOVt4sfao58c2tQt0QrIAg&bvm=bv.

Anónimo. (s.f.). *Gobierno Parroquial de Guangopolo*. Recuperado el 20 de Agosto de 2014, de <http://www.guangopolo.gob.ec/>

Arbós, L. C. (2012). *1. Organización de la Producción y Dirección de Operaciones- Sistemas Actuales de gestión eficiente y competitiva*. Madrid: Diaz de Santos S.A.

Ayestarán Crespo Raquel, R. P. (2012). *Planificación Estratégica y Gestión de la Publicidad*. ESIC.

Comité de Industrias Energéticas. (2007). *Guía de benchmarking-Teoría y Práctica de esta metodología*. Madrid.

Consejo Provincial de Pichincha. (Agosto de 2012). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Parroquia Guangopolo*. Recuperado el 25 de Junio de 2014, de http://www.pichincha.gob.ec/phocadownload/leytransparencia/literal_k/ppot/dmq/ppdot_guangopolo.pdf

Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad-Implantación, control y certificación*. Barcelona: PROFIT.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (s.f.). *Guía para el diseño, construcción e interpretación de indicadores*. Recuperado el 2014 de Noviembre de 07, de https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf

Diccionario de economía y finanzas-Enciclopedia Virtual. (s.f.). Recuperado el 30 de 10 de 2014, de <http://www.eumed.net/cursecon/dic/P3.htm>

Evans, J., & William, L. (2008). *Administración y control de la calidad*. México: CEGAGE Learning.

INEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). Recuperado el 14 de agosto de 2014, de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_content&view=article&id=278&Itemid=57&lang=es

Munch, L. (2007). *Administración escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: PEARSON.

Munch, L. (2010). *Administración-Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexico: PEARSON.

Plan Nacional del Buen Vivir. (s.f.). *Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017*. Recuperado el 09 de 08 de 2014, de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>

Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de la administración-Conceptos esenciales y aplicaciones*. Mexico: Pearson Prentice Hall .

Rodríguez, S. H. (2011). *Introducción a la administración-Teoría general administrativa, origen evolución y vanguardia*. Mc Grow Hill.

Salazar, L. T. (2011). *GUANGOPOLO Capital Mundial del Cedazo*. Quito: Editorial Jurídica del Ecuador.

Santoyo, A. R. (10 de 2013). *eumed.net Biblioteca Virtual*. Recuperado el 30 de 10 de 2014, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/estrategia.html>

Snell, T. S. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. Mexico: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo 1. Informe de actividades

INFORME DE ACTIVIDADES		
Elaborado por:		
Fecha:		
DETALLE DE ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RESULTADOS OBTENIDOS
OBSERVACIONES.		

Elaborado por: Jadira Carrillo y Jessica Tutín

Anexo 2. Plan de mejoramiento

PLAN DE MEJORAMIENTO	
Administrador (a):	
Responsables:	
Fecha:	
Diagnóstico de seguimiento de Centro Artesanal.	
IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS RELEVANTES	
CAUSAS QUE PROVOCAN EL PROBLEMA	
METAS	
OBJETIVOS A CONSEGUIR	
ACCIONES DE MEJORA	

Elaborado por: Jadira Carrillo y Jessica Tutín

Anexo 3. Marco operativo

MARCO OPERATIVO							
ACCIONES DE MEJORA	TAREAS	RESPONSABLE DE LA TAREA	TIEMPOS (Inicio- Final)	RECURSOS NECESARIOS	ACCIONES DE MEJORA	NÚMERO DE BENEFICIARIOS	FUENTE DE VERIFICACIÓN

Elaborado por. Jadira Carrillo y Jessica Tutín

Anexo 4. Escalas de priorización

ESCALAS DE PRIORIZACIÓN							
Dificultad:	1 Alta	2 Media	3 Baja	4 Ninguna			
Plazo de implantación:	1 Largo	2 Mediano	3 Corto	4 Intermedio			
Impacto:	1 Ninguno	2 Bajo	3 Mediano	4 Ato			
Costo:	1 Bajo	2 Medio	3 Ato				

No.	ACCIONES DE MEJORA	DIFICULTAD	PLAZO	IMPACTO	COSTO	TOTAL	ORDEN DE PRIORIDAD

Elaborado por: Jadira Carrillo y Jessica Tutín

Anexo 5. Evaluación de satisfacción al cliente

EVALUACIÓN DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE				
La atención recibida fue	Excelente	Buena	Regular	Mala
Los productos exhibidos fueron de su agrado	SI		NO	
Por qué?				
Considera que los productos son de buena calidad	SI		NO	
Por qué?				
Esta de acuerdo con los precios establecidos para los productos	SI		NO	
Por qué?				
considera que el ambiente y el espacio físico son los adecuados	SI		NO	
Por qué?				
Observaciones.				

Elaborado por: Jadira Carrillo y Jessica Tutín

Anexo 6. Centro artesanal “El Cedacero”



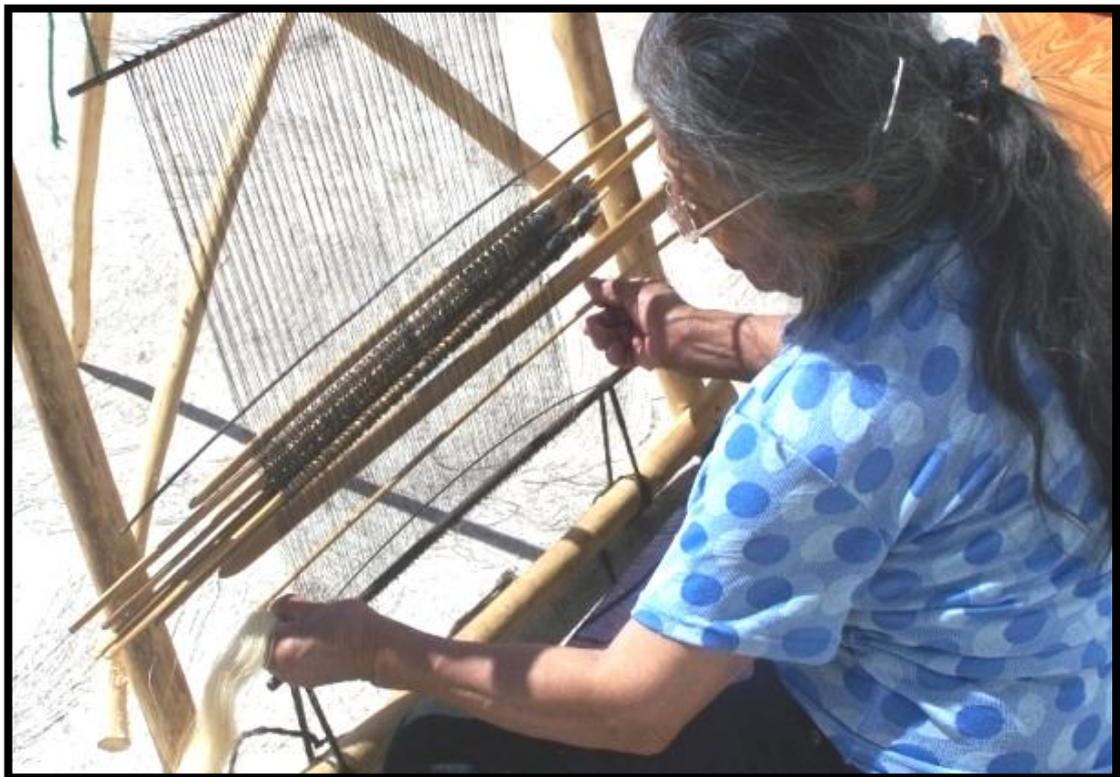
Anexo 7. Pre- asociación de artesanos



Anexo 8. Exposición de artesanías



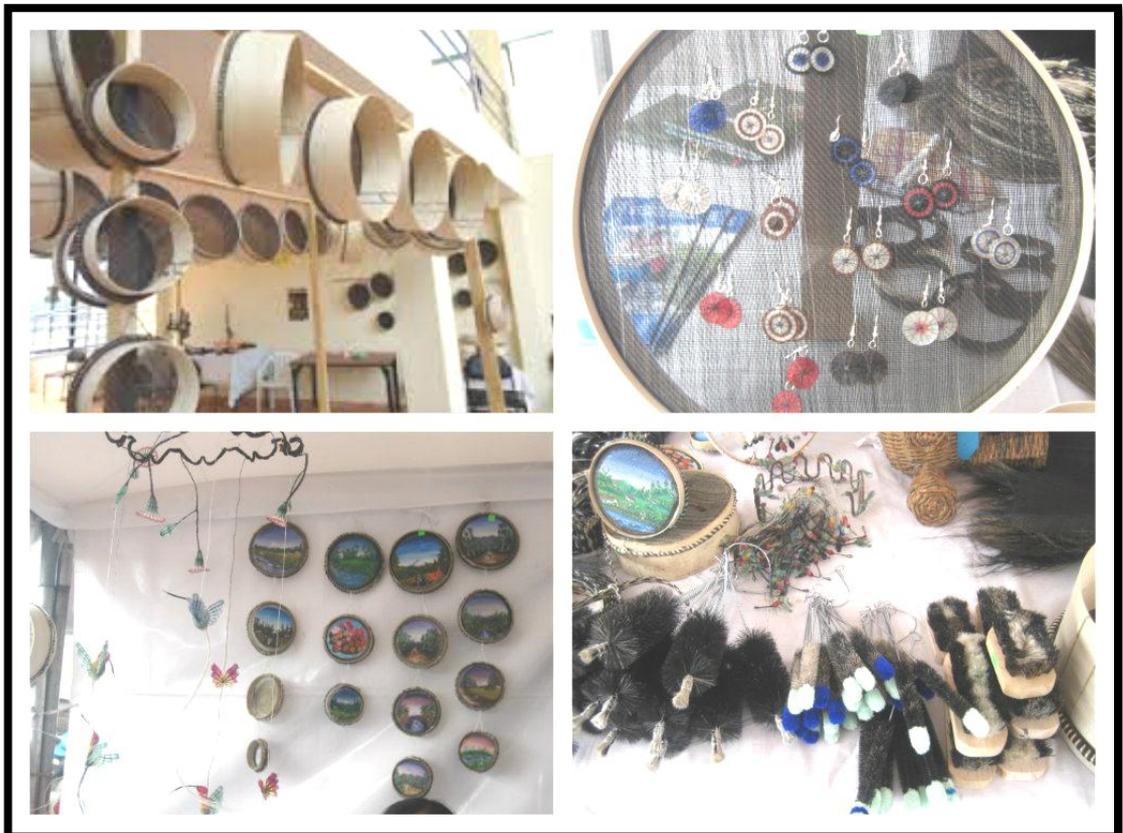
Anexo 9. Tejido de artesanías en la guanga



Anexo 10. Artesanía artística



Anexo 11. Artesanías en cola de caballo



Anexo 12. Cedazos en diferentes tamaños



Anexo 13. Festival cultural Gualea 2014

