



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

“Escuela de Administración de Empresas”

**Cadena de valor y modelo de gestión por procesos para ‘EC sombreros
patrimonial’ de la Ciudad de Cuenca**

Trabajo de Titulación previo a la obtención del grado de Licenciadas en
Administración de Empresas

Autores:

Gabriela Elizabeth Cedillo Guillén

Kasandra Betsabeth Vimos Loja

Director:

Ing. Juan Manuel Maldonado Matute

Cuenca - Ecuador

2020

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación quiero dedicar primeramente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado a este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre Maribel Loja, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su apoyo incondicional, cariño, amor y confianza permitiéndome convertirme en lo que ahora soy.

A mi padre Leonardo Vimos que a pesar de nuestra distancia siempre ha estado conmigo y motivándome a no rendirme.

A mis hermanos que han sido mi apoyo en toda circunstancia, mis confidentes y por siempre estar dispuestos a ayudarme en los inconvenientes que tenía y a mis demás familiares que creyeron en mí.

Kasandra Betsabeth Vimos Loja

El presente trabajo de titulación quiero dedicar primero a Dios, por darme la fortaleza y fuerza para culminar mis estudios.

A mi madre Elvia y padre Edmundo por brindarme la oportunidad de seguirme formándome en mi educación, por sus sacrificios, por su apoyo incondicional, su amor y motivación que me alentaron a seguir siempre adelante en mis estudios y a lo largo de mi vida y por ayudarme a conseguir todos mis logros propuestos.

A mi hermana Katy, primos y tíos por siempre estar pendientes de mi formación profesional y brindarme sus consejos.

A mi novio Amir por su amor, apoyo, por estar siempre a mi lado en los momentos buenos y malos, por ser mi compañero y brindarme su ayuda a lo largo de mi carrera y motivarme a no rendirme en las circunstancias difíciles que se presentaron.

A mi tío Julio quien me brindo sus consejos y apoyo para el desarrollo de este trabajo de titulación y en especial quiero dedicar esta tesis a mi sobrina Maite que pronto estará con nosotros.

Gabriela Elizabeth Cedillo Guillén

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad del Azuay por permitirnos ser parte de su comunidad y a sus docentes que nos han formado a lo largo de nuestra carrera universitaria.

Además, queremos agradecer al director de tesis Ingeniero Juan Manuel Maldonado, por su paciencia en orientarnos y brindar sus conocimientos con el desarrollo de este trabajo de titulación.

De igual manera agradecemos a la empresa 'EC sombreros patrimonial' por facilitarnos con la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
INDICE DE CONTENIDOS	iv
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	2
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	2
1.1 Antecedentes	2
1.1.1 Reseña histórica	2
1.1.2 Misión empresarial	3
1.1.3 Visión empresarial	3
1.1.4 Valores empresariales	3
1.3 Análisis Situacional	7
1.3.1 Análisis FODA	7
1.3.2 Análisis CAME	10
1.3.3 Cinco fuerzas de Porter	13
1.3.4 Análisis PESTEL	17
1.4 Descripción del producto	36
CAPÍTULO 2	44
CADENA DE VALOR	44
2.1 Definición de la cadena de valor	44
2.1.1 Importancia de la cadena de valor	44
2.1.2 Objetivos de la cadena de valor	45
2.2 Modelos de cadenas de valor	45
2.2.1 La cadena de valor de mckinsey & Company	45
2.2.2 La cadena de valor de Porter	46
2.3 Elementos de la cadena de valor	47
2.3.1 Actividades Primarias	47
2.3.2 Actividades de Soporte	48
2.3.3 Margen	49
2.4 Tipos de actividad	49

2.5 Estrategias competitivas a partir de la cadena de valor.	49
2.6 Levantamiento de la cadena de valor de ‘EC sombreros patrimonial’ ...	50
2.6.1 Actividades primarias	50
2.6.1.1 Logística interna.....	50
2.6.1.2 Operaciones:	51
2.6.1.3 Logística externa.....	56
2.6.1.4 Marketing y ventas.....	56
2.6.1.5 Servicios postventa.	56
2.6.2 Actividades de Soporte.....	57
2.6.2.1 Infraestructura de la empresa.....	57
2.6.2.2 Gestión de recursos humanos.	57
2.6.2.3 Desarrollo de tecnología.....	58
2.6.2.4 Compras.	58
CAPÍTULO 3.....	61
MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	61
3. Gestión por procesos.....	61
3.1 Definición	61
3.2 Elementos de un proceso.....	61
3.3 Ventajas de un enfoque de procesos	62
3.4 Tipos de procesos.....	63
3.5 Representación gráfica de un proceso	64
3.5 .1 Diagrama de flujo de procesos	66
3.5.2 Mapa de procesos	67
3.5.3 Matriz de interacción de procesos	72
3.6 Herramientas básicas para mejorar los procesos.....	75
3.6.1 Hojas de verificación	75
3.6.2 Estratificación.....	76
3.6.3 Histogramas	77
3.6.4 Diagrama de dispersión	77
3.6.5 Gráfico o cartas de control	78
3.6.6 Diagrama de Pareto.....	79
3.6.7 Diagrama de Causa – Efecto	80

3.7 Ciclo PHVA.....	81
3.8 Propuesta de un modelo de gestión por procesos	84
3.8.1 Fase de planear	84
3.8.1.1 Plan de gestión	90
3.8.2 Fase de hacer.....	95
3.8.3 Fase de verificar.....	100
3.8.4 Fase de actuar	105
Conclusiones y recomendaciones.....	108
Bibliografía	110

ÍNDICE ILUSTRACIONES Y TABLAS

ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	6
ILUSTRACIÓN 2: FODA DE ‘EC SOMBREROS PATRIMONIAL’	9
ILUSTRACIÓN 3: ANÁLISIS CAME	11
ILUSTRACIÓN 4: ANÁLISIS CAME DE ‘EC SOMBREROS PATRIMONIAL’	12
ILUSTRACIÓN 5: MODELO DE CINCO FUERZAS DE PORTER.....	13
ILUSTRACIÓN 6: EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL, EN COMPARACIÓN CON LAS EXPORTACIONES NACIONALES.....	18
ILUSTRACIÓN 7: IMPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL, EN COMPARACIÓN CON LAS EXPORTACIONES NACIONALES.....	18
ILUSTRACIÓN 8: BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR TEXTIL AÑO 2014- 2018.....	19
ILUSTRACIÓN 9: PROYECCIÓN ECONÓMICA DEL ECUADOR VS LATINOAMÉRICA EN EL 2019	21
ILUSTRACIÓN 10: PIB DEL ECUADOR AÑO 2015- 2019.....	22
ILUSTRACIÓN 11: PIB EN EL SECTOR TEXTIL EN EL ECUADOR.....	23
ILUSTRACIÓN 12: ÍNDICE POR DIVISIONES DE CONSUMO.....	24
ILUSTRACIÓN 13 ; PUESTO QUE OCUPA EL ECUADOR CON RESPECTO AL MUNDO	26
ILUSTRACIÓN 14: ACUERDOS COMERCIALES DE ECUADOR.....	35
ILUSTRACIÓN 15: DIFERENCIA DEL TEJIDO LLANO Y BRISA	38
ILUSTRACIÓN 16: MODELO CLÁSICO O FEDORA.....	40
ILUSTRACIÓN 17: MODELO AUSTRALIANO	41
ILUSTRACIÓN 18: MODELO TUWIZ.....	41
ILUSTRACIÓN 19: MODELO PAVA.....	42
ILUSTRACIÓN 20 : CADENA DE VALOR DE MCKINSEY & COMPANY	46
ILUSTRACIÓN 21: CADENA DE VALOR DE PORTER	47
ILUSTRACIÓN 22: AZOCADO	51
ILUSTRACIÓN 23: MÁQUINA DE COSER	53
ILUSTRACIÓN 24: PLANCHA ELÉCTRICA	54
ILUSTRACIÓN 25 : PRENSA HIDRÁULICA MANUAL.....	54
ILUSTRACIÓN 26. MÁQUINA DE SERIGRAFIA.....	55
ILUSTRACIÓN 27: PRENSADORA	55
ILUSTRACIÓN 28: CADENA DE VALOR DE ‘EC SOMBREROS PATRIMONIAL’	59
ILUSTRACIÓN 29 : REPRESENTACIÓN ESQUEMÁTICA DE UN PROCESO.....	62
ILUSTRACIÓN 30: SIMBOLOGÍA Y SIGNIFICADO DE PROCESOS.....	65
ILUSTRACIÓN 31: FLUJOGRAMA VERTICAL.....	66
ILUSTRACIÓN 32: FLUJOGRAMA DE TIPO LINEAL.....	67
ILUSTRACIÓN 33: MAPA DE PROCESOS.....	68
ILUSTRACIÓN 34: MAPA DE PROCESOS DE ‘EC SOMBREROS PATRIMONIAL’	69

ILUSTRACIÓN 35: MATRIZ DE INTERACCIÓN DE PROCESOS DE ‘EC SOMBREROS PATRIMONIAL’	73
ILUSTRACIÓN 36 : DIAGRAMA DE ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO DE MARKETING Y PROMOCIÓN.....	74
ILUSTRACIÓN 37: FORMATO DE HOJA DE VERIFICACIÓN.....	76
ILUSTRACIÓN 38: HISTOGRAMA.....	77
ILUSTRACIÓN 39: DIAGRAMA DE DISPERSIÓN.....	78
ILUSTRACIÓN 40: EJEMPLO DE CARTA DE CONTROL.....	79
ILUSTRACIÓN 41: DIAGRAMA DE PARETO.....	80
ILUSTRACIÓN 42: DIAGRAMA DE ISHIKAWA	81
ILUSTRACIÓN 43: CICLO DE DEMING.....	82
ILUSTRACIÓN 44: PRIORIZACIÓN DE EFECTOS	85
ILUSTRACIÓN 45: DIAGRAMA DE ISHIKAWA DEL PROCESO DE MARKETING Y PROMOCIÓN.	86
ILUSTRACIÓN 46: DIAGRAMA DE ISHIKAWA DEL PROCESO DE MARKETING Y PROMOCIÓN	87
ILUSTRACIÓN 47: DIAGRAMA DE ISHIKAWA DEL PROCESO DE MARKETING Y PROMOCIÓN.	88
ILUSTRACIÓN 48: DIAGRAMA DE ISHIKAWA DEL PROCESO DE MARKETING Y PROMOCIÓN.	89

Tablas

TABLA 1: GRADOS DE SOMBREROS DE PAJA TOQUILLA	39
TABLA 2: TALLA PARA NIÑOS/AS	40
TABLA 3: TALLA PARA DAMAS Y CABALLEROS.....	42
TABLA 4 PROCESOS Y SUBPROCESOS DE 'EC SOMBREROS PATRIMONIAL'	71
TABLA 5: PLAN DE GESTIÓN DEL EFECTO 1.....	91
<i>TABLA 6 :PLAN DE GESTIÓN DEL EFECTO 2.....</i>	<i>92</i>
TABLA 7 : PLAN DE GESTIÓN DEL EFECTO 3.....	93
TABLA 8 : PLAN DE GESTIÓN DEL EFECTO 4.....	94
TABLA 9: FASE DE HACER DEL EFECTO 1.....	96
TABLA 10: FASE DE HACER DEL EFECTO 2.....	97
TABLA 11: FASE DE HACER DEL EFECTO 3.....	98
TABLA 12: FASE DE HACER DEL EFECTO 4.....	99
TABLA 13: FASE DE VERIFICACIÓN DEL EFECTO 1.	101
TABLA 14: FASE DE VERIFICACIÓN DEL EFECTO 2.	102
TABLA 15: FASE DE VERIFICACIÓN DEL EFECTO 3	103
TABLA 16:FASE DE VERIFICACIÓN DEL EFECTO 4.	104
TABLA 17: FASE DE ACTUAR	106
TABLA 18: INDICADORES PARA EL CONTROL Y SEGUIMIENTO	107

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es identificar la cadena de valor de ‘EC sombreros patrimonial’ y proponer un modelo de gestión por procesos para las áreas que se identifiquen como críticas en la empresa. Se inició la investigación con el análisis de la situación actual de la empresa utilizando herramientas de análisis como: FODA, CAME, Cinco fuerzas de Porter y PESTEL, después se procedió a realizar el levantamiento de la cadena de valor, con la finalidad de conocer las áreas críticas de la organización, sus problemas, y las posibles causas. Posteriormente, mediante el uso del ciclo Deming, se desarrolló un modelo de gestión por procesos para mejorar los principales problemas en el área de marketing y promoción, identificada como crítica.

Palabras claves: Cadena de valor, Gestión por procesos, Ciclo de Deming. Plan de gestión.

Ing. Juan Manuel Maldonado

Gabriela Cedillo
0992876272
gabrielacg@es.uazuay.edu.ec

Kasandra Vimos
0993181760
79404@es.uazuay.edu.ec

ABSTRACT

RESUMEN (versión en español)

El objetivo de esta investigación es identificar la cadena de valor de 'EC sombreros patrimonial' y proponer un modelo de gestión por procesos para las áreas que se identifiquen como críticas en la empresa. Se inició la investigación con el análisis de la situación actual de la empresa utilizando herramientas de análisis como: FODA, CAME, Cinco fuerzas de Porter y PESTEL, después se procedió a realizar el levantamiento de la cadena de valor, con la finalidad de conocer las áreas críticas de la organización, sus problemas, y las posibles causas. Posteriormente, mediante el uso del ciclo Deming, se desarrolló un modelo de gestión por procesos para mejorar los principales problemas en el área de marketing y promoción, identificada como crítica.

Palabras claves: Cadena de valor, Gestión por procesos, Ciclo de Deming. Plan de gestión.

ABSTRACT (versión en inglés)

The purpose of this research was to identify the value chain of "EC sombreros patrimonial" and propose a process management model for the areas that were identified as critical in the company. The investigation began with the analysis of the current situation of the company using analysis tools such as: SWOT, CAME, Five Porter forces and PESTEL, then the value chain was gathered, in order to know the critical areas of the organization, its problems, and possible causes. Subsequently, by using the Deming cycle, a process management model was developed to improve the main problems in the area of marketing and promotion, identified as critical.

Key words: value chain, process management, Deming cycle, management plan.



Firma digital revisor Unidad de Idiomas

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se tiene como objetivo levantar la cadena de valor y proponer un modelo de gestión por procesos para las áreas críticas de la empresa 'EC sombreros patrimonial' ubicada en la ciudad de Cuenca, con la finalidad de tener un esquema coherente que ayude a diagnosticar la posición de la empresa con respecto a sus competidores y poder generar una ventaja competitiva sostenible. El desarrollo de cada capítulo se compone de una parte teórica y la aplicación práctica a la empresa.

En el capítulo Uno: Se tiene como objetivo conocer los factores internos y externos que afectan positivamente y negativamente a la empresa, por lo cual se estudiará la situación actual de la empresa mediante herramientas de análisis como: análisis FODA, análisis CAME, Cinco fuerzas de Porter y el análisis del entorno PESTEL.

Posteriormente en el capítulo Dos: Mediante la revisión bibliográfica y la recopilación de información se construirá la cadena de valor de 'EC sombreros patrimonial' para conocer las actividades primarias y de soporte, con la finalidad de saber las áreas críticas que afectan a la empresa.

Finalmente, en el capítulo Tres: Mediante la utilización de las herramientas como: Mapa de procesos, Diagrama de entradas y salidas, Diagrama de Ishikawa se posibilitará la identificación de los problemas que se presentan en las áreas críticas de la empresa, una vez identificadas las mismas se procederá a realizar un modelo de gestión por procesos por medio del Ciclo de Deming.

Este trabajo tiene un enfoque cualitativo descriptivo, por lo cual se recopilará datos para posterior análisis mediante entrevistas estructuradas y no estructuradas al propietario.

CAPÍTULO 1

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1.1 Antecedentes

1.1.1 Reseña histórica

‘EC sombreros patrimonial’, es una empresa familiar, que se dedica al proceso, decoración y terminado del sombrero tejido en paja toquilla. Fue fundada el 27 de abril del 2009, por su propietario Edmundo Cedillo Farfán, quien creció observando como su madre, tías y abuela realizaban el tejido del sombrero de paja toquilla y esta actividad se convirtió en una tradición familiar. A la edad de 45 años surgió la idea de rescatar aquella costumbre, materializándola al instalar un pequeño taller en su domicilio ubicado en la ciudad de Cuenca, ciudadela Bosque II de Monay, calle Bogotá, casa número 7.

Los primeros procesos que realizó en el taller fueron: el blichado (blanqueado) de sombreros en un tanque de acero con la capacidad de 150 sombreros, lavado, secado, terminado (colocación del tafilete y cintillo) en una máquina de coser casera y empaque. Posteriormente con la adquisición de una máquina prensadora se incluyeron los procesos de prensado y reprensado.

Por la creciente demanda y la incomodidad para realizar los procesos en este taller, desde diciembre del 2015, cuenta con una infraestructura donde todos los procesos están integrados en una sola planta, en el sector El Despacho, parroquia de El Valle, cantón Cuenca.

Además de la infraestructura la empresa se ha ido aprovisionando de herramientas y maquinaria, esto ha permitido que actualmente se realice más procesos como el empaque de los sombreros, la confección de bolsos. Posee una sección de serigrafía con sus respectivas mallas y plancha para personalizar su marca en los tafiletos, cintillos, bolsos de tela y cajas de cartones; una prensa para diseñar matrices en caucho para las hormas y cuenta con el apoyo de un trabajador por obra. Además, incrementó la capacidad de los

procesos que ya realizaba anteriormente: como el blichado que se realiza en cuatro tanques de acero con la capacidad para 600 sombreros, lavado en dos tanques apropiados, secado en un patio amplio y cuenta con cuatro máquinas industriales para coser.

Con la inversión realizada en la infraestructura, herramientas y maquinaria, la empresa actualmente ofrece su producto al mercado local, nacional y cubre pedidos a nivel internacional como a los países de Colombia, Panamá, Francia, Italia, Perú, Chile y Estados Unidos.

La misión, visión y valores empresarial se redactó conjuntamente con el Sr. Edmundo Cedillo (propietario).

1.1.2 Misión empresarial

La misión que tiene la empresa ‘EC sombreros patrimonial’, es rescatar la habilidad y creatividad de nuestras toquilleras, para brindar a nuestros clientes un producto de calidad, distinción, bienestar y ayuda al cuidado de su salud (piel).

1.1.3 Visión empresarial

La visión que tiene la empresa EC sombreros patrimonial es estar posesionada en el mercado internacional en los próximos 10 años.

1.1.4 Valores empresariales

Los valores empresariales que rigen a la empresa son un estándar que guía sus acciones y comportamiento.

- **Confiabilidad:** brindar un ambiente de confianza al personal de apoyo que se transmitirá en el trato y calidad de los productos ofrecidos a los clientes.

- Pasión: estar comprometidos con la tradición, cultura y calidad.
- Compromiso: cumplir con los estándares de calidad y con los tiempos establecidos con los clientes.

Innovación: innovar diseños conservando su esencia.

1.2 Estructura Organizacional de la empresa

El organigrama vertical de la empresa 'EC sombreros patrimonial' es el siguiente:

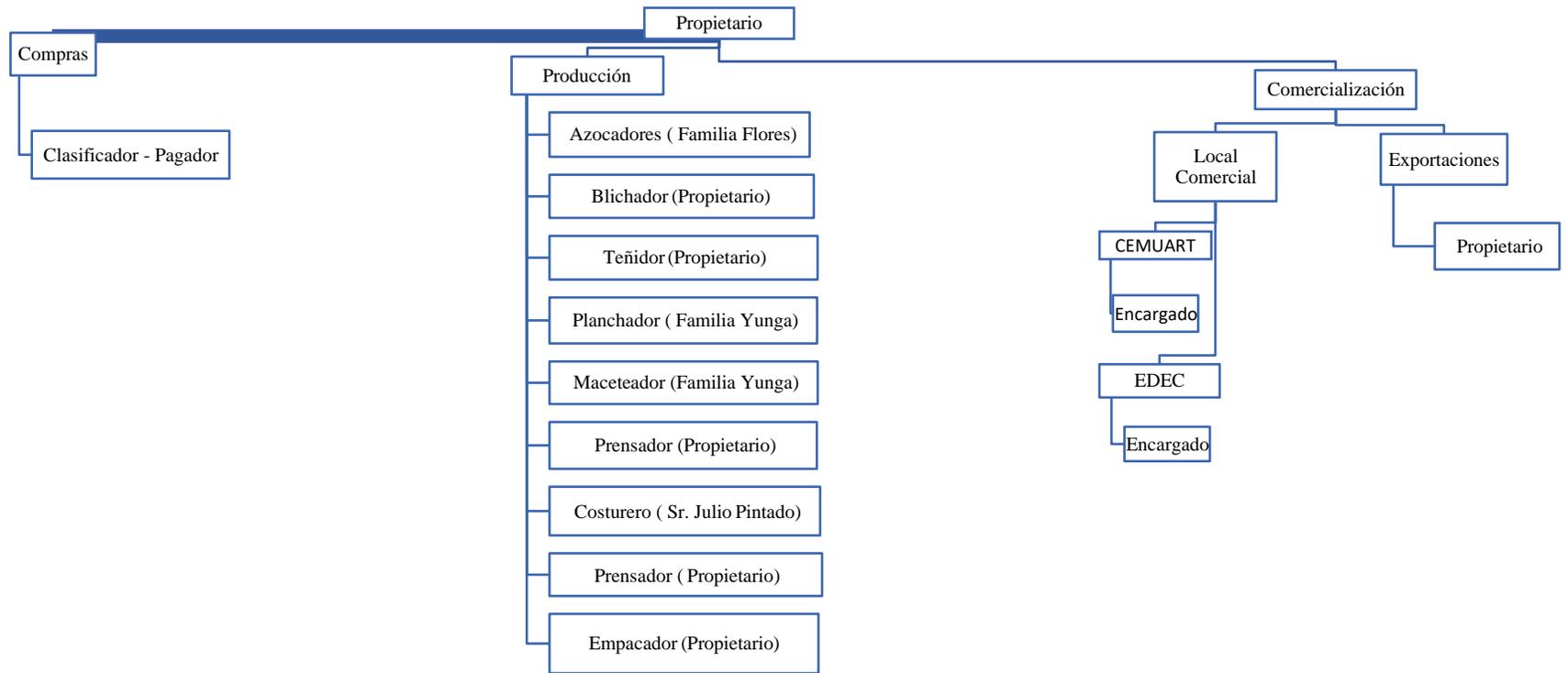
El propietario es el encargado de tomar las decisiones de las compras, producción y comercialización.

- Compras. - El propietario se encarga directamente de la compra de los sombreros, tanto a tejedoras que llegan a ofrecer el producto al punto de venta y comisionados realizando una clasificación sobre la calidad, tejido y talla.
- Producción. - Los procesos de azocado, planchado y maceteado es ejecutado por un grupo familiar, fuera de la empresa; el blichado y teñido de los sombreros es realizado únicamente por el propietario, quien posee sus fórmulas propias; también realiza el prensado, reprensado y empaque. El terminado de los sombreros (colocación del tafilete y cintillo) lo ejecuta el operario.
- Comercialización. - La comercialización de este producto tiene dos canales:
 1. Dos puntos de venta y exhibición que son el CEMUART y EDEC.
En el CEMUART la persona encargada se dedica a la atención de los clientes, colocación y cambio de los cintillos en los sombreros de paja toquilla de acuerdo al gusto de los clientes, colocación de los sombreros en los anaqueles, elaborar el registro e informe de los ingresos y egresos del producto, realizar pagos de arriendo y deudas a los proveedores y el mantenimiento de la tienda.
El EDEC es una galería artesanal que previo convenio da la oportunidad de exhibir y comercializar el producto.

2. Envíos a nivel nacional e internacional.

Los envíos a nivel nacional e internacional se encarga el propietario a través de una empresa dedicada a las exportaciones y transporte interprovincial.

Ilustración 1: Organigrama de la empresa



Fuente por la información de la empresa 'EC sombreros patrimonial'.

Elaborado por las autoras.

1.3 Análisis Situacional

1.3.1 Análisis FODA

Según Thompson (1998) el análisis FODA consiste en elaborar una evaluación interna y externa de la organización, es considerada como una herramienta sencilla por lo que permite obtener una representación general de la situación estratégica de una empresa.

Para reconocer la situación actual de la empresa se aplicará la matriz FODA, ya que, esta herramienta posibilita estar al tanto de las condiciones de operación reales de la empresa, comenzando por las cuatro variables que son: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para así proponer acciones y estrategias para su beneficio.

La matriz FODA está formada por los elementos:

- F: fortalezas
- O. oportunidades
- D: debilidades
- A: amenazas

Variables Internas:

- **Fortalezas:** Es donde la empresa es competente, es decir, los factores y elementos que están bajo su control generando beneficios o ventajas claras y presentes, manteniendo un alto nivel de desempeño. Las fortalezas pueden ocupar diversas formas como: habilidades y capacidades del personal, activos fijos valiosos, recursos humanos capaces y experimentados, costos bajos, experiencia, etc.
- **Debilidades:** Es el factor que hace vulnerable a la empresa o simplemente es una deficiencia donde se tiene bajos niveles de desempeños y por lo tanto existe desventajas ante la competencia. Al igual que las fortalezas estas pueden mostrarse a través de sus recursos, habilidades, productos, imagen, organización, etc. Lo cual genera un obstáculo para el logro de los objetivos, aun cuando están bajo el control de la organización.

Variables Externas:

- **Oportunidades:** Constituyen el entorno potencial favorable no controlable por la empresa, el cual, incorpora elementos de crecimiento o mejoría. Las oportunidades en general, se relacionan especialmente con el mercado de una organización, es un reto para los administradores debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades importantes. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, tecnológico, económico, social, etc.
- **Amenazas:** Constituyen a los factores del entorno que se reflejan en situaciones desfavorables que ponen en riesgo el alcance de los objetivos establecidos, pueden llegar a ser cambios que se representan inesperadamente, esto genera inestabilidad para la empresa. La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas, está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad futura de la organización. Las amenazas pueden ser: impuestos, inflación, tecnología, productos nuevos más baratos, etc.

Ilustración 2: FODA de 'EC sombreros patrimonial'

FORTELEZAS	DEBILIDAD
<p>F1. Tener una marca posicionada en el mercado local, nacional y con la presencia internacional.</p> <p>F2. Contar con una infraestructura amplia y propia.</p> <p>F3. Disponer estratégicamente de puntos de venta.</p> <p>F4. Contar con mano de obra calificada.</p> <p>F5. Tener conocimiento en el manejo e identificación de materia prima de calidad.</p> <p>F6. Poseer medios de movilización propios.</p> <p>F7. Contar con maquinaria propia para los procesos de producción como serigrafía, sublimado y elaboración de moldes para las hormas que otras empresas no tienen.</p> <p>F8. Disponer de un equipo que fusiona los conocimientos técnicos y experiencia.</p> <p>F9. Ubicación estratégica que facilita los procesos productivos.</p> <p>F10. Tener un canal de comercialización directa.</p> <p>F11. Poder exportar.</p> <p>F12. Buena relación con los proveedores.</p> <p>F13. Contar con herramientas y maquinarias adecuadas para los procesos.</p>	<p>D1. Deficiente uso de los medios tecnológicos.</p> <p>D2. Falta de conocimientos en marketing.</p> <p>D3. Falta de innovación en los diseños.</p> <p>D4. Dificultad económica para mandar hacer hormas para nuevos modelos.</p> <p>D5. No contar con una marca registrada.</p> <p>D6. No cuenta con actualización de la página web.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Ser parte del colectivo Festival del sombrero.</p> <p>O2. Ser invitado a participar en macro ruedas de negocios nacionales e internacionales.</p> <p>O3. Participar en ferias artesanales.</p> <p>O4. El tejido de la paja toquilla es reconocida como patrimonio inmaterial de la humanidad.</p> <p>O5. En la actualidad las personas tienen la necesidad de proteger la piel, con productos elaborados de fibras naturales, para ellos es ideal el sombrero de paja toquilla.</p>	<p>A1. Competencia desleal.</p> <p>A2. Productos sustitutos baratos.</p> <p>A3. El mercado local no aprecia el sombrero de paja toquilla.</p> <p>A4. Disminución de turistas por crisis económica.</p> <p>A5. Productos extranjeros.</p>

Fuente: Información obtenida de la empresa 'EC sombreros patrimonial'.

Elaborado por las autoras.

1.3.2 Análisis CAME

El análisis CAME es una herramienta que proporciona información correcta para crear las pautas para encontrar los aspectos en los diagnósticos a partir de la matriz FODA, esto es, al momento que se identifica el contexto de la empresa usando el análisis FODA, se puede empezar a desarrollar estrategias con el análisis CAME.

Este análisis consiste en colocar en orden todas las ideas para así poder elegir estrategias posibles. Estas estrategias vienen de la combinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se realizaron en el análisis FODA.

Las combinaciones del análisis son:

- **Corregir: Las Debilidades aprovechando las Oportunidades, son las estrategias de reorientación**

Esta estrategia tiene como objetivo, lograr aprovechar las oportunidades que se pueden dar en el mercado con el fin de minimizar las debilidades de la organización a nivel interno.

- **Afrontar: Las Amenazas no dejando crecer las Debilidades, son las estrategias de supervivencia**

Estas estrategias de supervivencias suponen un gran riesgo y en muchas ocasiones son empleadas en momentos críticos. Las estrategias de supervivencia implican revelarse ante las amenazas externas minimizando las debilidades internas.

- **Mantener: Las Fortalezas afrontando las Amenazas del mercado, son las estrategias defensivas**

Las estrategias defensivas unen las fortalezas de la empresa y las amenazas del entorno. En muchas ocasiones el límite entre las estrategias defensivas y ofensivas es extenso, por ejemplo, la empresa puede reforzar la imagen de la marca para hacer frente a la entrada de nuevos competidores o puede buscar explorar nuevas oportunidades como lanzar

nuevos productos para nuevos segmentos. La estrategia defensiva se fundamenta en apoyarse en las fortalezas propias para evitar las amenazas externas.

- **Explorar: Las Fortalezas aprovechando las Oportunidades del mercado, son las estrategias ofensivas**

Las estrategias ofensivas se recomiendan emplear en la fase inicial de la empresa, ya que así se apoya y busca oportunidades dadas por el mercado y se pueden establecer estrategias para el crecimiento de la empresa. Estas estrategias consisten en tomar las fortalezas encontradas y utilizarlas en el beneficio de las oportunidades que van surgiendo en el entorno de la organización.

Ilustración 3: Análisis CAME

FODA/CAME	Puntos fuertes	Puntos débiles
Oportunidades	Estrategias Ofensivas Se usan las fortalezas del listado para aprovechar las oportunidades	Estrategias Reorientación Se superan las debilidades aprovechando las oportunidades
Amenazas	Estrategias Defensivas Se evitan las amenazas con las fortalezas	Estrategias Supervivencia Se busca reducir las debilidades y eludir las amenazas

Fuente y elaborado por Humphrey 1926

Ilustración 4: Análisis CAME de 'EC sombreros patrimonial'

FODA/CAME	Puntos fuertes	Puntos débiles
Oportunidades	<p>Estrategias Ofensivas:</p> <p>1. Elaborar etiquetas que tenga información sobre los beneficios y cuidados del sombrero de paja toquilla, con la finalidad de que los clientes sepan que tiene otra alternativa para proteger su piel.</p> <p>2. Realizar el seguimiento de los contactos obtenidos en las macro ruedas de negocios para obtener nuevos mercados internacionales.</p>	<p>Estrategias Reorientación</p> <p>1. Realizar un benchmarking a las empresas líderes que forman parte del festival del sombrero con el fin de poder innovar en nuevos diseños para la empresa.</p> <p>2. Obtener capacitación sobre el uso de medios tecnológicos para optimizar la interacción con los clientes.</p>
Amenazas	<p>Estrategias Defensivas</p> <p>1. Promocionar a nuestros clientes sobre los beneficios del uso del sombrero de paja toquilla para tener clientes fidelizados.</p> <p>2. Ofrecer a los clientes una variedad de productos elaborados con materia prima de calidad, para tener una ventaja con las empresas que ofrecen productos de mala calidad y a precio bajo.</p>	<p>Estrategias Supervivencia</p> <p>1. Acudir a cursos sobre diseños e investigar sobre las tendencias actuales para innovar nuevos diseños, que sean difíciles de imitar para minimizar la competencia desleal que se encuentra en el mercado.</p> <p>2. Obtener conocimientos sobre atención a los clientes y neuromarketing con la finalidad de minimizar que los compradores escojan los productos sustitutos o extranjeros.</p>

Fuente: Información obtenida de la empresa 'EC sombreros patrimonial'.

Elaborado por las autoras.

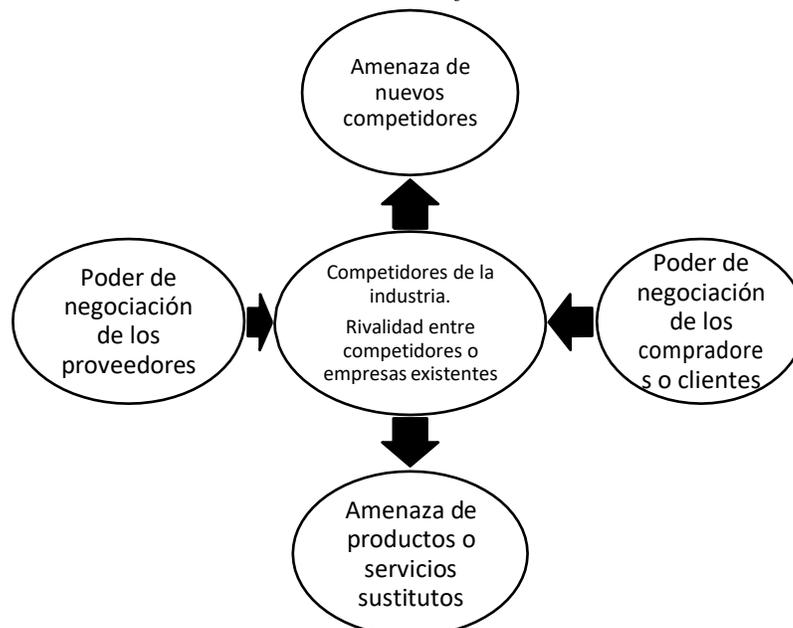
1.3.3 Cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter es una herramienta metódica que se utiliza para examinar el entorno competitivo de una mejor manera, es decir, esta herramienta consiste en relacionar a una organización con su medio ambiente, el entorno del sector por el cual compite la empresa es su semblante clave, lo cual se identifica en las distintas habilidades de la empresa.

Las cinco fuerzas de Porter que identifica el autor para aplicarla en la organización son:

1. Poder de negociación de los compradores o clientes
2. Poder de negociación de los proveedores
3. Amenaza de entrada de nuevos competidores
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos
5. Rivalidad entre competidores o las empresas existentes

Ilustración 5: Modelo de cinco fuerzas de Porter



Fuente y Elaborado por Porter, 1987

Entender el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, ayuda a conocer los orígenes del beneficio actual de la empresa, al tiempo que brinda, un marco para influenciar la competencia de la organización a lo largo del tiempo.

Según Michael Porter (1987) manifiesta que el potencial de ganancias de la empresa está dado por el grado de la rivalidad competitiva dentro de la organización.

A continuación, se explica cada una de las cinco fuerzas de Porter que intervienen en la empresa 'EC sombreros patrimonial'.

1. Poder de negociación de los compradores o clientes

Comprende que tan fuerte es la posición de los compradores o clientes.

Los compradores tienen un gran poder cuando:

1. Sus compras representan una porción significativa de los ingresos totales de los vendedores.
2. Pueden integrar hacia atrás.
3. Hay pocos que compran grandes volúmenes.
4. El producto es relativamente indiferenciado, lo cual hace que resulte sencillo cambiar de proveedor.

El poder de negociación de los clientes con respecto a la empresa 'EC sombreros patrimonial' es alta, porque los clientes son susceptibles con respecto al precio, calidad y diseño, debido a que en este mercado se encuentra un sin número de empresas que ofertan este producto no sólo en Azuay sino también en Cañar y Manabí, que son provincias productoras y puntos de venta en todo el país. Además, se encuentran productos similares como gorras, sombreros elaborados con materiales como fibras sintéticas, cuero, tela, paño, nailon, etc., esto hace que los clientes tengan una variedad de productos para escoger siendo difícil la elección de acuerdo a sus gustos y preferencias por este producto. Sin embargo, la empresa brinda a sus clientes variedad de diseños, calidades, tiene garantía en lo que se refiere al proceso, es decir, el cliente puede mandar a repensar el sombrero en caso de que se deforme, sin costo.

2. Poder de negociación de los proveedores

Comprende en que tan fuerte es la posición de los vendedores

Los proveedores son más poderosos cuando:

1. Pueden impulsar hacia adelante.
2. Hay unas pocas empresas dominantes y están más concentradas que la organización a la que atienden.
3. La empresa está compuesta únicamente por una pequeña porción de la base de ingresos de los proveedores.
4. Hay pocos sustitutos.
5. El componente es un producto diferenciado, lo cual hace que resulte difícil cambiar un proveedor por otro.

El poder de negociación de los proveedores con respecto a la empresa, es alto, las tejedoras provenientes de las zonas rurales donde tejen el sombrero de la provincia del Azuay como las parroquias del cantón Sígfig: Ludo, San Bartolomé, La Victoria; del cantón Cuenca: El Valle, Checa, Sinincay. De la provincia de Cañar: Biblián, Déleg y Azogues, acuden a la ciudad de Cuenca para ofertar su producto a las empresas que se dedican al procesamiento de sombreros, en las temporadas altas como los meses de Noviembre a Febrero, incrementan el precio de su producto, pero, en las temporadas bajas como Marzo hasta Julio las tejedoras bajan sus precios para poder venderlos y sustentar a sus familias. Otra manera de poder proveerse de la materia prima es acudir donde los comisionados que son intermediarios entre las tejedoras y los procesadores que mantienen un precio fijo, sin embargo, en temporadas altas suben sus costos.

3. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Comprende que tan fácil o difícil resulta cuando ingresen a un sector nuevos competidores a pesar de las barreras de ingresos existentes. Los nuevos ingresantes amenazan con incrementar la capacidad del mercado, disminuir los precios y los márgenes para aumentar la lucha por el mercado y alterar el equilibrio entre la oferta y la demanda. Para que esto se plasme o no, depende de seis barreras de ingreso importantes identificadas por Porter:

1. Las economías de escala.

2. La diferenciación entre los productos (el valor de la marca).
3. Los requisitos de capital.
4. Las regulaciones gubernamentales.
5. Las desventajas de los costos, independientemente del tamaño.
6. El acceso a los canales de distribución.

Amenaza de entradas de nuevos competidores es media, las barreras de entrada son mínimas en este mercado, para poder entrar las personas deben tener conocimiento de los procesos, deben tener una inversión de al menos 30 mil dólares para adquirir maquinaria como máquinas de coser, tanques de acero y la máquina prensadora, pero muchas veces los nuevos competidores comienzan comprando la materia prima y mandando a elaborar a las empresas que ya se encuentran en el mercado.

4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Consisten en los productos o servicios sustitutos que continuamente amenazan a la mayoría de empresas, ya que, se puede fácilmente sustituir por características más o menos parecidas de un producto o servicio cuando este es más barato.

Amenaza de productos sustitutos es alta debido a que elaboran sombreros similares a los sombreros de paja toquilla con materia prima como fibras sintéticas, materiales reciclables y son producidos en serie por lo cual su precio es mucho menor. Al entrar estos productos sustitutos al mercado provocan una gran amenaza porque algunos clientes prefieren productos de menor precio y piensa que los sombreros de paja toquilla que se elaboran a mano se pueden conseguir al mismo precio que los productos sustitutos.

5. Rivalidad entre competidores o las empresas existentes

Consiste en la competitiva que pueda llegar a ser la empresa, depende también la habilidad competitiva de sus participantes. Las empresas usan estrategias como las guerras de precios, las guerras publicitarias, garantías en los consumidores, etc.

Porter propone que corresponde esperar la intensa rivalidad cuando:

1. Los costos fijos son altos o el producto o servicio es corto.

2. El crecimiento de la industria es lento y la batalla competitiva tiene más que ver con la participación de mercado con la creación de nuevos productos.
3. Los competidores son muchos y relativamente iguales en tamaño y poder.
4. Los aumentos de capacidad solamente pueden asegurarse con grandes incrementos.

Para las empresas que llevan años en el mercado como Homero Ortega, K. Dorfzaun, Serrano Hat, que ya tienen una marca conocida en el mercado no tienen mucha rivalidad, porque los clientes pagan el precio que establecen. La rivalidad entre competidores es alta cuando las empresas medianas y pequeñas como 'EC sombreros patrimonial', no tienen mucho tiempo en el mercado y compiten por ganar presencia, ofreciendo su producto a precio más bajo para así no perder clientes. Esto provoca que se compita de manera desleal, es decir, vendiendo a precios muy bajos y lo cual provoca un desequilibrio en el mercado.

1.3.4 Análisis PESTEL.

Según Chapman (2004) manifiesta que el análisis PESTEL es una herramienta que explora a profundidad los factores esencialmente externos en el cual se desenvuelve la empresa, este análisis puede afectar, ya sea de manera positiva o negativa a la organización. PESTEL es un acrónimo que hace referencia al estudio cualitativo del ambiente político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal para una empresa, es decir, es estudio del macro entorno.

Factores políticos:

Según Martínez (2012) estos factores afectan las regulaciones del entorno a las que los sectores deben doblegarse, que pueden favorecer o afectar de manera evidente las utilidades de la empresa.

Balanza Comercial

Según el Comercio e Inversiones (2010) el Código Orgánico de la Producción, (COPCI) es el que rige el entorno legal actual del sector textil, que busca básicamente el fortalecimiento de la industria nacional y nivelar la balanza comercial, o sea, importaciones y exportaciones.

Según el Banco Central del Ecuador (2019) expresa en la ilustración 6 que las exportaciones con respecto a la industria textil presentan una participación promedio de 0,62% de las exportaciones nacionales

Ilustración 6: Exportaciones del sector textil, en comparación con las exportaciones nacionales

Periodos	Exportaciones Nacionales	Exportaciones industrial textil	Part.ind Textil/T.Nacional
2014	\$ 24.750.933,18	\$ 156.161,26	0,63%
2015	\$ 25.724.432,49	\$ 148.024,50	0,58%
2016	\$ 18.330.607,69	\$ 118.102,85	0,64%
2017	\$ 16.797.664,71	\$ 110.382,00	0,66%
2018	\$ 19.122.453,50	\$ 117.560,00	0,61%

Fuente por el Banco Central del Ecuador, (2019)

De igual manera el Banco Central del Ecuador (2019), indica en la ilustración 7 que las importaciones con respecto a la industria textil presentan una participación promedio de 3,40% de las importaciones nacionales.

Ilustración 7: Importaciones del sector textil, en comparación con las exportaciones nacionales.

Períodos	Importaciones Nacionales	Importaciones industrial textil	Part.ind Textil/T.Nacional
2014	\$ 27.021.280,73	\$ 888.055,76	3.29%
2015	\$ 27.726.277,58	\$ 890.220,26	3.21%
2016	\$ 21.517.971,43	\$ 782.947,79	3.64%
2017	\$ 16.324.204,61	\$ 542.974,18	3.33%
2018	\$ 20.009.701,00	\$ 705.411,23	3.53%

Fuente por el Banco Central del Ecuador, (2019)

Con base a las exportaciones e importaciones vistas durante el período 2014 – 2018 como se muestra en la ilustración 8, se concluye que la balanza comercial del sector textil es deficitaria, puesto que el valor de las importaciones supera al de las exportaciones, teniendo en cuenta que en determinados períodos las importaciones son 10 veces mayores que las exportaciones. Como dato adicional los principales exportadores para el Ecuador en lo que respecta a la industria textil son: China, Colombia, Estados Unidos, Perú.

Ilustración 8: Balanza Comercial del sector textil año 2014 - 2018



Fuente por el Banco central del Ecuador

Tratados Comerciales del Ecuador

Según la Asociación de Industriales textiles (2016), los acuerdos comerciales marcan su importancia por el impulso que dan a la industria de un país, ya que promueven el acceso preferencial a nuevos mercados.

Ecuador, actualmente mantiene acuerdos comerciales con la mayoría de los países de Sudamérica y Centro América. Los cuales ayudan para el intercambio de bienes y servicios con disminución de aranceles.

A pesar de los escándalos políticos en los que se ha visto involucrado el país, se han generado políticas comerciales fuertes con respecto al TLC entre el Ecuador y la Unión Europea, siendo este uno de los principales socios comerciales del Ecuador ya que es el principal destino de las exportaciones ecuatorianas no petroleras, también que dichas exportaciones entran con libre arancel, no solo bienes agrícolas sino también no agrícolas

lo que genera una brecha positiva en cuanto a futuras alianzas para productos de manufacturas textiles (Ministerio del Comercio Exterior, 2018)

Factor económico:

Según Martínez (2012) los factores económicos pueden tener una influencia importante sobre el progreso del sector en el que opera la sociedad, por lo que es de suma importancia analizar en qué situación se encuentra actualmente el sector de estudio, para así entender si la situación es ventajosa y si es apta a una expansión económica importante que favorezca a sus colaboradores.

Ecuador y su gestión económica ha sido tema de discusión durante muchos años, pues la crisis persiste a través de los diferentes representantes políticos, todos los análisis muestran que la deuda externa sigue creciendo y que la dolarización soporta ésta. Como país se han implementado medidas como la transformación de la matriz productiva, en la cual se impulsaron las exportaciones de producción nacional, para que con un valor agregado compitan en el mercado internacional. Pero, el país no logra estabilizarse económicamente, y se necesita del apoyo político para fortalecer este campo.

Por otro lado, el país ha incentivado a pequeñas y medianas empresas en diferentes sectores industriales mediante beneficios tributarios con el fin de fortalecer estos campos, inclusive con convenios para que el emprendedor sea competitivo nacional e internacionalmente.

El crecimiento de la economía ecuatoriana sigue siendo uno de los más bajos de América Latina, detrás de Venezuela y Argentina, en donde la economía está completamente contraída. El Banco Central del Ecuador (BCE) presentó el lunes 30 de septiembre de 2019 las cifras de crecimiento de la economía ecuatoriana, que se puede apreciar en la ilustración 9.

Ilustración 9: Proyección económica del Ecuador vs Latinoamérica en el 2019



Fuente por el Banco Central del Ecuador, (2019)

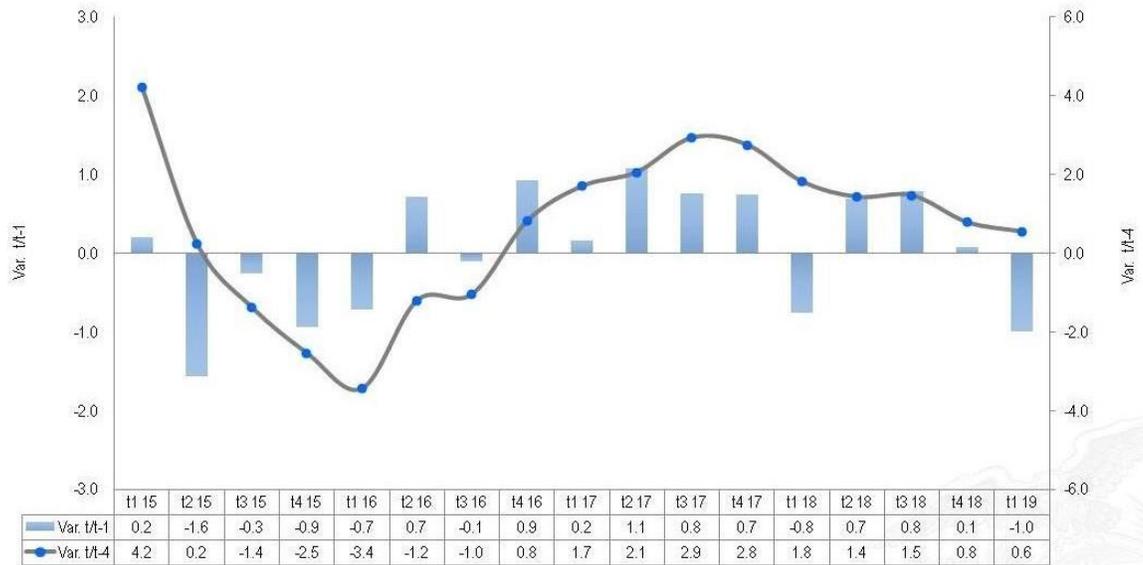
La ilustración 8 indica que el Ecuador es la tercera cifra más baja en proyección del crecimiento económico en relación a su economía, ya que el Ecuador está junto con los dos países de menor proyección económica.

PIB del país

El Banco Central del Ecuador expresó que, el Producto Interno Bruto (PIB) del período que va entre Abril y Junio de 2019 se ubicó en \$ 17.988 millones de dólares constantes, De acuerdo al BCE, los principales factores que explican un crecimiento del PIB son la mayor dinámica de las exportaciones y del consumo final de los hogares, que subieron 5,7 %, respectivamente, a nivel interanual. De su parte, las importaciones de bienes y servicios, que por su naturaleza disminuyen el PIB, fueron mayores en 2,2 % a las registradas en el segundo trimestre de 2018.

En la ilustración 10 se puede observar la evolución del PIB en los últimos años, que alcanzó un crecimiento interanual de 0,6% en el año 2019 en comparación con el período 2018.

Ilustración 10: PIB del Ecuador año 2015 - 2019



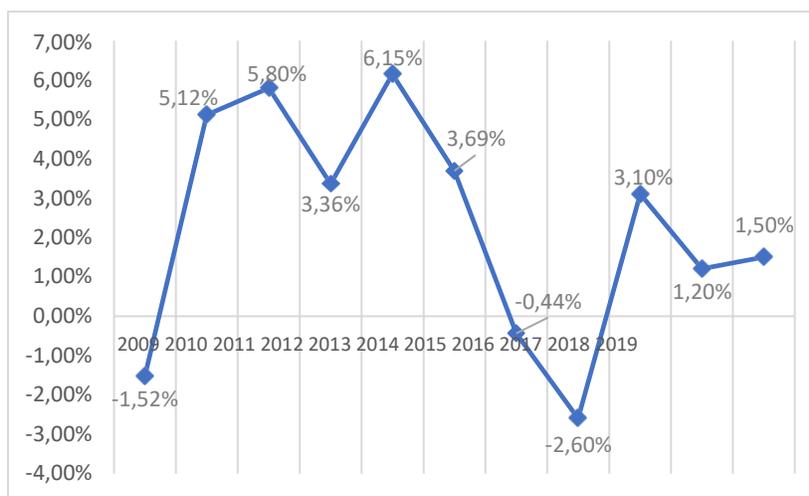
Fuente por el Banco central del Ecuador, (2019)

PIB del sector textil en el Ecuador

Carrión (2018) destacó que la mayor concentración de pequeñas y medianas empresas textiles que actualmente operan en el país se encuentran en Pichincha, Imbabura, Tungurahua, Azuay, Guayas, y se dedican a la producción de tejidos, hilados y telas.

La producción textil ha experimentado una de las mayores variaciones en los períodos analizados, se puede observar que dentro de su evolución se han identificado picos de crecimiento que superaron el 6% anual, y, por otro lado, se presentaron decrecimientos. Estas variaciones manifiestan la complejidad por la que han tenido que atravesar las empresas que producen estos bienes, tanto por la competencia externa como por las medidas de restricción comercial que tienen un impacto doble en la economía y no solamente de beneficio para productores locales. Estos picos se pueden observar en la ilustración 11.

Ilustración 11: PIB en el sector textil en el Ecuador

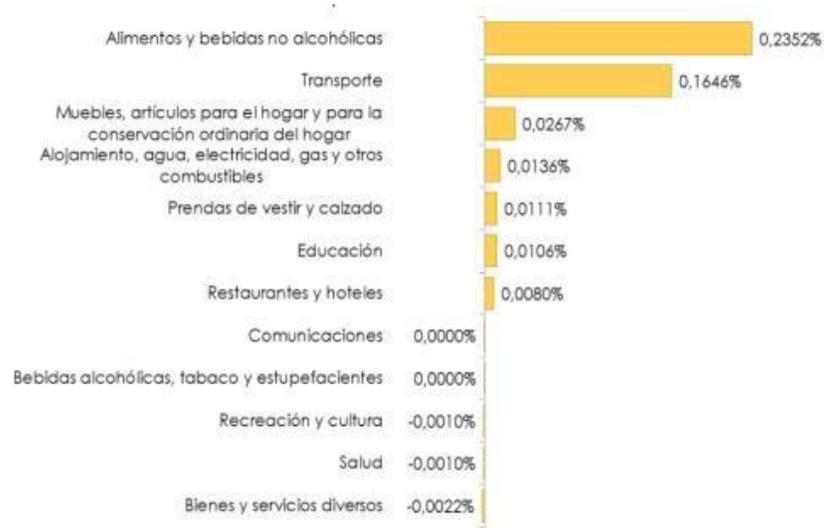


Fuente por el Banco central del Ecuador, (2019)

Índice de precios al consumidor

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) expresa que las divisiones de consumo de productos que mayor incidencia tuvieron en el año 2019 en el mercado ecuatoriano fueron alimentos, bebidas no alcohólicas, transporte y muebles, artículos de hogar y para la conservación ordinaria del hogar; lo cual indica que los consumidores están dando prioridad a los productos y servicios de primera necesidad. Con mayor detalle de este comportamiento se puede visualizar en la ilustración 12.

Ilustración 12: Índice por divisiones de consumo



Fuente por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (2018)

En el sector económico en el que participa la industria textil existe una incidencia de consumo positivo del 0,0111%, es decir, que la capacidad adquisitiva de los consumidores está optando por consumir los productos, sin embargo, destinan mayores recursos financieros a otras necesidades básicas.

Factor social:

Según Martínez (2012) este factor es la raíz de varios cambios en la sociedad, por lo que la demografía es el elemento más fácil de comprender y de medir, contiene elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes, cambios en la composición étnica, disparidad en el nivel de ingresos, etc.

Según INEC (2018) la república ecuatoriana cuenta con una población de 64,85 persona/km², y en el año 2018 superó los 17 millones de personas, en donde el género femenino prevalece, representando el 50,02% y siendo el género masculino el 49,98%.

Políticamente, las tres ciudades principales en Ecuador son Quito, Guayaquil y Cuenca. Y, las regiones del país son Costa, Sierra, Oriente y las Islas Galápagos. La primera ciudad del Ecuador cuenta con más de 2,7 millones de habitantes, la segunda con más de 3

millones, y Cuenca con más de 700 mil habitantes. Se analizará al Ecuador desde los siguientes puntos:

Consumo

El consumidor ecuatoriano es más exigente que en años pasados, los ecuatorianos se informan y conocen de las diferentes ofertas que poseen, por lo que son más exigentes al momento de comprar.

Según INEC (2018) demuestra que el consumo de las familias ecuatorianas en sectores urbanos y rurales se encuentra en un promedio de \$650 mensuales, y los productos que más se consumen son las bebidas y alimentos, así como el sector textil, educación y el transporte.

Pobreza

El año pasado el Ecuador mostró una pobreza del 23,2%, es decir, creció 1,7 puntos porcentuales y la pobreza extrema representó el 8,4%. En el casco urbano se muestra un 15,3% y en el rural llega al 40%. La ciudad con mayor pobreza es Guayaquil, con un 14%, en contraste con Cuenca que tiene un 4,2%, un porcentaje representativamente menor. (Tapia, 2019)

Canasta básica familiar

Incluye 75 productos y está establecida en alrededor \$719 dólares americanos. El ingreso familiar mensual promedio (compuesto por las remuneraciones nominales y los sobresueldos mensualizados; no incluye los fondos de reserva) de un hogar tipo (4 miembros con 1,6 perceptores de una remuneración básica unificada), en marzo de 2020 fue de \$746,47 dólares. La canasta básica familiar en marzo de 2020 costó USD 727,88; lo cual implica que el ingreso familiar promedio cubre el 102,17% del costo total de la canasta familiar básica.

Factores tecnológicos:

Fred, (2013) manifiesta que las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se debe considerar al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar significativamente los productos, los servicios, los mercados, los proveedores, los distribuidores, los competidores, los clientes, los procesos de fabricación, las prácticas de marketing y la posición competitiva de las organizaciones.

Según el reporte del índice de innovación global en el año 2018 el Ecuador ocupaba el puesto 98, para el año 2019 se ubicaba en el puesto 99 como muestra la ilustración 13, esto es debido a que el Ecuador tiene tres barreras que son, los problemas sociales, la falta de educación y la poca inversión que se realiza para largo plazo, esto provoca que el Ecuador siga atrasado con respecto al mundo, en innovación tecnológica.

Ilustración 13 ; Puesto que ocupa el Ecuador con respecto al mundo



Fuente por datos obtenida del índice de innovación global.

La tecnología en la elaboración del sombrero de paja toquilla

El sombrero de paja toquilla, se considera un arte manufacturero casi exclusivo de las mujeres especialmente de las zonas de las provincias de Manabí, Azuay y Cañar, para elaborar un sombrero, las tejedoras deben tener una fuerza mental ya que deben emplear toda su concentración para aplicar su técnica y creatividad, también necesitan una fuerza física para soportar las horas que pasan sentadas tejiendo el sombrero, o como las tejedoras de la provincia de Manabí que deben permanecer cierto tiempo con el cuerpo inclinado presionando el pecho sobre una horma de madera, para poder tejer el sombrero; la horma de madera es un instrumento sencillo y constituye un pilar fundamental para crear la plantilla y la copa del sombrero, además determina la talla y le permite dar una textura adecuada al momento de apretar las hebras contra la horma.

Respecto al procesamiento de los sombreros, se emplea la fuerza física apoyada de herramientas y maquinarias, en ciertos procesos, como el del maceteado y planchado se utiliza tecnología rústica como: hormas, un mazo de madera y plancha al carbón, dando un valor artesanal agregado al producto; en el proceso del prensado se utiliza máquinas hidráulicas manuales y en la actualidad existen máquinas eléctricas automatizadas elaboradas en Francia, México e Italia, también se pueden conseguir en el Ecuador constituyendo una gran ventaja porque disminuye los costos y la logística .

Emplear mayor tecnología en el proceso del acabado del sombrero de paja toquilla, para obtener mayor producción en menor tiempo, constituye una amenaza, por que perdería su valor agregado de ser un arte tradicional confeccionado a mano.

Internet

Con el auge tecnológico las personas y las empresas han adoptado la utilización del Internet, volviéndose así una herramienta indispensable para comunicarse, obtener y compartir información, incluso ayuda a organizar las tareas en la vida cotidiana.

En el caso de las empresas de sombreros de paja toquilla utilizan el internet para:

- Comercio.

Un nuevo canal para el comercio es la utilización de las páginas web, redes sociales o plataformas que tiene un alcance global porque permite interactuar con los clientes en cualquier parte del mundo y a toda hora, esto crea ventajas para las empresas como que su marca puede tener mayor reconocimiento, incrementar las ventas, y da la posibilidad de conseguir nuevos mercados sin la necesidad de estar en ellos de manera física.

Las páginas web son ideales para las empresas porque proporciona al cliente una descripción detallada del producto, una serie de fotografías que muestra de diferentes perspectivas el producto, haciendo fácil su visibilidad y dando la opción de comprar directamente.

Las redes sociales se han convertido en un aliado para promocionar el producto, pero no es ideal para vender, pues da a los clientes una sensación de informalidad y es difícil de llegar a encontrar estos productos en las redes, además se pierde importancia en detalles del producto, debido al volumen de publicaciones que existe en las redes sociales. Las más utilizadas para promocionar los productos son Facebook e Instagram. Las plataformas como las tiendas online también son un buen canal para poder vender y promocionar el producto, son similares a las páginas web, pero la diferencia es que se puede encontrar plataformas gratuitas como Mercado libre, OXL, Melitess.

- Investigación y Desarrollo

Las empresas de sombreros de paja toquilla utilizan el internet para navegar en la web y realizar investigaciones e informarse sobre las tendencias que se da en la moda, debido a que este producto es un accesorio de vestir, de esta manera se puede incorporar estas tendencias en los diseños como los colores, texturas y así poder atraer otros nichos de mercados; además se realizan investigaciones sobre los productos sustitutos que puedan amenazar el mercado, también realizan el autoconocimiento para mejorar en temas como ventas, marketing y nuevas líneas de productos que se pueden elaborar con el tejido paja toquilla.

- Software

Las empresas se apoyan de softwares para poder mejorar sus actividades, hay infinidad de ellos que se pueden adaptar a las necesidades de las empresas, se pueden adquirir de

manera gratuita o pagos directos, los más comúnmente utilizados son: el CRM (manejo de las relaciones con los clientes), ERP (planificación de recursos empresariales), BI (inteligencia de negocio) y SCM (manejo de cadena de suministros).

Factores ecológicos:

Según Cervantes (2015) analizan las leyes orientadas hacia la protección del medio ambiente, en la que se tiene en cuenta la regulación de consumo de energía, reciclaje de residuos y todo lo que afecta al calentamiento global. Esto debido al impacto que puede afectar sobre la escasez de recursos para la producción de las compañías.

Cambio climático

Las consecuencias del calentamiento global en el año 2020 se han acelerado, provocando variación en el clima, es decir, cada vez son más frecuentes e intensos los cambios repentinos de temperatura a nivel mundial. En el Ecuador se puede ver las alteraciones en las ciudades de la Costa y Sierra que se pasa del frío al calor y viceversa de una manera brusca, estas alteraciones pueden afectar el crecimiento, calidad, en la cosecha e incluso puede causar la muerte de la “Carludovica Palmata”, comúnmente conocida como paja toquilla, esta es la materia prima indispensable para la elaboración de los sombreros, estos cultivos se encuentran en forma silvestre en las zonas montañosas de las comunas de Dos Mangas, Febres Cordero y Barcelona de la parroquia Manglar Alto en la provincia de Santa Elena, que por sus condiciones climáticas solo se dan los cultivos en estas zonas y son vendidos a las tejedoras de las provincias del Azuay y Cañar.

El proceso de acabado del sombrero de paja toquilla también se ve afectado por el cambio climático, en uno de sus procesos que es el secado se lo realiza de forma natural porque los rayos solares hacen que el sombrero sea más blanco, si se realiza el secado en forma artificial no tomaría el mismo color que cuando se realiza de forma natural, si las condiciones climáticas cambian como tener mayor presencia de lluvia o frío esto afecta porque retrasa el proceso y la calidad del terminado del sombrero.

Políticas medio ambientales

Vivimos en un mundo globalizado por lo cual es importante que existan estrategias ambientales para ingresar a mercados internacionales, donde ciertos productos requieren

certificados o acreditaciones ambientales. Los que se dedican a elaborar artesanías en paja toquilla se benefician de este recurso natural causando efectos mínimos o negativos sobre el medio ambiente, por lo tanto, se necesita la intervención de las autoridades locales, provinciales y nacionales, en los lugares de cultivo de esta planta, para protegerla de la explotación y cosecha mal planificada; por ejemplo, realizar planes de forestación y reforestación.

En la actualidad las personas están preocupadas por el daño que se causa al medio ambiente, por la alta contaminación, que se provoca en la tierra, por ello algunas personas optan por comprar productos que sean amigables con el medioambiente, entre ellos está el sombrero de paja toquilla que además protege a las personas de los rayos UV, previniendo enfermedades de la piel.

Impactos al medio ambiente

Para el medio ambiente el impacto que tiene es mínimo, porque se utiliza una fibra natural que es completamente renovable y ecológica, además en la elaboración del sombrero no existe gran industrialización, sin embargo, también existe factores externos que tienen impactos negativos como la tala indiscriminada lo cual provoca una deforestación de algunos bosques ubicados en las montañas de la provincia de Santa Elena.

Factores legales

Según Cervantes (2005) son factores que se relacionan con la obligación del cumplimiento de las leyes establecidas y los cambios en la normativa legal. Dependiendo de los factores que sean de utilidad al tipo y a la actividad que se dedique la compañía ya que pueden afectar de forma positiva o negativa, como; las leyes de derecho de propiedad intelectual, leyes de salud y seguridad laboral, sectores protegidos y regulados u otras leyes.

Los factores legales que existen en este sector son:

Leyes de protección:

Sombrero de paja toquilla es patrimonio cultural inmaterial de la humanidad

El 5 de diciembre del 2012, la UNESCO, declaró como patrimonio cultural inmaterial al tejido de paja toquilla, con la finalidad de reconocer el conocimiento, prácticas, técnicas

y tradiciones que tiene esta artesanía que se ha mantenido por varios años y existe el compromiso de continuar con esta tradición.

Plan de salvaguardia del tejido tradicional del sombrero de paja toquilla 2014 – 2017.

En el año 2014, en Quito, el Instituto Nacional de Patrimonio Cultural, elaboró este plan con la finalidad de poder ayudar a salvaguardar el tejido tradicional del sombrero de paja toquilla, que se considera una práctica cultural, para poder llevar a cabo este plan se conformó un comité interinstitucional con el nombre de : “Comité para la Salvaguardia del Tejido Tradicional del Sombrero de Paja Toquilla Ecuatoriano”, en donde participan el Ministerio de Cultura y Patrimonio, Ministerio de Turismo, Ministerio de Industrias y Productividad, Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Inclusión Económica y Social, Ministerio de Comercio Exterior, e Instituto Nacional de Patrimonio Cultural, este mismo comité realizó un plan de acción para seguir salvaguardando este tejido para el año 2018 – 2021, según el boletín del Ministerio de Cultura y Patrimonio, este plan de acción trata de la reivindicación de las comunidades involucradas, el fortalecimiento de su autoestima y el compromiso para continuar con la transmisión de saberes, además de una serie de estrategias organizacionales, económicas, productivas, comunicacionales, sociales y culturales encaminadas a que la producción sea vista como industria creativa.

Regulación del Sector Artesanal.

Las leyes que son reguladas en este sector son:

La Ley del fomento del Artesano en su artículo uno ampara a los artesanos que se dedican en forma individual, de asociaciones, cooperativas, gremios o uniones artesanales, a la producción de bienes, servicios y artística que transforman la materia prima con predominio de la labor fundamentalmente manual, con auxilio o no de máquinas, equipos y herramientas, siempre que no sobrepasen en sus activos fijos, excluyéndose los terrenos y edificios, el monto señalado por la Ley

De acuerdo al artículo uno de la Ley de Defensa del Artesano manifiesta que esta Ley ampara a los artesanos de cualquiera de las ramas de artes, oficios y servicios, para hacer

valer sus derechos por sí mismos o por medio de las asociaciones gremiales, sindicales e interprofesionales existentes o que se establecieren posteriormente.

En el código de trabajo los artesanos calificados están exentos de pagar el décimo tercero, décimo cuarto y utilidades a los operarios y aprendices, pero deben estar afiliados de manera obligatoria al Seguro Social, pero no tiene derecho a acumular fondos de reserva. El Instituto Ecuatoriano de Seguro Social tiene la obligación de atender las indemnizaciones con respecto a accidentes de trabajo y demás derechos que tiene los operarios.

Según la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, los beneficios que tienen los artesanos calificados es la exoneración del pago del impuesto al valor agregado (IVA), no están obligados a llevar contabilidad, son exonerados de impuestos a los activos totales. No pagan impuestos a las exportaciones de artesanías y tampoco a impuestos de transferencia de inmuebles que son destinados para establecimientos o centros de capacitación, no pagan impuestos a patentes municipales.

Leyes para fomentar y promover mayor intercesión de las manufacturas con alto valor agregado en mercados mundiales

En el Reglamento de Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones según Art. 1.- “Definiciones. - Además de las definiciones previstas en el artículo 13 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, para la aplicación de las disposiciones de este reglamento, los siguientes términos tendrán el significado que se establece a continuación: 1. ARTESANO. - Persona natural o jurídica, que de acuerdo a su tamaño serán considerados como micro, pequeñas o medianas empresa”.

En la Ley Orgánica de Incentivos para Alianzas Públicas y Privadas según Art. 1.- Objeto. Esta Ley tiene por objeto establecer incentivos para la ejecución de proyectos bajo la modalidad de asociación público-privada y los lineamientos e institucionalidad para su aplicación. También, esta Ley establece incentivos específicos para promover en general el financiamiento productivo, la inversión nacional y la inversión extranjera.

El artículo uno de la Ley Orgánica de Solidaridad y de Corresponsabilidad Ciudadana manifiesta que la presente ley tiene por objeto la recaudación de contribuciones solidarias

con el propósito de permitir la planificación, construcción y reconstrucción de la infraestructura pública y privada, así como la reactivación productiva que comprenderá, entre otros objetivos, la implementación de planes, programas, acciones, incentivos y políticas públicas para enfrentar las consecuencias del terremoto ocurrido el 16 de abril de 2016, en todas las zonas gravemente afectadas.

Acuerdos de libre comercio

El boletín informativo de integración monetaria y financiera del año 2019, respecto a los Acuerdos Comerciales en vigor de Ecuador manifiesta que “ A fin de alcanzar una inserción estratégica en la economía mundial, el Ecuador ha definido una agenda de negociaciones orientada a consolidar sus principales destinos de exportación y la apertura de nuevos mercados, la diversificación de su canasta exportable, y mediante las reformas adoptadas a nivel nacional, propiciar un entorno jurídico estable para la atracción de inversiones. En este contexto, el país mantiene Acuerdos Comerciales en vigor bajo los siguientes esquemas de integración:

- a) Acuerdos de Libre Comercio con la Unión Europea.
- b) Acuerdos de Alcance Parcial con Chile, MERCOSUR, México, Cuba, Guatemala, El Salvador y Nicaragua; y,
- c) Uniones Aduaneras, Comunidad Andina (CAN) con Bolivia, Colombia y Perú. Cabe mencionar que en el caso del Acuerdo de Asociación Económico Inclusivo con la Asociación Europea de Libre Comercio AELC (EFTA, por sus siglas en inglés), este entraría en vigor una vez que sea aprobado por los parlamentos de los estados miembros. Además, se mantienen procesos de negociación con Corea del Sur y Turquía. De otra parte, Ecuador ha solicitado su adhesión como Estado Asociado a la Alianza del Pacífico, bloque conformado por Colombia, Chile, México y Perú; y en la actualidad se ha iniciado el proceso de negociación. En cuanto a la suscripción de un acuerdo de alcance parcial con la India, el país culminó el Estudio Conjunto de Factibilidad cuyos resultados permitirán dar paso al inicio del proceso de negociación comercial con India, el mismo que se espera que se realice en este año. De igual manera, el país ha manifestado su interés

de negociar acuerdos comerciales con los Estados Unidos, Unión Económica Euroasiática, Canadá, Japón, Costa Rica y República Dominicana.

En la siguiente Ilustración 14 se encuentra un listado de los acuerdos regionales y preferenciales que están en vigor en el país.

Ilustración 14: Acuerdos Comerciales de Ecuador.

<i>Acuerdo Comercial o régimen referencial.</i>	<i>Países miembros</i>	<i>Fecha de entrada vigor.</i>
Acuerdo de Cartagena (CAN)	Perú, Colombia, Bolivia, Ecuador	16 octubre 1969
ACE entre Ecuador y Guatemala	Guatemala, Ecuador	17 septiembre 1999
AAP CE CANMERCOSUR	Brasil, Paraguay, Uruguay, Argentina	01 abril 2005
Acuerdo comercial multipares (Unión Europea)	Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Croacia, Dinamarca, Eslovenia, Eslovaquia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Rumania, Reino Unido, Suecia,	01 enero 2017
AAP R con México	México	06 agosto 1987
AAP CE con Cuba	Cuba	07 marzo 2001
AAP CE con Chile	Chile	29 enero 2010
APP CE con Guatemala	Guatemala	19 febrero 2013
AAP CE con El Salvador	EL Salvador	16 noviembre 2017
AAP con Nicaragua	Nicaragua	19 noviembre 2017
Acuerdos comerciales preferenciales		
Guatemala (AAO, A25TM N° 42)		19 de febrero 2013
Chile (APP. CE N° 65)		05 de enero 2010
Colombia- Ecuador- Venezuela- MERCASUR		18 de octubre 2004 (fecha de suscripción)
México (AAP 29)		06 de agosto de 1987

Fuente por el Ministerio de Comercio Exterior.

Respecto al Acuerdo Comercial con la Unión Europea, en noviembre de 2016, el país firmó el “Protocolo de Adhesión del Ecuador al Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y sus Estados Miembros, por una parte, y Colombia y el Perú, por otra”. Este acuerdo entró en vigor el 1 de enero de 2017 y fue notificado a la Organización Mundial del Comercio (OMC) el mismo año. Entre los principales aspectos del acuerdo se debe mencionar el hecho de que este prevé la liberalización de alrededor del 95% de las líneas arancelarias de la Unión Europea para el Ecuador y del 60% de las líneas arancelarias del Ecuador para la Unión Europea al momento de la entrada en vigor. El período de implementación completa del Acuerdo es de 17 años. También se debe mencionar que Ecuador es beneficiario del Sistema General de Preferencias (SGP) adoptado por Australia, Estados Unidos, Unión Económica Euroasiática, Japón, Nueva Zelandia, Noruega, Suiza y Turquía; y, es miembro del Sistema Global de Preferencias Comerciales entre Países en Desarrollo (SGPC), compuesto por 43 países.”

1.4 Descripción del producto

Breve historia del sombrero de paja toquilla.

Según los vestigios de figuras hecho en piedra y cerámica, encontrados en la Confederación Manteña de la época de Integración (500 A.C. – 1500 D.C), es posible que en esta época, apareció el tejido de paja toquilla, porque los vestigios muestran que los caciques usaban ostentosos cascos de oro y los personajes de menores rangos utilizaban cascos hechos de paja, la razón por la que se cree que usaban fue para protegerse del sol, aprovechando que este material se daba en abundancia en los territorios que actualmente son de las provincias de Santa Elena y Manabí.

En el periodo colonial se valorizó el tejido del sombrero de paja toquilla, extendiéndose a otros países, esto hizo que la Gobernación de Moyobamba en el Perú; Nariño, en Colombia, llevaran a los tejedores a que enseñen este arte.

Hasta el año 1820 se le llamaba por su nombre botánico “Carludovica Palmata”, a partir de este año se le conoce con el nombre de paja toquilla, en honor a los reyes de España: Carlos IV y Luisa, de esta manera los sombreros toman un aire europeo por que adoptaron la forma y diseño que se utilizaban en esas tierras.

En el año 1834 en la presidencia de General Juan José Flores se ve afectada la artesanía e industria del sombrero, puesto que se ordenó a que se dejara de producir y exportar, decomisándolo, pero algunos comerciantes ocultaron el producto y buscaron canales para comercializar en Perú y Colombia; las tejedoras fueron afectadas porque los precios cayeron por la disminución de la producción.

Luego en la presidencia de don Vicente Rocafuerte, quien impulsó el progreso nacional, siendo así que el 5 de abril de 1837 se decretó la prohibición de exportar la materia prima para los sombreros de paja toquilla y una serie de sanciones a quienes exportaran de manera clandestina, esto ayudó a la reactivación del tejido del sombrero en la provincia de Manabí y expandiéndose a muchas partes del territorio ecuatoriano, como resultado se dio que algunas zonas fracasaran con el tejido del sombrero de paja toquilla, porque tenían falta de habilidad para el tejido o poca dedicación y en otras zonas tuvieron éxito fomentado por su dedicación y habilidad para el tejido.

Por la pobreza que se vivía en las ciudades de Cuenca y Azogues a mediados del siglo XIX, las autoridades de la ciudad de Cuenca apoyaron con la difusión del tejido del sombrero, trayendo tejedores de las ciudades de Jipijapa y Montecristi para que enseñaran en las escuelas de formación del tejido de paja toquilla. Según la historia se dice que don Bartolomé Serrano obligó a todos los azogueños a que aprendan a tejer sombreros y al que no aprendían a tejer eran encerrados en la cárcel. Como resultado de estas medidas las personas aprendieron en poco tiempo este tejido, lo que permitió que tengan nuevas técnicas, modelos y figuras.

Eloy Alfaro, financiaría su revolución liberal gracias al comercio de sombreros de paja toquilla.

En la construcción del canal de Panamá, se necesitaron 50.000 sombreros para los trabajadores, porque eran adecuados para esas condiciones climáticas, con ese acto los

sombreros ecuatorianos tomaron un nombre erróneo de “Panamá Hat”, el producto salía desde Guayaquil hacia Panamá para enviarse a América del Norte, Centroamérica y a Europa y así tomó fama en los mercados estadounidenses y europeos especialmente en Nueva York y París, quienes realizaron acabados con sus propios diseños.

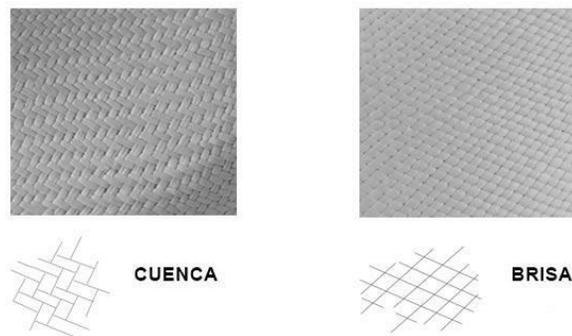
En 1914 se popularizó aún más el uso del sombrero ecuatoriano, cuando el presidente Roosevelt lo lució en la inauguración del Canal de Panamá y desde entonces esta prenda ha sido apreciada y usada también por personajes políticos, actores de cine, religiosos y sociales a nivel nacional e internacional.

Las exportaciones han continuado realizándose; en la actualidad los sombreros de paja toquilla se siguen tejiendo principalmente en las provincias del Azuay, Cañar y Manabí, los sombreros más finos del mundo son tejidos especialmente en Jipijapa y Montecristi; las tejedoras han disminuido, porque las generaciones actuales no le dan importancia de aprender este arte.

Productos de ‘EC sombreros patrimonial’.

La empresa elabora sombreros de paja toquilla en tejido llano conocido como llano Cuenca y en tejido brisa, como se puede apreciar en la ilustración 15.

Ilustración 15: Diferencia del tejido llano y brisa.



Fuente: Bon clic Bon Genre

Para determinar la calidad de los sombreros, se los define por grados, es decir las empresas de sombreros de paja toquilla para diferenciar el tejido grueso del fino ha creado una medida estándar llamada tabla de grados, esto es contar cuantas hebras tiene una pulgada lineal, en el caso del tejido brisa y carreras en pulgada lineal en el caso del tejido llano.

En la siguiente tabla se muestra los grados que maneja la empresa.

Tabla 1: Grados de Sombreros de paja toquilla

BRISA		LLANO	
Grados	Hebras	Grados	Hebras
0	11	2	7
1	13	3	7.5
2	14	4	8
3	15	5	8.5
4	16	6	9
5	17	8	10
6	18	9	10.5
8	20	10	11
10	22	12	12
12	24	16	14
		20	16

Fuente y elaboración por 'EC sombreros patrimonial'.

El grado define el precio del sombrero, es decir a mayor calidad mayor precio.

La empresa ofrece productos en tres diferentes segmentos:

Sombreros económicos: Para este segmento la empresa dispone sombreros de grado cero hasta el grado tres para niñas/os, damas y caballeros

- Para niñas/os.

Tejido

Elaboran sombreros para niñas/os en tejido brisa y llano con un valor de diez dólares.

Modelos

El modelo gota se dispone solo en la talla 46, en color natural y blanco.

El modelo fedora o clásico se encuentran en las tallas 50 y 54, en color natural y blanco, son decorados con cintillos de diferentes colores.

Para niñas ofrecen el modelo coco en las tallas 46, 50 y 54 en color natural y blanco. Estos modelos solo se realizan en tejido brisa y a crochet; los decorados de estos sombreros se

realizan con cintillos de tela y paja toquilla con complementos como lazos o flores de los mismos materiales.

Tallas

Las tallas que se manejan para los sombreros tanto para niños y niñas son los que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 2: Talla para niños/as

Tallas	Edad
46 cm	De un año a 3 años
50 cm	De 4 años a 8 años
54 cm	De 9 años hasta los 12 años

Fuente y elaborado por la empresa ' EC sombreros patrimonial'.

- Para damas y caballeros.

Tejido

Elaboran sombreros para damas y caballeros en tejido brisa y llano a un valor de quince dólares.

Modelos

Se tiene un amplio abanico de modelos unisex en todas las tallas como el clásico o fedora, australiano, tuwiz, diamante, aguacate, tribilis y sombreros tejidos a crochet. Todos estos modelos se pueden encontrar en color blanco, natural y una amplia gama de colores, modas y con una diversidad de colores en los cintillos.

Ilustración 16: Modelo clásico o fedora



Fuente por la empresa ' EC sombreros patrimonial'.

Ilustración 17: Modelo australiano



Fuente por la empresa ' EC sombreros patrimonial'.

Ilustración 18: Modelo tuwiz



Fuente por la empresa ' EC sombreros patrimonial'.

Para dar más valor agregado al sombrero se cuenta con un stock de sombreros decorados con figuras pintados al óleo como colibríes.

Para damas ofrecemos modelos como viseras, lady, pavas; sombreros tejidos a crochet que se pueden encontrar en color blanco, natural y en una amplia gama de colores y modas, se decoran los sombreros con cintillos y flores de paja, tela y macana; además se cuenta con un stock de sombreros sin decoración para realizarlo al gusto del cliente.

Ilustración 19: Modelo pava



Fuente por la empresa ' EC sombreros patrimonial'

- **Tallas**

Las tallas que se manejan para los sombreros unisex son los que se muestran en la siguiente tabla 3.

Tabla 3: Talla para damas y caballeros

Tallas	
S	56 cm
M	58 cm
L	60 cm
XL	62 cm
XXL	64 cm

Fuente y elaborado por la empresa ' EC sombreros patrimonial'.

Para los sombreros de damas solo se realiza en tallas S, M y L.

Sombreros semi – finos: Se elabora con sombreros de grado cuatro al doce en tejido brisa, con un rango de precios que van desde 25 a 120 dólares y solo se dispone en el modelo clásico o fedora y en todas las tallas.

Sombreros finos: Se elabora con sombreros de grado catorce al veinte en tejido llano, con un rango de precios que van desde 150 a 400 dólares y solo se dispone en el modelo clásico o fedora y se prepara en todas las tallas.

Tanto para los segmentos de sombreros semi – finos y finos se realiza bajo pedido.

La conclusión que se lleva acaba a partir del desarrollo de este capítulo es conocer de manera amplia la situación actual de la empresa, como se evidencio la empresa comenzó como un pequeño taller y en la actualidad es una microempresa , con los respectivos análisis que se realizaron se evidencio que tiene muchas fortalezas pero también algunas debilidades que pueden afectar como el uso deficiente de las redes sociales, no tener una marca propia, de la misma forma se pudo apreciar que la tecnología que llevan por años utilizando es la necesaria y basta para el desarrollo de este producto, que el cambio climático puede ser un factor determinante puesto que puede dañar el cultivo de esta planta ,la empresa ofrece varios modelos y diseños para diferentes segmentos.

CAPÍTULO 2

CADENA DE VALOR

2.1 Definición de la cadena de valor

A continuación, se realizó una revisión bibliográfica sobre la cadena de valor de algunos autores.

Según Potter (1985) manifiesta que la cadena de valor es una herramienta o medio sistemático que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor consiste en dividir a la empresa en actividades estratégicamente relevantes con el fin de entender el comportamiento en costos y fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

Según Arce (2008:4), la cadena de valor tiene como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos. Como instrumento de decisión proporciona información al categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización e identificar las actividades que le generan una ventaja competitiva sustentable.

Donovan (2006:2) manifiesta que la cadena de valor representa la articulación de todos los actores involucrados en la producción, transformación y comercialización de un producto, desde la producción primaria, pasando por diferentes niveles de transformación e intermediación, hasta el consumo final, acompañado por los proveedores de servicios (técnicos, empresariales y financieros) de la cadena.

Para Pietrobelli y Rabellotti (2005:5), la idea de una cadena de valor está centrada en las actividades necesarias para convertir la materia prima en productos terminados y venderlos, y en el valor que se agrega en cada eslabón.

2.1.1 Importancia de la cadena de valor

Es de gran importancia fijar la cadena de valor en la empresa, pues de esta manera se garantiza el apropiado cumplimiento de los procesos internos, para tener como resultado un producto terminado en óptimas condiciones junto con su debida distribución.

2.1.2 Objetivos de la cadena de valor

La cadena de valor consta con tres objetivos principales que son:

1. Mejorar los servicios de la empresa

Mejorar los servicios es de gran importancia para la empresa, pues al ofrecer un servicio efectivo y de calidad hace que la organización tenga un crecimiento.

2. Reducir los costos

Se busca reducir los costos para mejorar la rentabilidad de la organización, por lo que se realiza una evaluación interna de los gastos para entender el funcionamiento de los procesos, y así entender los gastos innecesarios y encontrar las mejores estrategias para reducir de los mismos.

3. Crear valor

Michael Porter revela que el desarrollo de las actividades de una empresa es crear un valor al cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costes incurridos por obtener la oferta.

2.2 Modelos de cadenas de valor.

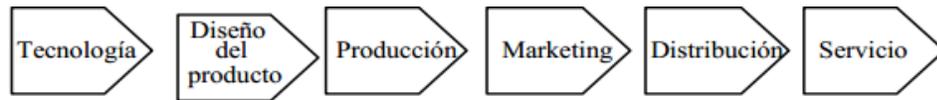
Los dos modelos más conocidos sobre la cadena de valor de las empresas son los siguientes:

2.2.1 La cadena de valor de McKinsey & Company

El modelo de la cadena de valor de McKinsey & Company tiene un enfoque que mezcla las funciones internas de la empresa y la visión global del sector, esta definición se planteó en base al concepto el “sistemas de negocios”.

Como se puede apreciar en la ilustración 20 esta herramienta se utiliza clasificando dentro de las “columnas”, aquellos factores que definen la ventaja competitiva de la empresa y que son necesarios para satisfacer al cliente, esto ayuda a diferenciarse de los competidores y crea valor para la empresa.

Ilustración 20 : Cadena de valor de McKinsey & Company



TEMAS RELEVANTES

Fuente	Funcionalidad	Integración	Precios	Canales	Garantía
Sofisticación	Características físicas	Mat. Primas	Public/ promoc	Integración	Rapidez
Patentes	Estética	Capacidad	Fuerza de Ventas	Almacenes	Cautivo/ indep
Elecciones de Product/proceso	Calidad	Localización	Envasado	Inventarios	Integración
		Aprovisionam.	Marca	Transporte	Precios
		Producc.de comp.			
		Ensamblado			

Fuente y Autor: McKinsey & Company.

2.2.2 La cadena de valor de Porter.

Según Porter (1985) define a la cadena de valor como una herramienta básica para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de una empresa, porque es un medio sistemático que examina todas las actividades que realiza la empresa y su manera de interactuar. Esta herramienta nos permite entender el comportamiento de los costos, fuentes actuales y potenciales de diferenciación al momento de dividir la empresa en función de sus actividades. Para Porter la cadena de valor se compone de actividades primarias y de soporte; las actividades primarias son las que intervienen en la creación física del producto, en la venta, servicio postventa, mientras que las actividades de soporte son un respaldo para las actividades primarias.

Como se muestra la ilustración 21 el modelo de Porter, propone cinco actividades primarias como: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicios postventa, cuatro actividades de soporte como: infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología y compras. Analizar estas actividades le permite a la empresa saber si tienen costos altos o bajos ante la competencia.

Ilustración 21: Cadena de valor de Porter.



Fuente y Autor: Porter (1985)

Para realizar el levantamiento de la cadena de valor en las empresas, se utiliza este modelo, porque tiene un enfoque interno centrándose en la empresa y se adapta a cualquier tipo de organización (pequeña, mediana o grande).

2.3 Elementos de la cadena de valor

Los tres elementos básicos que componen la cadena de valor genérica de Porter son:

2.3.1 Actividades Primarias

Son las actividades que agregan valor a la empresa con respecto a los clientes y competidores, es decir, estas actividades están involucradas en la creación física del producto, de su venta y transferencia al comprador.

- **Logística interna**

Son las acciones que se requieren para llevar el producto al cliente, como por ejemplo almacenamiento, atención de órdenes de pedido, transporte y gestión de la distribución.

- **Operaciones**

Se refiere a la producción, el empaque, el ensamble y el mantenimiento de equipos, como también los chequeos y otras actividades de creación de valor para transformar las entradas en los productos finales.

- **Logística externa**

Comprende la recepción de materiales, su almacenamiento, el control de inventarios y el transporte interno.

- **Marketing y ventas**

Son las acciones que se realizan para lograr que los clientes compren el producto, como la selección de canales, publicidad y promoción, determinación de precios, ventas y gestión de los distribuidores.

- **Servicios post venta de los clientes**

Son las acciones para mantener y mejorar el valor del producto como el soporte a los clientes, el servicio de reparación, instalación y entrenamiento a clientes y el suministro de repuestos.

2.3.2 Actividades de Soporte

Estas actividades se basan en sustentar las actividades primarias y se apoyan entre sí, suministrando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la organización.

- **Infraestructura de la empresa.**

Son actividades basadas en la gestión de la empresa en general, gestión de la planeación, gestión legal, gestión financiera, contabilidad, manejo de asuntos públicos, gestión de calidad, entre otra que ayuden a la gestión del negocio.

- **Gestión de recursos humanos.**

Son las acciones relacionadas con la vinculación, el desarrollo. la retención y la compensación de los empleados.

- **Desarrollo de tecnología.**

Se refiere a toda la tecnología y equipo necesario para soportar la cadena de valor mediante acciones como la investigación y desarrollo, automatización de procesos, diseño y rediseño.

- **Compras.**

Provisión de materias primas, servicios, repuestos, edificios y maquinarias.

2.3.3 Margen

Es el resultado que se obtiene de la diferencia entre el valor total (ingreso) y los costos totales que la empresa incurre para realizar las actividades que generan valor.

2.4 Tipos de actividad

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo, existe tres tipos de actividad que afectan a la ventaja competitiva de una forma distinta:

- 1. Actividades directas:** Son directamente implicadas en la creación de valor para el consumidor, como ensamble, maquinaria, operación de la fuerza de ventas, diseño del producto, publicidad, etc.
- 2. Actividades indirectas:** Estas actividades se basan en desempeñar las actividades directas en una base continua, como programación, mantenimiento, administración de investigación, operación de instalaciones, etc.
- 3. Seguro de calidad:** Se basan en asegurar las actividades de otras actividades, como inspección, monitoreo, revisión y ajuste.

2.5 Estrategias competitivas a partir de la cadena de valor.

Según Echeverría (2015) consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible a largo plazo en un sector y enfrentarse con éxito a los competidores.

Al realizar el análisis de la cadena de valor en las empresas se determina y selecciona las fuentes que generan una ventaja competitiva, adoptando estrategias para el cumplimiento de los objetivos.

Las tres estrategias básicas para tener una ventaja competitiva según Echeverría (2015) son:

- **Liderazgo en costos:** tiene como objetivo producir bienes o servicios a un coste menor que la competencia, de tal forma que el margen de beneficio de comercialización sea mayor.
- **Diferenciación:** tiene por objeto que las mercaderías o servicios desarrollados por la empresa sean diferentes al de su competencia; con su calidad, rendimiento, distribución, por su complejidad, por ofrecer al consumidor un producto que satisfaga sus requerimientos y que esté acorde a los estándares de calidad.
- **Concentración o Segmentación:** consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

2.6 Levantamiento de la cadena de valor de ‘EC sombreros patrimonial’

La empresa ‘EC sombreros patrimonial’ no tiene identificada la cadena de valor, por esta razón el objetivo de esta sección es obtener información para el levantamiento de la misma, utilizando el modelo de la cadena de valor de Porter.

2.6.1 Actividades primarias

2.6.1.1 Logística interna

Las actividades que se desarrollan en la logística interna son:

- **Recepción de la materia prima:** La materia prima esencial es el sombrero tejido de paja toquilla, comprados a los comisionados (intermediarios) y a las toquilleras que llegan a ofrecer su producto en el local comercial del Centro Municipal Artesanal (CEMUART); los insumos que se utilizan para los procesos que se realizan en la fábrica son: químicos, hilo, rollos de tafilete, cintillos y sesgos, tela y paja toquilla para elaborar los cintillos y lazos, tela para la elaboración de bolsos,

tintes para teñir, pintura para la serigrafía, cola blanca de uso artesanal y barras de silicona.

- **Control de la materia prima:** Se realiza una inspección y control de la materia prima almacenada en una bodega temporal de la fábrica, hasta que es transportada al proceso del azocado.

2.6.1.2 Operaciones:

Los procesos de la elaboración de los sombreros de paja toquilla son los siguientes:

1. Azocado: este primer proceso se realiza fuera de la empresa, esta actividad consiste en terminar y halar las pajas de la última fila de tejido de la falda del sombrero, posteriormente se procede a recortar las pajas para que queden del mismo tamaño entre 5 y 8 cm. Las cinco personas encargadas de este proceso miembros de una misma familia trabajan a destajo u obra, es decir, de acuerdo al requerimiento de la empresa se realiza el pago.

Ilustración 22: Azocado



Fuente: EC sombreros patrimonial.

Elaborado: Autoras

2. Blichado: cuando el sombrero regresa a la fábrica, es lavado con detergente industrial para quitar todas las impurezas y comenzar con el proceso del blichado o blanqueado, que consiste en calentar y mantener los sombreros en tanques de acero con químicos a una temperatura de 70 grados centígrados en un período de siete días que se divide en dos: en la primera etapa que es de un período de tres días están semi blichados es decir toman un color natural, si se desea que los sombreros estén totalmente blichados ósea que tomen un

color blanco se comienza la segunda etapa en donde se recarga los sombreros con más químicos utilizando la misma agua; completados estos períodos, se procede a lavar en varias aguas, hasta que el sombrero quede sin químicos.

3. Teñido: si es la necesidad por pedido o requerimiento de la empresa de obtener sombreros de colores diferente al natural o blanco se realiza el teñido, caso contrario se pasa directamente al siguiente proceso. La empresa dispone de sus propias fórmulas para realizar esta actividad.

4. Maceteado y planchado (compostura): luego de los procesos anteriores, los sombreros salen nuevamente de la fábrica, para ser compuestos por la familia Yunga,(que también trabaja a destajo), primero el compositor se encarga de apretar el azocado de cada sombrero, debido a que en el proceso de blichado las fibras absorben agua y el remate se afloja, luego se prepara una solución de agua con goma para rociar cada sombrero y ser secado por el sol no en su totalidad y proceder a colocar en una horma para ser planchado con lo que el sombrero adquiere cierta forma y a partir de ahí se define la talla.

Finalmente, para que los sombreros adquieran una textura suave, libre de asperezas y obtengan un brillo natural, se apilan varios sombreros y se procede a golpearles con un mazo (maceteado) por todos los lados, después se cambia de posición y se repite el proceso, de esta manera se obtiene lo que se conoce como sombreros campanas, que sirven como materia prima para grandes empresas de Francia e Italia que les dan un terminado siguiendo sus normas de diseño y moda.

5. Prensado: los sombreros regresan a la fábrica, el propietario y/o el operario realiza el prensado en una prensa hidráulica manual, para darle forma al sombrero de acuerdo al modelo y talla, para esto la empresa tiene diferentes hormas de aluminio como: clásico o fedora, gota, australiano, tuwiz, diamante, tribilis, pavas, coco y ladys.

6. Serigrafía: la empresa cuenta con su propia área de serigrafía donde se realiza el estampado de la marca ('EC sombreros patrimonial') en los bolsos y cajas de cartón individual, información de la marca y talla en el tafilete y también se usa para personalizar los cintillos cuando lo requiere el cliente como ejemplo para desfiles, identificación de la empresa, etc.

7. Terminado: en este proceso se realiza el cosido del tafilete, que es una cinta que se coloca en el interior del sombrero, con el fin de proporcionar comodidad, mantener la forma y dar información de la marca y talla.

8. Reprensado: una vez colocado el tafilete y el cintillo el sombrero es prensado nuevamente para eliminar las arrugas generadas en el momento de realizar el terminado.

10. Etiquetado: una vez terminado el sombrero se procede a colocar la etiqueta con ayuda de una pistola manual.

11. Embalaje: cuando la venta es por mayor se realiza el embalaje en cartones para cuarenta, sesenta o ciento veinte unidades de sombreros y cuando la venta es por menor se despacha los sombreros en caja de cartón o balsa y bolsa de tela o papel.

La maquinaria que se utiliza en los procesos dentro de la empresa son:

Máquinas de coser industriales: se utiliza para la confección de los cintillos y tafiletos.

Ilustración 23: Máquina de coser



Fuente: Empresa EC sombreros patrimonial.
Elaborado: Autoras

Plancha eléctrica: se utiliza para el planchado y dar forma a los cintillos y tafiletes.

Ilustración 24: Plancha eléctrica.



Fuente: Empresa EC sombreros patrimonial.
Elaborado: Autoras

Prensa hidráulica manual: sirve para el prensado y reprensado del sombrero utilizando una horma de aluminio con su complemento de caucho determinando el modelo y la talla. La empresa cuenta con 35 hormas de diferentes modelos y tallas.

Ilustración 25 : Prensa hidráulica manual.



Fuente: Empresa EC sombreros patrimonial.
Elaborado: Autoras

Máquina de serigrafía: sirve para estampar la marca y la talla en los tafiletes, personalizar cintillos y estampar la marca en cajas de cartón y bolsos.

Ilustración 26. Máquina de serigrafía



Fuente: Empresa EC sombreros patrimonial.
Elaborado: Autoras

Prensadora: en esta prensa se realiza hormas de caucho que es un complemento a la horma de aluminio que se utiliza en la parte interior para dar presión al momento del prensado.

Ilustración 27: Prensadora



Fuente: Empresa EC sombreros patrimonial.
Elaborado: Autoras

El mantenimiento de la maquinaria que tiene la empresa lo realiza el propietario una vez por año.

2.6.1.3 Logística externa

Una vez obtenido el producto terminado se procede a revisar y clasificar en tallas, grados y modelos, para ser distribuidos a los puntos de exhibición y venta del Portal Artesanal del EDEC y en el Centro Municipal Artesanal (CEMUART), en este local la venta es por mayor y menor; cuando se trata de pedidos de tipo nacional e internacional estos son embalados en cajas de cartón para ser enviados: a nivel nacional por transporte terrestre o aéreo e internacional a través de una empresa encargada de los trámites de exportación.

Al realizar la entrevista al propietario se pudo evidenciar que en la logística externa no dispone de registros adecuados para el control de ingresos, órdenes de pedidos e inventario de los sombreros.

2.6.1.4 Marketing y ventas

Las acciones que realiza la empresa en el marketing y ventas son: promoción en su página de Facebook, mantiene un contrato para realizar una vez por año publicidad en el canal de televisión UNSIÓN y la publicidad tradicional de tarjetas y folletos que se entregan en las ferias y eventos en los que participa la empresa.

2.6.1.5 Servicios postventa.

La acción de servicio postventa que tiene la empresa es una estrategia de fidelización que consiste en ofrecer sin costo alguno la reprensada del producto cuando los sombreros pierdan su forma. Además; la empresa no cuenta con un canal donde los clientes puedan consultar o preguntar sobre cómo deben llevar a cabo el cuidado de los sombreros.

2.6.2 Actividades de Soporte:

2.6.2.1 Infraestructura de la empresa.

La empresa 'EC sombreros patrimonial' al ser una empresa pequeña no está dividida por departamentos, el propietario es quien se encarga de la administración general con el apoyo de familiares y trabajadores a destajo, la planificación de la producción es llevada a cabo por parte del propietario quien lo realiza de dos maneras: la primera se planifica bajo pedido, es decir, se compra la materia prima de acuerdo con la cantidad de sombreros que solicita el cliente, para luego realizar todos los procesos que toman un tiempo de alrededor de 30 días y posteriormente ser enviados a nivel nacional o internacional; la otra forma de planificar es surtir los puntos de venta de acuerdo a la necesidad del stock. Para esta planificación no se cuenta con documentos de respaldo lo que provoca que no tenga una organización eficiente.

La empresa no está obligada a llevar contabilidad, pero si dispone de un registro de ventas, deudas y control de inventarios, con el cual se realiza informes mensuales, semestrales y anuales. Se evidenció que estos registros se llevan de manera tradicional y empírica dando como resultado la existencia de falencias.

2.6.2.2 Gestión de recursos humanos.

La empresa 'EC sombreros patrimonial' no requiere de un departamento de recursos humanos; como se indicó en las actividades primarias hay procesos que se realizan tanto fuera como dentro de la empresa con personal a destajo, debido a que son pequeños procesos que no requieren tener personal fijo, esto justifica que las personas que se dedican a estas actividades puedan trabajar para varias empresas; para la selección de este personal se basa en la experiencia y que tenga afinidad con los valores en que se basa la empresa.

El propietario capacita a los miembros de la familia que son delegados de atender el local comercial del CEMUART y ferias, con la finalidad de brindar al cliente un asesoramiento y atención de calidad para resolver todas sus inquietudes y dudas. El propietario se ha formado por medio de capacitaciones ofrecidas por las instituciones afines a su actividad económica.

Al entrevistar al propietario se pudo evidenciar que la empresa no posee un manual de procedimientos y perfil de puestos.

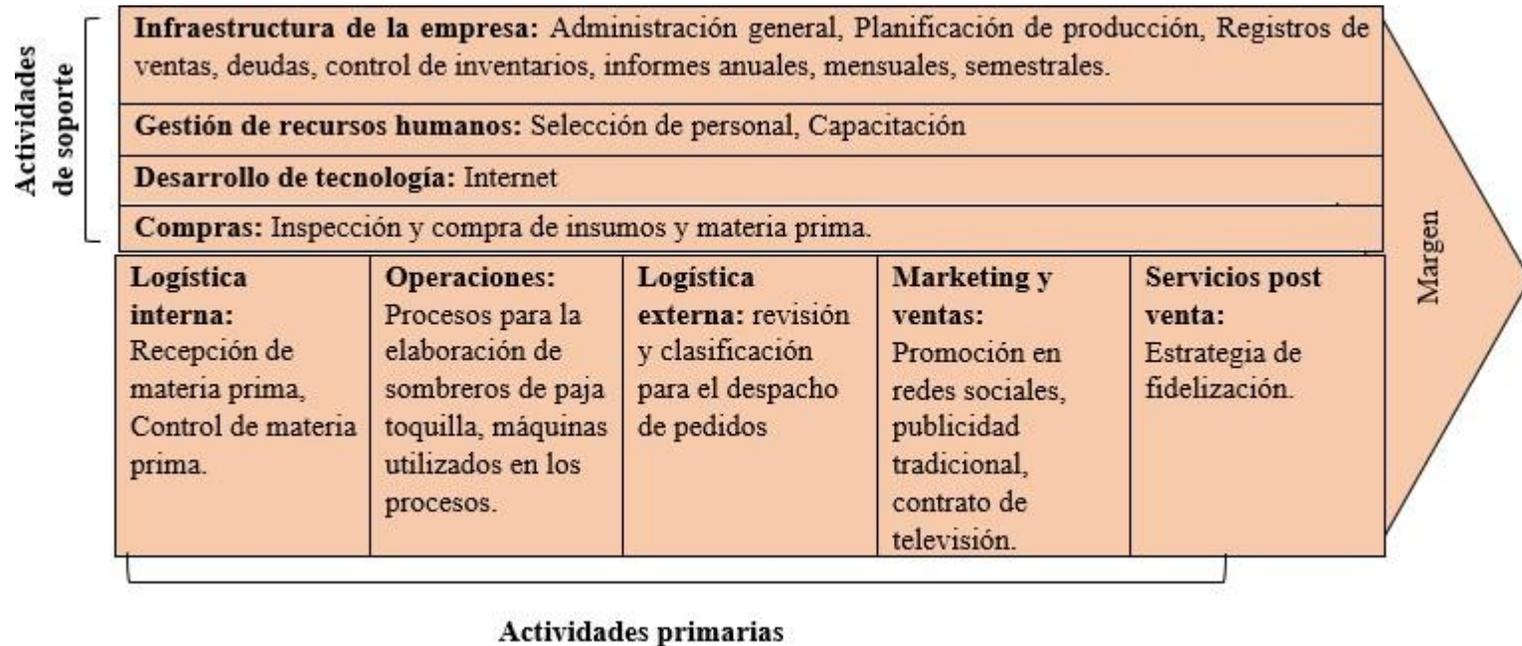
2.6.2.3 Desarrollo de tecnología.

‘EC sombreros patrimonial’ es una empresa de carácter artesanal, para ello cuenta con maquinaria y herramientas adecuadas para el desarrollo de los procesos, no es necesario innovar su tecnología por que perdería su esencia artesanal. La investigación y desarrollo que realiza la empresa es mediante la observación a la competencia y el comportamiento del mercado para poder hacer un benchmarking; el internet es utilizado como herramienta de investigación y desarrollo para conocer las tendencias de colores, moda, modelos y texturas que puedan ayudar a la innovación.

2.6.2.4 Compras.

El propietario para poder cubrir con los pedidos y stock requeridos por los puntos de venta, inspecciona y compra los insumos y materia prima, se evidenció que la empresa carece de un registro de compras y control de materia prima e insumos.

Ilustración 28: Cadena de valor de 'EC sombreros patrimonial'



Fuente: Información obtenida de EC sombreros patrimonial.

Elaborado : Autoras.

Al analizar este capítulo se puede concluir que al aplicar el modelo de la cadena de valor de Porter se evidenció que 'EC sombreros patrimonial' es una empresa pequeña de carácter artesanal, dispone de maquinaria y herramientas adecuadas; no requiere contar con distintos departamentos, lo que hace que todas las funciones de la empresa lo realice el propietario con el apoyo de miembros de la familia y de trabajadores a destajo, las actividades de operaciones se encuentran bien definidas; también se comprobó que los registros son llevados de manera manual y deficientes, lo que dificulta realizar una buena administración, además se identificó que la empresa no tiene registros de compras y control de insumos, manual de procedimientos y perfil de puestos, canales para realizar un servicio postventa.

CAPÍTULO 3

MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS

3. Gestión por procesos

3.1 Definición

A continuación, se presentan diferentes definiciones sobre la gestión por procesos de algunos autores:

Fernández (2003) expresa que la gestión por procesos se fundamenta en concentrar la atención en el resultado de cada uno de los procesos que lleva a cabo la empresa, en vez de las tareas o actividades. Cada una de las personas que intervienen en estos procesos lo hace asumiendo como referencia el resultado final de la operación, es decir, realizan su aportación sin perder de vista el resultado esperado, como por ejemplo la satisfacción del cliente y de la empresa en una venta.

Fontalvo (2010) anuncia que, para garantizar el desarrollo, implementación y mejora de un sistema de calidad, la nueva norma ISO 9001 2015 aporta un enfoque que consiste en los procesos logrando así la eficiencia y eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) para así articular de esta manera: procesos, actividades y tareas relacionadas entre sí, consiguiendo la satisfacción del cliente.

Bravo Carrasco (2009) manifiesta que la gestión de procesos es una forma sistémica de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

3.2 Elementos de un proceso

En las organizaciones todo proceso contiene una serie de elementos que son los siguientes:

- **Input (entrada)**

Velasco (2004) indica que la existencia del input es lo que justifica la ejecución del proceso, es decir, son productos que vienen de un proveedor externo o interno que posee características objetivas, asimismo es la salida de otro proceso como el que es llevado a cabo por un proveedor o cliente, y estos proceden en la cadena de valor.

- **Secuencia de actividades**

Es una serie o encadenamiento de tareas agrupadas y ordenadas secuencialmente que requieren de recursos, lo cual da como resultado un proceso.

- **Output (salida)**

Hace referencia a los productos de salida que poseen la calidad determinada por el cliente, y son productos que ya pasaron el control de calidad en cada proceso de su fabricación que finalmente va destinado al consumidor.

Según Pardo (2017) las actividades de los procesos están interrelacionadas, es decir no son independientes, si no que están vinculadas unas a otras. Los procesos deben de generar valor, al convertir las entradas en un resultado que desee el cliente. En la ilustración 29 se puede observar la representación de los elementos de un proceso.

Ilustración 29 : Representación esquemática de un proceso



Fuente y autor: Calderón (2017)

3.3 Ventajas de un enfoque de procesos

Según Pérez Fernández de Velasco (2004) en su libro Gestión por procesos indica que, en las organizaciones para poder clasificar mejor las diferentes áreas, deben tener un sistema de control establecido en procesos que ayuden al control dentro de la empresa generando las siguientes ventajas.

- Crea la cadena de valor en la empresa, con clientes satisfechos.
- Mejor toma de decisiones de las personas responsables y operarios, ayudando a identificar errores a tiempo.
- Optimizar los recursos con eficiencia y eficacia.
- Ayuda a desarrollar ventajas competitivas.
- Reducción de costos operativos
- Mejor orientación y control dentro de las áreas de la empresa.
- Elimina barreras organizativas y fomentan el trabajo en equipo.
- Reducción de tiempos muertos y de interfases.
- Asigna personas responsables para la toma de decisiones

3.4 Tipos de procesos

Velasco (2004) manifiesta que los procesos están divididos en tres grupos de acuerdo a la misión que cumplen, y se clasifican en:

1. Procesos estratégicos

Son procesos que van alineados al diseño y planificación, estos procesos son gestionados por la alta dirección.

2. Procesos operativos

Estos procesos transforman los recursos para conseguir el producto o facilitar el servicio de acuerdo a las exigencias del cliente, contribuyendo a generar un alto valor para el consumidor.

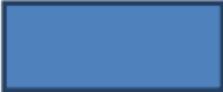
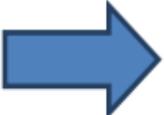
3. Procesos de soporte

Suministran las personas y los recursos físicos necesarios para el resto de procesos y conforme a las exigencias de sus consumidores internos.

3.5 Representación gráfica de un proceso

Pardo (2012) manifiesta que para lograr una mayor comprensión y estandarización de los flujos de procesos existe diferentes simbologías. A continuación, en la ilustración 30 se da a conocer los símbolos más utilizados en la elaboración de los diagramas de flujo de acuerdo a Pardo.

Ilustración 30: Simbología y significado de procesos

SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o Terminio.- Indica el principio o fin de un proceso o referencia a otro proceso.
	Acción o Actividad.- Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento.- Representa cualquier tipo de documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento.
	Decisión o alternativa.- Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Almacenaje físico.- Indica el depósito de un documento dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.
	Conector.- Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Transportación.- Indica el movimiento de personas, materiales o equipo.
	Dirección de flujo o línea de unión.- Conecta los símbolos, señalando la secuencia en que se van ejecutando las acciones u operaciones.
	Transmisión.- La flecha quebrada se utiliza para mostrar transmisión de los datos por vía telefónica o fax o electrónica.

Fuente y autor: Pardo (2012)

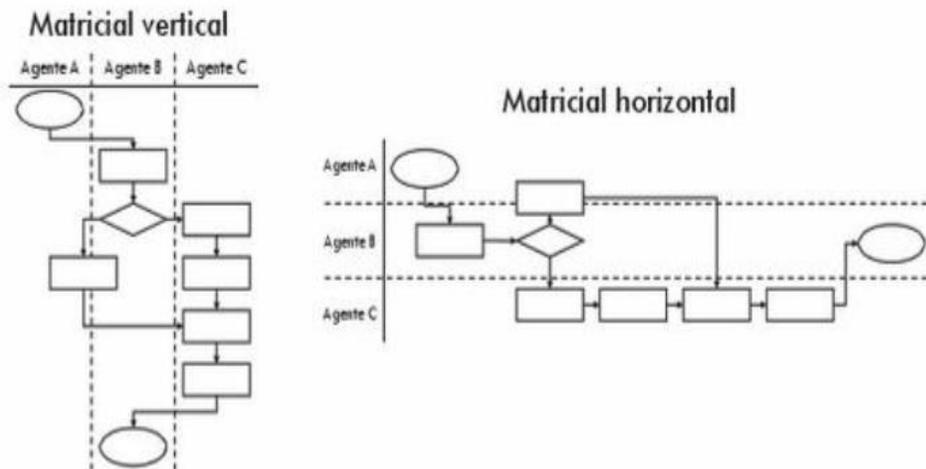
3.5 .1 Diagrama de flujo de procesos

Madroñero (2013) define al diagrama de flujo de procesos como una representación gráfica que representa de una forma secuencial las actividades que tiene un determinado proceso, el cual trata de facilitar y estructurar los procesos de mejora de la calidad y así identificar las dificultades producidas en las actividades realizadas para finalmente encontrar soluciones y favorecer en los cambios a introducir. Existen los siguientes tipos de flujogramas:

- **Flujograma vertical**

Es denominado como un gráfico de análisis del proceso donde existe columnas verticales y líneas horizontales. Este tipo de diagrama recalca la secuencia de la rutina y es muy útil para preparar un procedimiento que ayude a la capacitación del personal y en la racionalización del trabajo. En la columna vertical se coloca el responsable y en cada simbología se determina el tipo de actividad o proceso. En la ilustración 31 se puede observar el flujograma vertical o gráfico de análisis del proceso.

Ilustración 31: Flujograma vertical

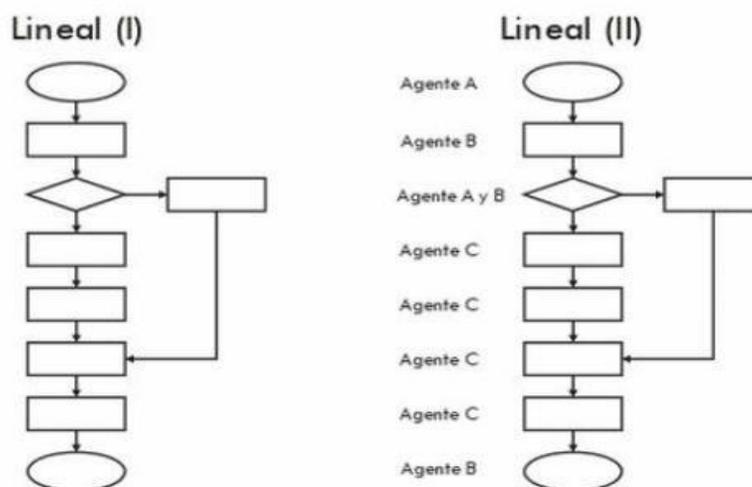


Fuente y autor: Pardo (2012)

- **Flujograma de tipo lineal**

Este flujograma utiliza los mismos símbolos que el vertical. Es fácil su construcción, pero aporta con menos información sobre el proceso y todas las actividades aparecen secuenciadas una debajo de la otra. En la ilustración 32 se puede observar el flujograma de tipo lineal.

Ilustración 32: Flujograma de tipo lineal



Fuente y autor: Pardo (2012)

3.5.2 Mapa de procesos

Según Pulido (2010) el mapa de procesos es un diagrama de flujo de procesos más apegado a la realidad, en el que se especifica las actividades que realmente se hacen en el proceso (actividades principales, inspecciones, esperas, transportes, reprocesos).

El mapa de procesos de una empresa se define gráficamente, en lo que se conoce como diagramas de valor, combinando la perspectiva global de la compañía con las perspectivas locales del departamento respectivo en la que se inscribe cada proceso. (Maldonado, 2018)

Los pasos para construir un mapa de procesos según Maldonado (2018) son:

1. Identificar los actores que intervienen: se entiende como actores a todas las personas, empresas o instituciones que forman parte de la empresa de uno u otro modo.

2. Plasmar la línea operativa: se establece la línea que se sigue en el proceso / procesos a analizar.

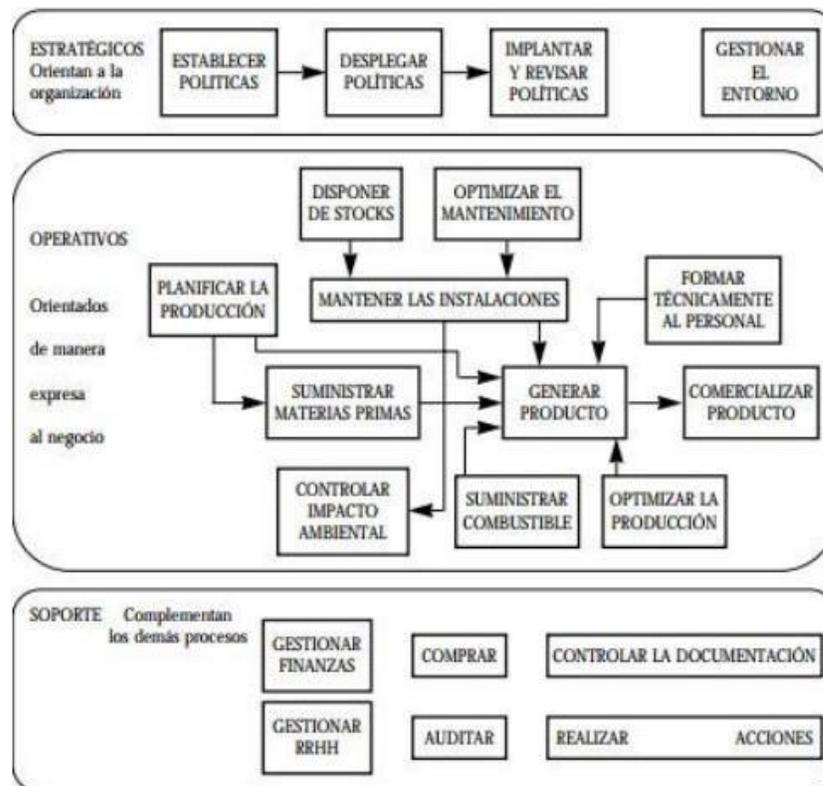
3. Identificar los procesos de apoyo: se los llama así ya que brindan soporte a los procesos operativos. En este proceso los clientes son internos, es decir, es el personal de la empresa.

4. Establecer los procesos estratégicos: hace referencia a todos los procesos estratégicos como marketing, contabilidad, desarrollo de nuevos productos, etc.

5. Plasmar los procesos en el mapa: consiste en representar los procesos en el mapa y establecer relaciones entre ellos con el fin de que se pueda visualizar de manera simple y clara.

Como se muestra en la ilustración 33 el esquema de mapa general de procesos se visualiza de la siguiente manera.

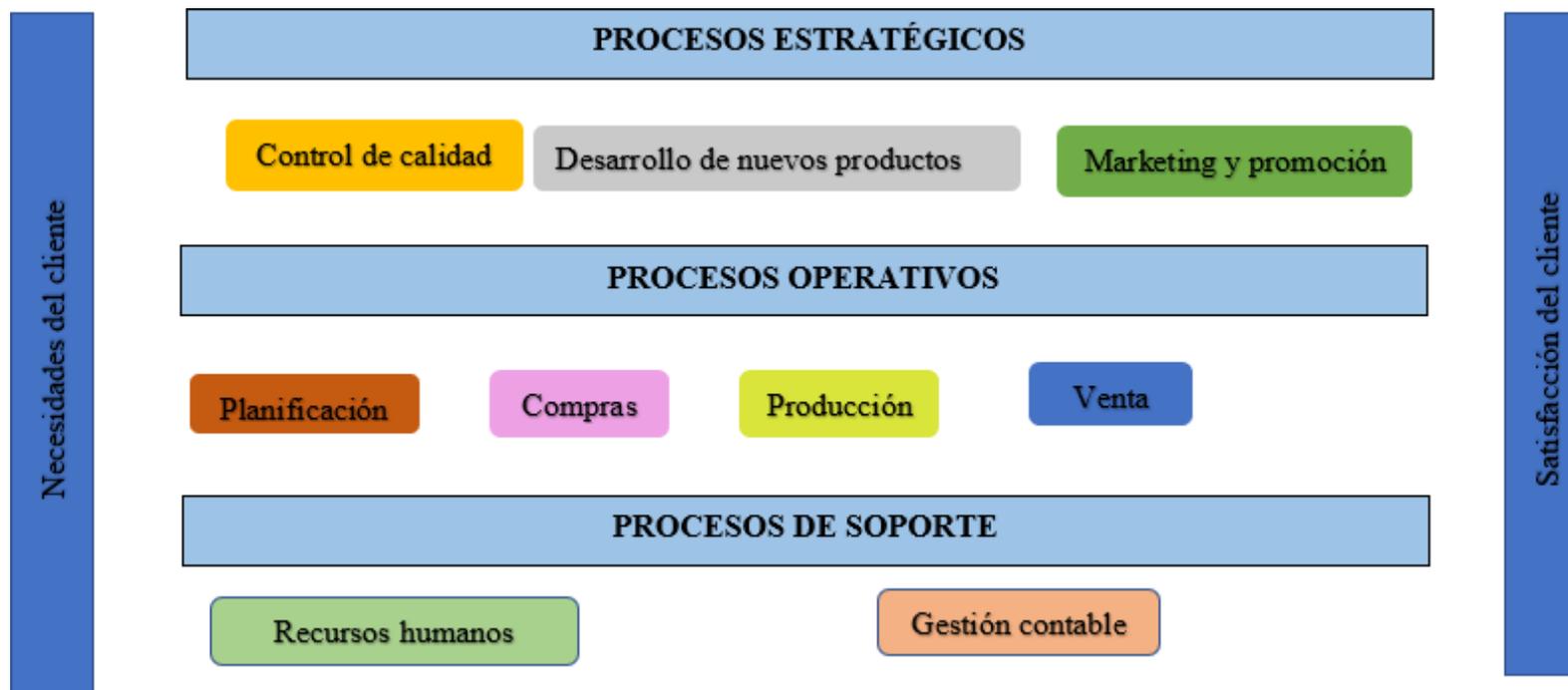
Ilustración 33: Mapa de procesos



Fuente: (Zaratiegui, 1999)

Como se muestra en la ilustración 34 se realizó un mapa de procesos de la empresa 'EC sombreros patrimonial'.

Ilustración 34: Mapa de procesos de 'EC sombreros patrimonial'.



Fuente: Información obtenida en la empresa 'EC sombrero patrimonial'.

Elaborado: Autoras

El mapa de procesos de la empresa se clasifica en:

Procesos estratégicos.

Los procesos estratégicos que se encuentran en la empresa 'EC sombreros patrimonial' son: el control de calidad con sus subprocesos de clasificación de materia prima e insumos, clasificación de productos terminados, de igual manera en el proceso de desarrollo de nuevos productos; sus subprocesos son investigación de tendencias de nuevos modelos y diseños, elaboración de hormas y el proceso de marketing y promoción; sus subprocesos son: administrar redes sociales y promoción en ferias y eventos.

Procesos operativos.

Los procesos operativos que se han identificado en la empresa 'EC sombreros patrimonial' son: el proceso de planificación con sus subprocesos de planificación en compras y producción; el proceso de compras cuenta con los subprocesos de contacto y pago a proveedores; de la misma manera en el proceso de producción se cuenta con subprocesos de azocado, blichado, teñido, maceteado y planchado, prensado, serigrafía, terminado, reprensado, etiquetado y embalaje; e igualmente el proceso de ventas tiene sus subprocesos de despacho y envío del producto.

Procesos de soporte.

Los procesos que dan soporte para desarrollar los procesos estratégicos y operativos son: recursos humanos, este proceso no tiene subprocesos puesto que se trabajan con personas externas en la empresa, el proceso de gestión contable que cuenta con subprocesos como el registro (inventario, compras, venta, etc.) y facturación.

En la tabla 4 se da un resumen de los procesos y subprocesos que desarrolla la empresa.

Tabla 4 Procesos y Subprocesos de 'EC sombreros patrimonial'

Procesos estratégicos	
Control de calidad	Clasificación de materia prima e insumos
	Clasificación de productos terminados
Desarrollo de nuevos productos	Investigación de tendencias de nuevos modelos y diseños
	Elaboración de hormas
Marketing y promoción	Administrar redes sociales
	Promoción en ferias y eventos

Procesos operativos	
Procesos	Subprocesos
Planificación	Planificación de compras
	Planificación de producción
Compras	Contacto de proveedores
	Pago de proveedores
Producción	Planificación de distribución y recepción del producto al personal externo
	Planeación de la producción dentro de la empresa
	Control de la producción
	Mantenimiento de maquinarias
Venta	Envío del producto
	Despacho en los locales
Procesos de soporte	
Recursos humanos	No hay subprocesos ya que trabaja con personal externo
Gestión contable	Registros
	Facturación

Fuente: Información de la empresa 'EC sombreros patrimonial'.

Elaborado por las autoras

3.5.3 Matriz de interacción de procesos

En la gestión por procesos la matriz de interacción es importante y un elemento clave, ya que va enfocada al proceso, ayudando a la identificación completa de las relaciones que existe entre los procesos operativos, estratégicos y de soporte que permite establecer un ciclo coherente de aplicación de un sistema de gestión de calidad en la prestación de servicios.

A continuación, se nombra los diferentes mapas de interacciones:

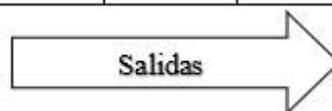
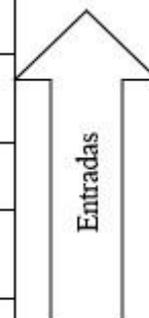
- De ejecución de obra
- De Formación
- De Diseño

Como se muestra en la ilustración 35 se realizó una matriz de interacción de procesos de la empresa 'EC sombreros patrimonial'.

Nota: Para entender la matriz de interacción de la empresa se debe tener presente que la interacción que se da entre compras con producción se refiere a que la empresa en la mitad del proceso realiza compras de insumos para seguir con su producción y poder tener su producto terminado.

Ilustración 35: Matriz de interacción de procesos de 'EC sombreros patrimonial'

Matriz de interacción de procesos									
	Control de calidad	Desarrollo de nuevos productos	Marketing y promoción	Planificación	Compras	Producción	Ventas	Recursos humanos	Gestión contable
Control de calidad		Especificación de nuevos productos.			Selección de materia prima e insumos.	Inspección de calidad.	Clasificación del producto.		
Desarrollo de nuevos productos	Requerimientos de materia prima e insumos.		Plan de marketing.	Selección de nuevos modelos y diseños.	Especificación de materiales. Adquisición de hormas.	Especificación de nuevos productos.	Nuevos diseños y modelos.		
Marketing y promoción		Estrategias de promoción para nuevos productos.					Estrategias de promoción.		
Planificación	Requerimiento de orden de pedido.	Planificación de nuevos productos.	Planificación de marketing y promoción.		Planificación de materia prima e insumos.	Planificación de producción.			
Compras	Clasificación de materia prima.	Requerimiento de materia prima e insumos.				Requerimiento de materia prima e insumos.			
Producción		Prototipos de nuevos productos.			Requerimientos de insumos.		Artículos para la venta.		
Ventas	Informe de productos defectuosos.	Informe de tendencia del mercado.				Requerimiento de nuevos productos para la venta.			Facturas. Registro de ventas.
Recursos humanos	Reporte del personal capacitado.		Aprovisionamiento del personal para marketing.		Encargado para la compra de materia prima.	Reporte del personal capacitado en los diferentes procesos.	Encargado para la venta.		
Gestión contable		Análisis de venta de nuevos productos.			Registro de compras.	Registro de inventarios.	Informe de ventas anuales.		



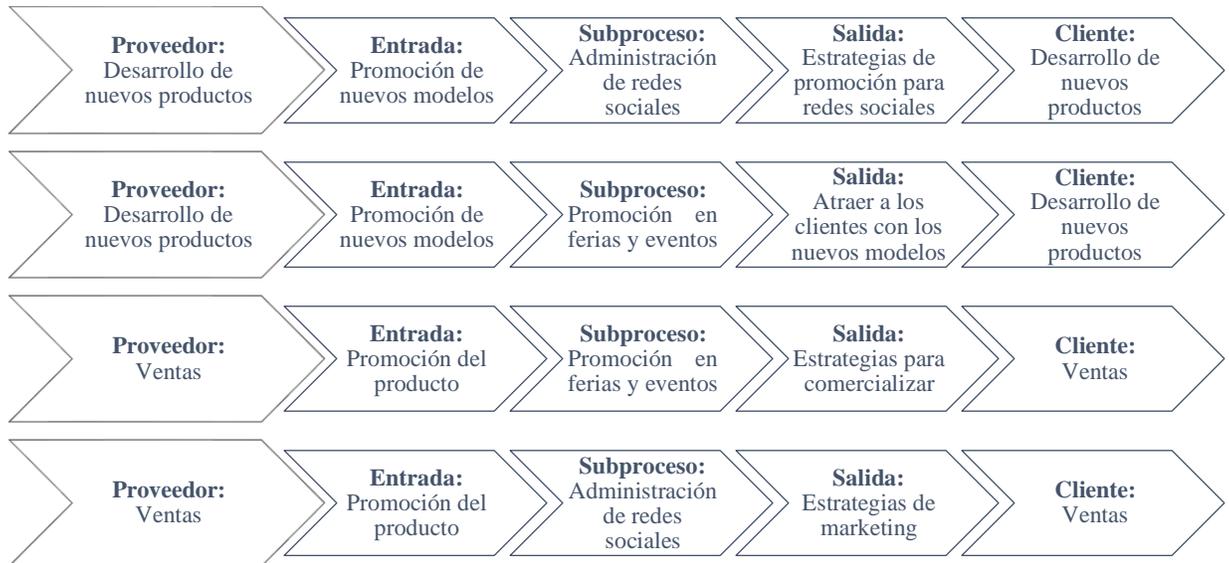
Fuente: Información de la empresa 'EC sombreros patrimonial'.

Elaborado por las autoras

Por medio de conversaciones con el propietario para realizar el levantamiento de la información y una vez elaborado el análisis situacional de la empresa, se identificó que las principales deficiencias se encuentran en el proceso marketing y promoción, por lo tanto, se intervendrá en este proceso para desarrollar un plan de mejoramiento.

Para entender mejor los subprocesos y actividades que interactúan en este proceso se presenta a continuación un diagrama de entradas y salidas.

Ilustración 36 : Diagrama de entradas y salidas del proceso de marketing y promoción



Fuente: Información obtenida de la empresa 'EC sombreros patrimonial'.

Elaborado por las autoras.

3.6 Herramientas básicas para mejorar los procesos

Hay varias herramientas que se pueden utilizar para mejorar los procesos, entre ellas se encuentra siete herramientas sencillas que son:

3.6.1 Hojas de verificación

Esta herramienta es utilizada para recolectar datos y organizarlos en un formato lógico (muestreo racional) permitiendo un análisis eficiente y fácil.

Según Maldonado (2018) la hoja de verificación sirve para:

- Proporcionar un registro eficiente de los datos que servirán de base para posteriores análisis.
- Obtener un registro histórico que ayude a percibir los cambios en el tiempo.
- Facilita el inicio del pensamiento estadístico.
- Ayuda a traducir las opiniones en hechos y datos.
- Se puede usar para confirmar las normas establecidas.

Como se muestra en la ilustración 37 se puede encontrar varios tipos de hoja de verificación que se usan para recolectar datos que ayuden a resolver problemas o para actuar sobre un área de mejora, también para encontrar artículos defectuosos, localizar defectos o distribuir procesos.

Ilustración 37: Formato de hoja de verificación.

(Uso continuo de datos) No. _____

Hoja de verificación

Nombre del producto	Fecha
Uso	Nombre de la fábrica
Especificación	Nombre de sección
Número de inspecciones	Recopilador de datos
Número total	Nombre del grupo
Número de lote	Comentarios

Dimensiones	1.5	1.6	1.7	1.8	1.9	2.0	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	2.9	3.0	3.1	3.2
40																		
35			Especificación										Especificación					
30																		
25																		
20																		
15																		
10																		
5																		
Frecuencia total	1	2	6	13	10	16	19	17	12	16	20	17	13	8	5	6	2	1

Fuente: Evans & Lindsay (2008).

3.6.2 Estratificación

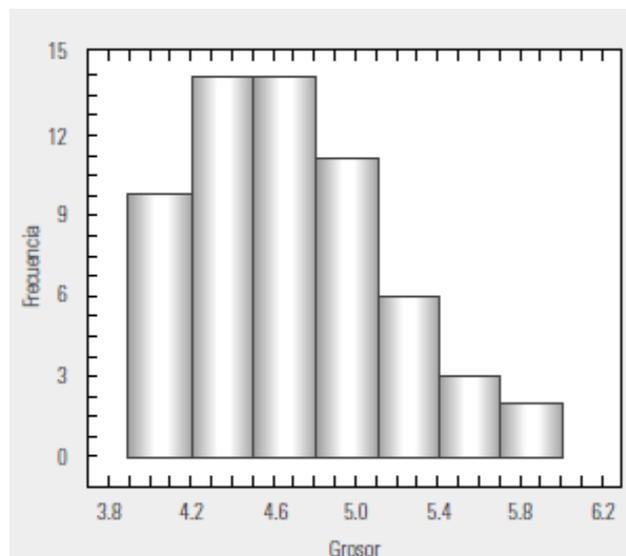
La estratificación es una herramienta estadística que consiste en una clasificación de los elementos de una población que tiene afinidad para analizarlos y así determinar más fácilmente las causas del comportamiento de alguna característica. (Maldonado ,2018).

3.6.3 Histogramas

Un histograma es una herramienta básica de estadística que muestra gráficamente la frecuencia o número de observaciones de un valor en particular o en un grupo específico. (Evans & Lindsay,2008).

El histograma es una gráfica que resulta de la tabla de frecuencias de los datos. Está integrada por un conjunto de barras que representa los intervalos o clases, ubicadas en un sistema de coordenadas. (Maldonado, 2018)

Ilustración 38: Histograma



Fuente: (Pulido, 2008)

3.6.4 Diagrama de dispersión

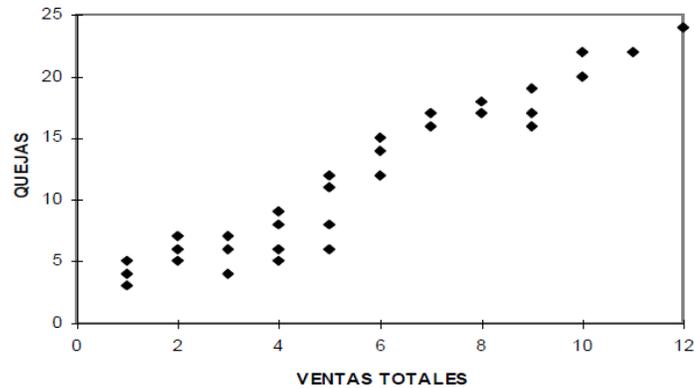
Este diagrama se utiliza para identificar si existen relación entre dos variables, la relación que existen entre una variable y otra se le conoce como correlación.

Según Maldonado (2018) ese diagrama sirve para:

- Proporcionar la posibilidad de reconocer relaciones Causa/Efecto.
- Hace fácil el reconocimiento de correlaciones.
- Ayuda a determinar relaciones dinámicas o estáticas (de medición).

- Indica si dos variables (o factores o bien características de calidad) están relacionadas.

Ilustración 39: Diagrama de dispersión



Fuente: (Maldonado 2018)

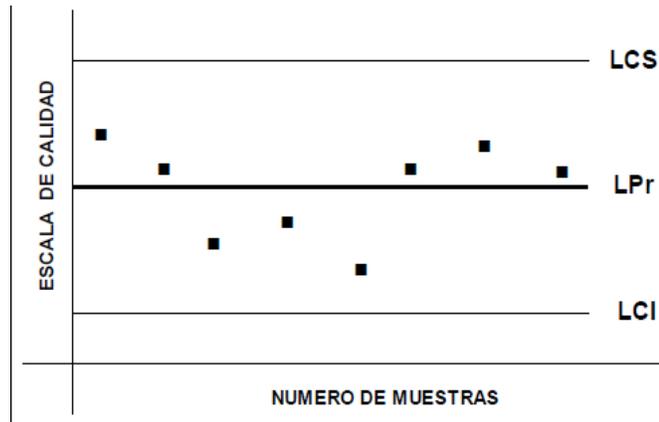
3.6.5 Gráfico o cartas de control

Japan Industrial Standards (JIS) define al gráfico de control como un diagrama que sirve para examinar si un proceso se encuentra o se mantiene en una condición estable. Existe dos tipos de cartas de control para variables y para atributos.

Según Maldonado (2018) este diagrama sirve para:

1. Determinar la capacidad real de un proceso de producción.
2. Guiar las modificaciones para mejorar la calidad de la producción del proceso.
3. Regular la producción, la función de regulación muestra el estado actual de la calidad de la producción y proporciona un aviso anticipado de las desviaciones con respecto a las metas de la calidad.

Ilustración 40: Ejemplo de carta de control



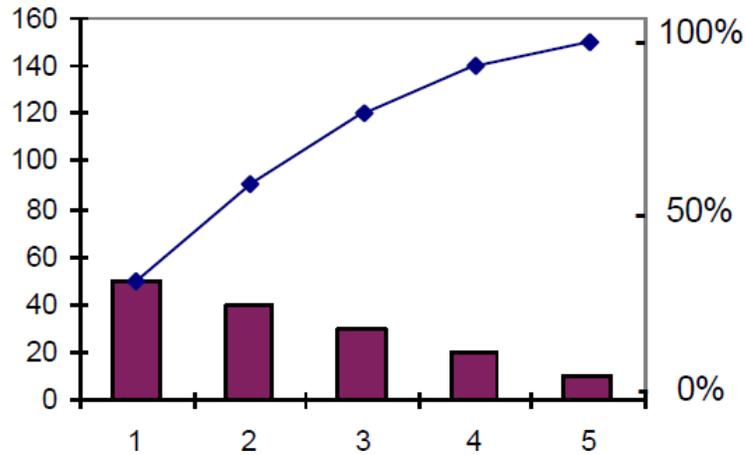
Fuente: (Maldonado 2018)

3.6.6 Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es una gráfica que representa en forma ordenada el grado de importancia que tiene los diferentes factores en un determinado problema, tomando en consideración la frecuencia con que ocurre cada uno de dichos factores. (Maldonado ,2018)

Con los principios de Pareto se formuló la regla de 80 – 20 que trata de “que el 80% de un valor o de un costo se debe al 20% de los elementos causantes de esté”.

Ilustración 41: Diagrama de Pareto.

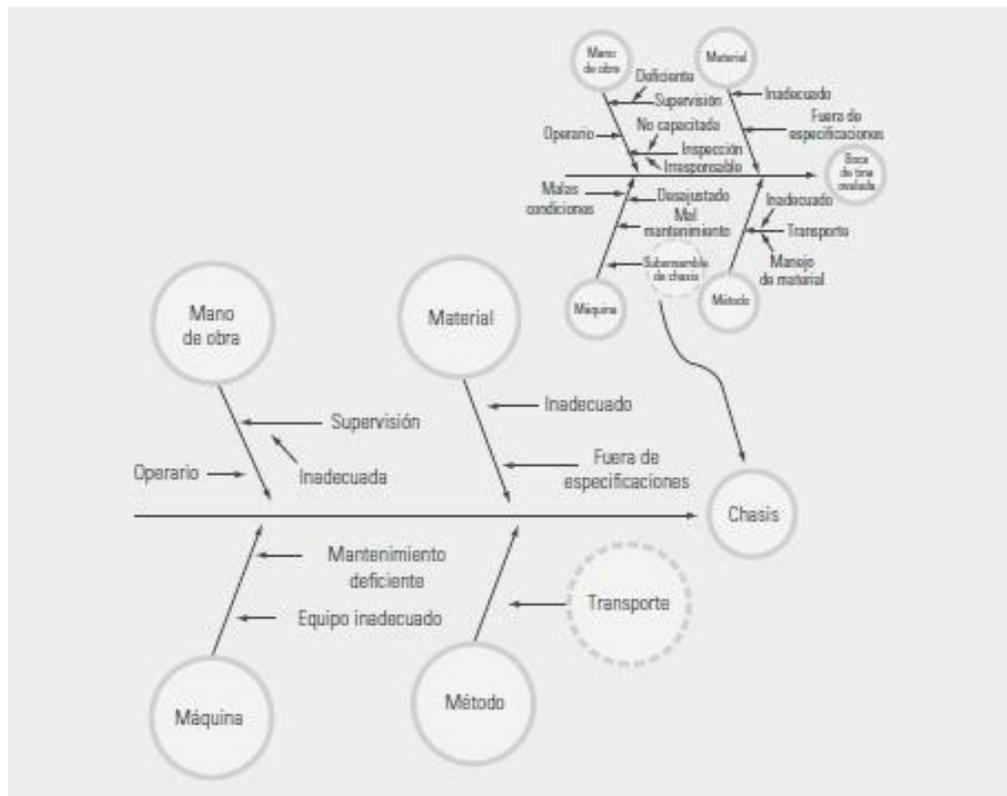


Fuente: (Maldonado 2018).

3.6.7 Diagrama de Causa – Efecto

Este diagrama de causa – efecto o también conocido como diagrama de Ishikawa es un método gráfico en el cual se representa y se analiza la relación entre un problema (efecto) y las posibles causas. Para realizar este diagrama existe tres tipos de métodos como el método de las 6 M, métodos de flujo de procesos y el método de enumeración de causas. El más utilizado por las organizaciones es el método de las 6 M que consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales: métodos de trabajo, mano de obra, materiales, maquinarias, medición y medio ambiente.

Ilustración 42: Diagrama de Ishikawa



Fuente: (Pulido 2010)

3.7 Ciclo PHVA

El círculo de Deming o ciclo PHVA como se conoce en la actualidad fue introducido por Walter Shewhart originalmente, pero los japoneses en 1950 popularizaron con el nombre de ciclo de Deming, además de ser adoptado por los japoneses también es utilizado por la familia de normas de las ISO 90001.

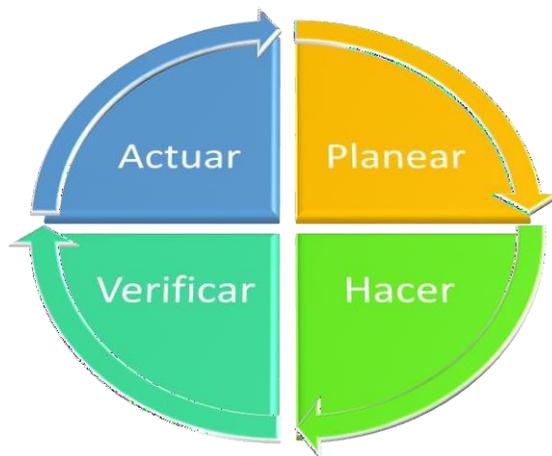
Según Pulido (2010) el ciclo PHVA es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización.

Según Evans & Lindsay (2008) el ciclo de Deming está enfocado hacia la mejora continua a corto plazo como también hacia el aprendizaje organizacional a largo plazo. Esta herramienta está formada por una metodología de cuatro etapas (Planear, Hacer, Verificar

y Actuar) que logra ser de simple aplicación y que al utilizarla adecuadamente ayuda a realizar las actividades de una manera más organizada y eficaz.

Como se muestra en la ilustración 43 las cuatro etapas de ciclo de Deming son:

Ilustración 43: Ciclo de Deming.



Fuente: Evans & William M (2008)

Elaborado: Autoras

Planear: en esta etapa se establece los objetivos y procesos necesarios con el fin de conseguir resultados que sean acordes a los requerimientos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: en esta fase las acciones planificadas de la etapa anterior son implementadas a manera de prueba.

Verificar: se efectúa un seguimiento y medición de los procesos y productos de acuerdo con las políticas, objetivos, requerimientos planificados, obteniendo información sobre los resultados encontrados.

Actuar: de acuerdo con los resultados obtenidos se realizan acciones con el fin de mejorar continuamente en el desempeño de los procesos.

De acuerdo con los autores Evans & William M (2008) para desarrollar cada una de las etapas se deben realizar las siguientes acciones:

Fase de planear

- Definir el proceso: su inicio, final y lo que hace.
- Describir el proceso: mencionar las tareas clave realizadas y la secuencia de los pasos, personas que participan, equipo utilizado, condiciones ambientales, métodos de trabajo y el material usado.
- Describir a los participantes: clientes y proveedores internos y externos, y operadores del proceso.
- Definir las expectativas de los clientes: qué quiere el cliente, cuándo y dónde, tanto para clientes externos como internos.
- Determinar qué datos históricos están disponibles sobre el desempeño del proceso, o qué datos es necesario recopilar a fin de entender mejor el proceso.
- Describir los problemas percibidos relacionados con el proceso; por ejemplo, el hecho de no satisfacer las expectativas de los clientes, la variación excesiva, los tiempos de ciclo prolongados, etcétera.
- Identificar las causas principales de los problemas y su impacto en el desempeño del proceso.
- Desarrollar cambios o soluciones potenciales para el proceso, y evaluar la forma en que estos cambios o soluciones van a manejar las causas principales.
- Seleccionar la(s) solución(es) más prometedora(s).

Fase de hacer

- Realizar un estudio piloto o un experimento para probar el impacto de la(s) solución(es) potencial(es).
- Identificar los indicadores para entender la forma en que cualquier cambio o solución tiene éxito al manejar los problemas percibidos.

Fase de verificar

- Analizar los resultados del estudio piloto o experimento.
- Determinar si mejoró el desempeño del proceso.
- Identificar otros experimentos que quizá sean necesarios.

Fase de actuar

- Seleccionar el mejor cambio o solución.
- Desarrollar un plan de implementación: qué es necesario hacer, quién debe participar y cuándo se debe llevar a cabo el plan.
- Estandarizar la solución, por ejemplo, redactando nuevos procedimientos operativos estándar.
- Establecer un proceso para vigilar y controlar el desempeño del proceso.

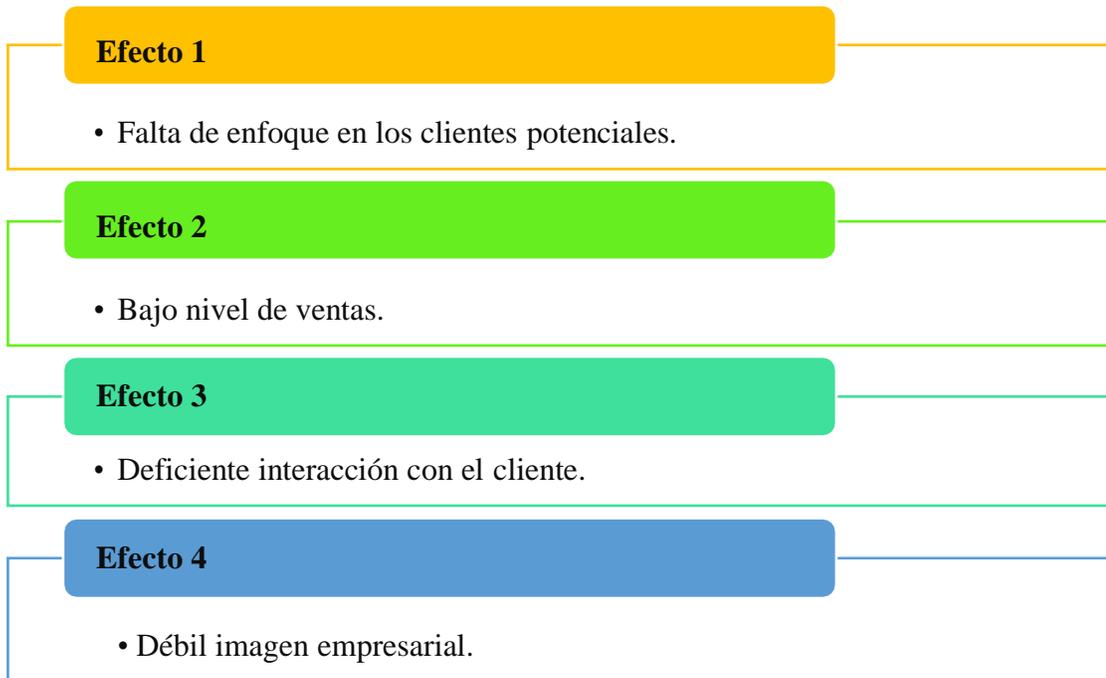
3.8 Propuesta de un modelo de gestión por procesos

Una vez determinado las deficiencias en los procesos críticos, se propone el modelo de gestión por procesos, con la finalidad de dar alternativas para que la empresa mejore y cumpla con los objetivos trazados. Para lo cual se aplicará el ciclo de Deming o PHVA que de acuerdo con el alcance de esta investigación se plantearán acciones en las fases de planear, hacer y en las dos restantes fases se dejará como propuesta para que la empresa las desarrolle a futuro.

3.8.1 Fase de planear

Para determinar los efectos que produce las deficiencias en el proceso de marketing y promoción, mediante el análisis FODA realizado en el primer capítulo y con las conversaciones llevadas a cabo con el propietario se obtuvo la priorización de los siguientes efectos.

Ilustración 44: Priorización de efectos

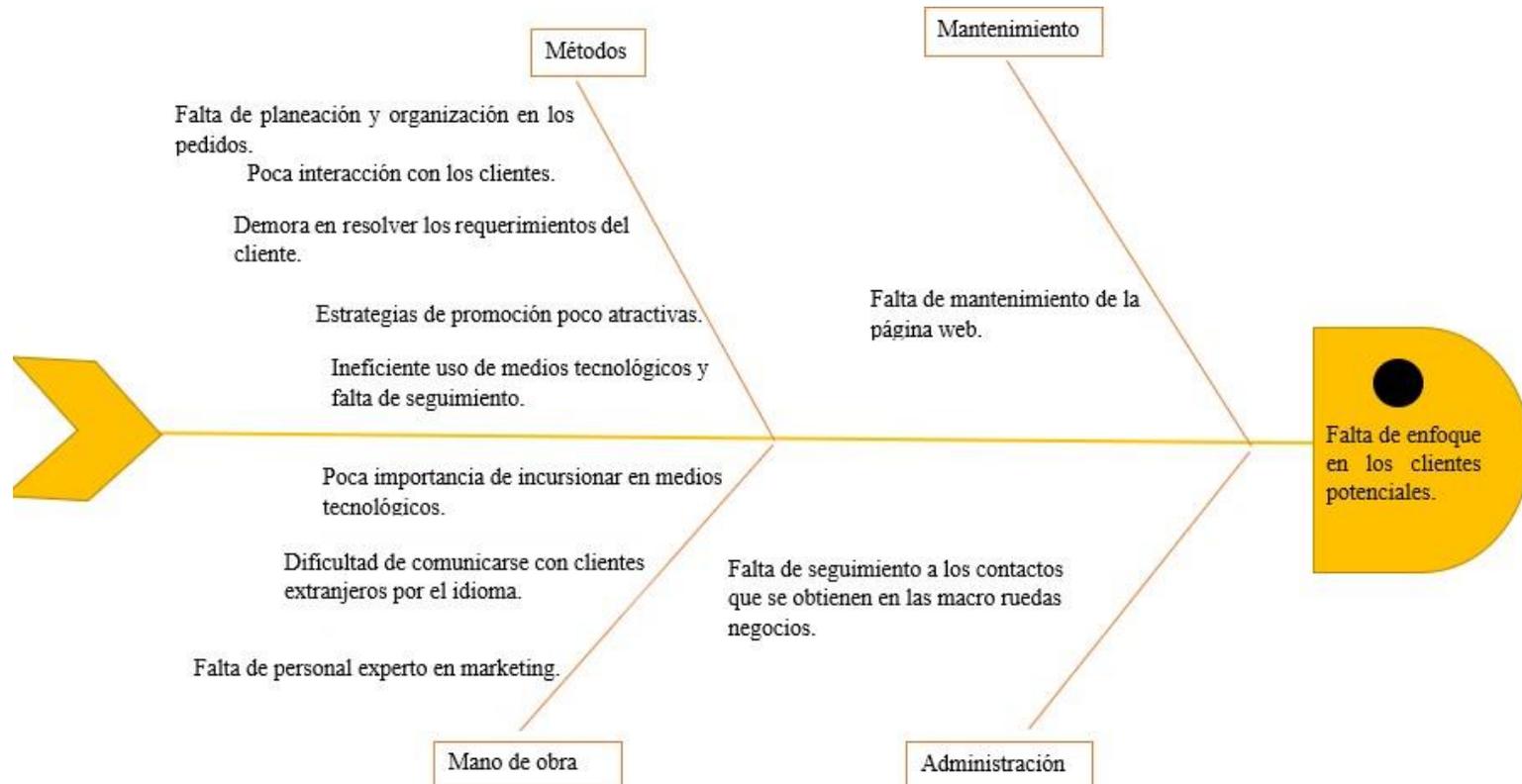


Fuente: Información obtenida de la empresa ' EC sombreros patrimonial'.

Elaborado por las Autoras.

Estos efectos se obtuvieron de la D1, D2, D3 y D6 del FODA realizado a la empresa, basados en estos efectos se procederá a elaborar un diagrama de Ishikawa para analizar la relación que tienen estos efectos con sus causas.

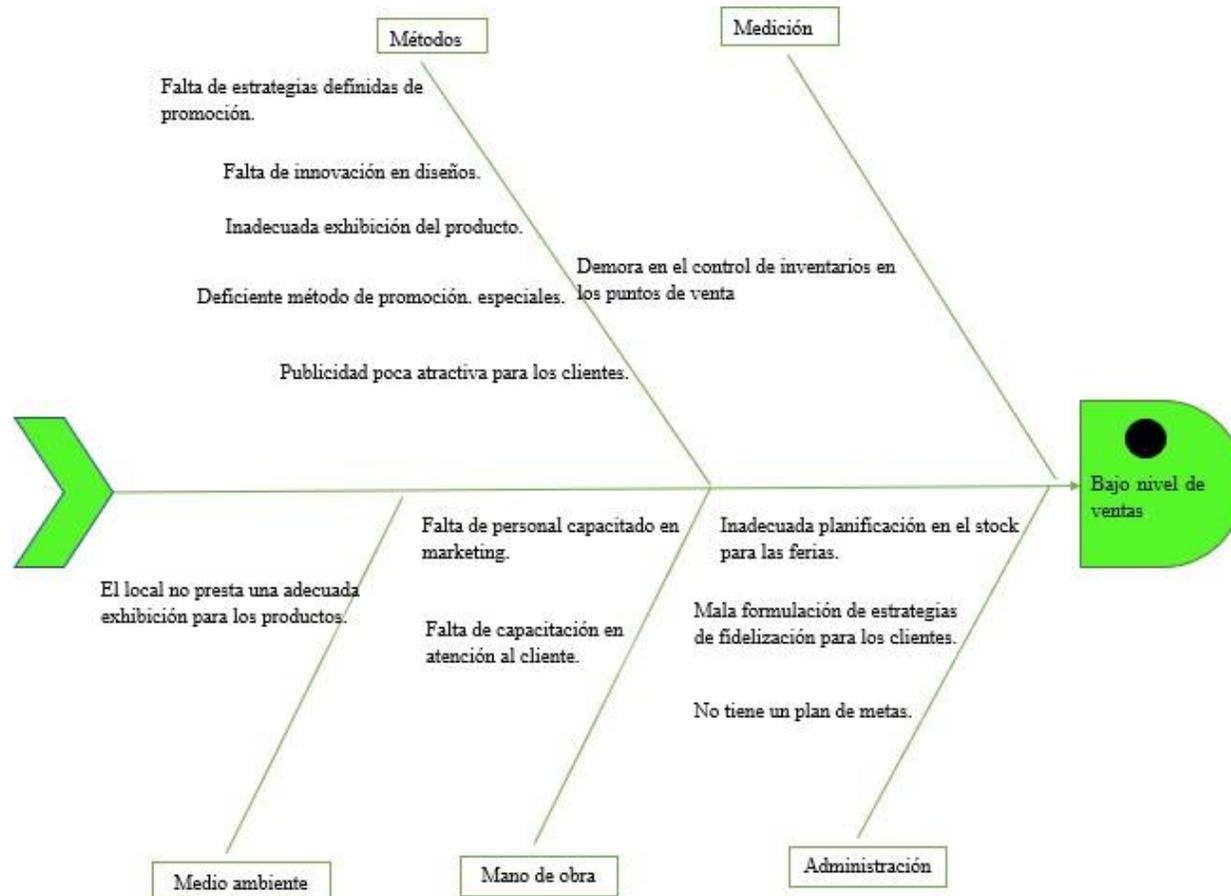
Ilustración 45: Diagrama de Ishikawa del proceso de marketing y promoción.



Fuente: Información obtenida de la empresa 'EC sombreros patrimonial'.

Elaborado por las autoras.

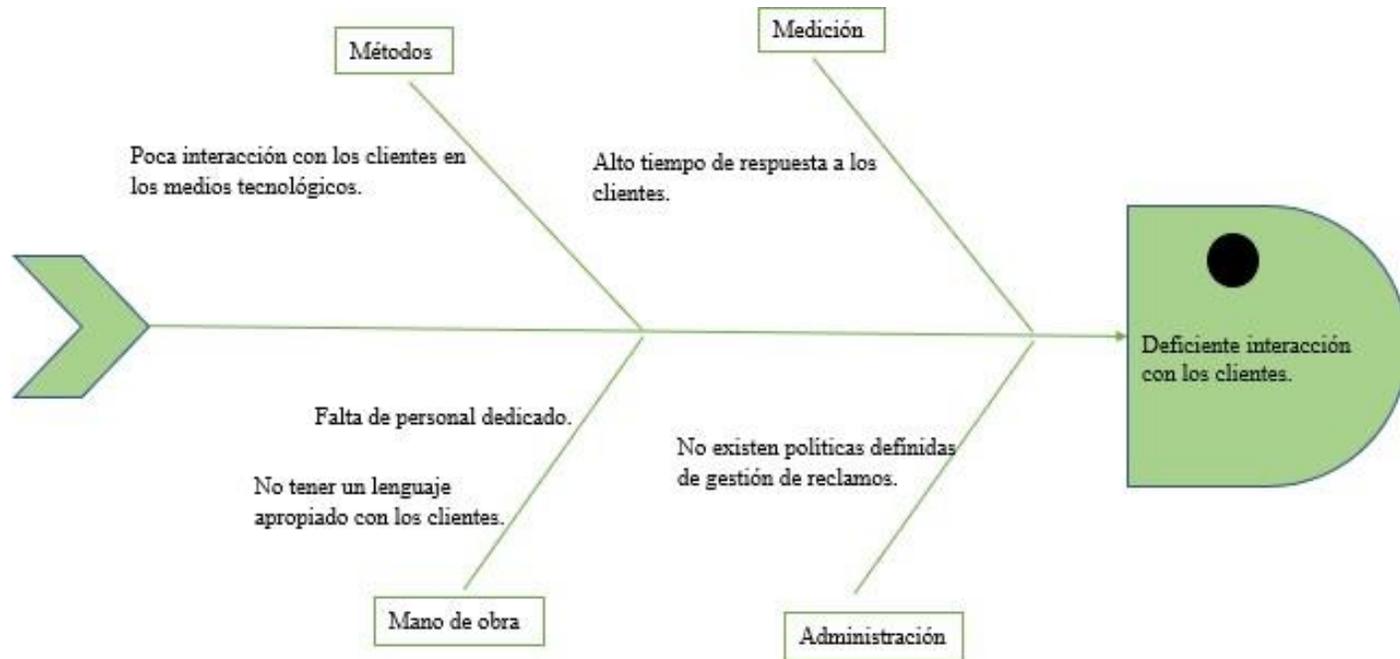
Ilustración 46: Diagrama de Ishikawa del proceso de marketing y promoción



Fuente: Información obtenida de la empresa 'EC sombreros patrimonial'.

Elaborado por las autoras.

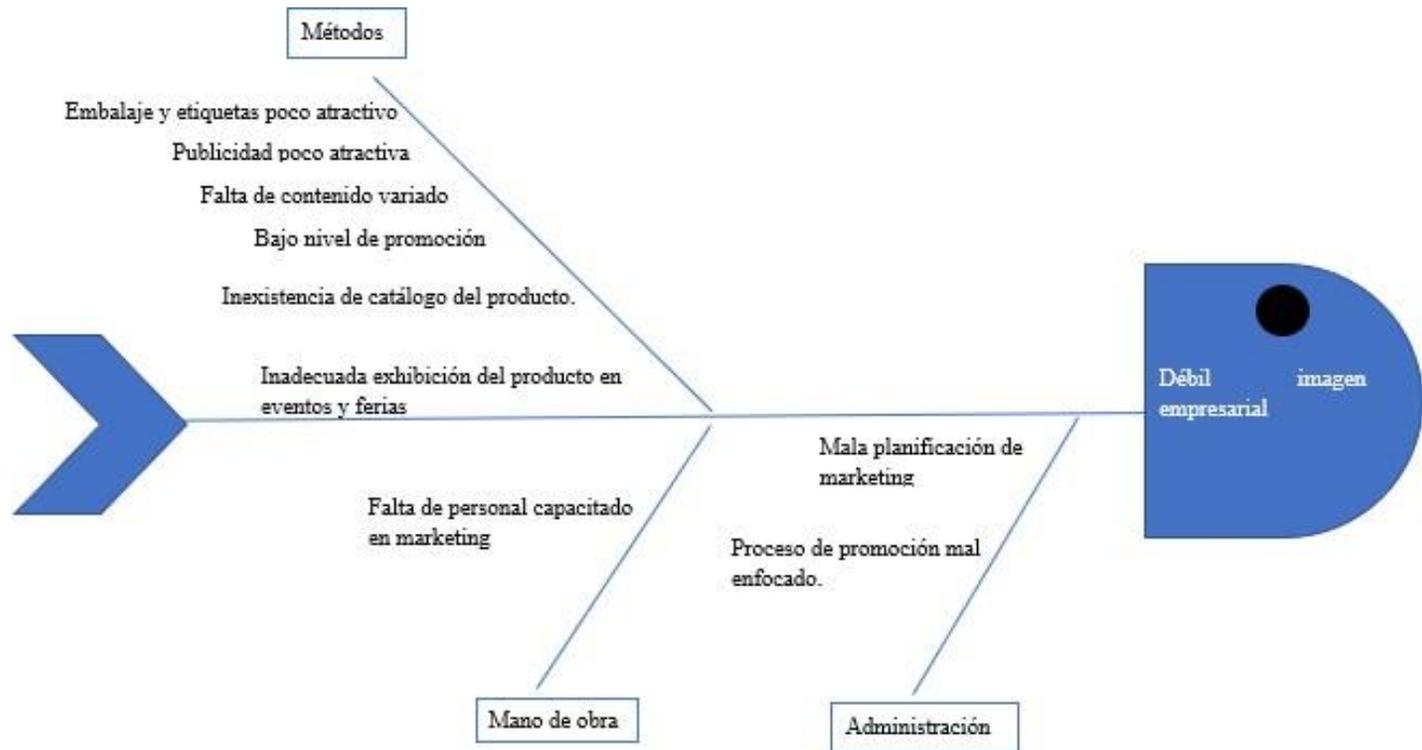
Ilustración 47: Diagrama de Ishikawa del proceso de marketing y promoción.



Fuente: Información obtenida de la empresa 'EC sombreros patrimonial'.

Elaborado por las autoras.

Ilustración 48: Diagrama de Ishikawa del proceso de marketing y promoción.



Fuente: Información obtenida de la empresa 'EC sombreros patrimonial'.

Elaborado por las autoras.

3.8.1.1 Plan de gestión

Una vez identificados las causas y efectos principales que perjudican al proceso de marketing y promoción, se procederá a desarrollar planes de mejora con la finalidad de que la empresa pueda cumplir con sus metas. Para elaborar estos planes se deben tener presente los siguientes elementos:

- Los objetivos que se quieren alcanzar.
- Las acciones que se plantearán para mejorar.
- El tiempo en el cual se pretende alcanzar.
- El presupuesto que se va a requerir.
- Los recursos humanos y físicos que se necesitarán para realizar estas acciones.
- Establecer los responsables que llevarán a cabo las acciones de mejora.
- Las evidencias y observaciones que ayudarán a inspeccionar el cumplimiento de las actividades.



Tabla 5: Plan de gestión del efecto 1.

EC sombreros patrimonial							
Plan de gestión							
Problema identificado	Falta de enfoque en los clientes potenciales.						
Objetivo	Captar un 30% de clientes potenciales para el año 2021.						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos humanos	Recursos físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Investigar y seleccionar qué plataformas digitales son idóneas para la empresa.	2 semanas	-----	Colaborador 1 requiere tener conocimiento en medios digitales.	Internet y computadora	Propietario	Reporte sobre la investigación y cuáles son las plataformas digitales en donde la empresa estará presente.	La investigación que se realizará sobre las plataformas idóneas para la empresa ayudará a ampliar el conocimiento y presencia en las plataformas.
Investigar qué estrategias de marketing se realizan en los medios tecnológicos y seleccionar cuáles son las estrategias que debe adoptar la empresa.	3 semanas	-----	Colaborador 1 requiere tener conocimiento en medios digitales.	Internet y computadora	Propietario	Reporte de estrategias que existen y cuáles son las adecuadas para la empresa.	Plantear qué estrategias pueden adoptarse para atraer a los clientes potenciales y elegir con cuál de ellas se trabajará.
Buscar asesoría para planificar y organizar las estrategias de marketing con las que la empresa va a trabajar.	4 semanas	\$400	Asesor comercial en marketing digital		Propietario	Plan de estrategias.	
Actualizar la página web que posee la empresa.	2 semanas	\$100	Ingeniero en sistemas		Propietario	Funcionamiento de la página web.	
Realizar una base de datos de los contactos obtenidos en las macro ruedas de negocios.	3 semanas	-----	Colaborador 1 con conocimientos en Excel	Computadora, Excel e información de contactos	Propietario	Base de datos de posibles clientes de las macros ruedas de negocios.	
Capacitación en el idioma inglés para el propietario y el vendedor.	6 meses	\$300	Profesor de lengua extranjera	Cursos físicos u online	Propietario y colaborador	Certificado de terminación del curso.	

Elaborado por las autoras.

Tabla 6 :Plan de gestión del efecto 2.

EC sombreros patrimonial							
Plan de gestión							
Problema identificado	Bajo nivel de ventas.						
Objetivo	Incrementar en un 25% el nivel de ventas de la empresa para el año 2021 con respecto al año 2020.						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos humanos	Recursos físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Capacitar al personal en temas de marketing.	2 meses	-----	Ingeniero en marketing.		Propietario y colaboradores	Certificado de finalización de la capacitación.	
Desarrollar un plan de metas con ventas mensuales.	1 mes	----	Propietario.	Computadora y Excel.	Propietario	Plan de ventas.	
Adquirir estantes idóneos para exhibir el producto de una manera atractiva.	1 mes	\$200			Propietario	Estantes.	
Desarrollar un plan de promoción especial.	2 semanas	\$400	Ingeniero en marketing.		Propietario	Planes de promoción.	
Desarrollar diseños exclusivos de la empresa.	1 mes	\$600	Diseñador textil y de modas		Propietario	Nuevos diseños.	
Definir cuáles son los medios publicitarios idóneos para la empresa.	1 mes	\$400	Asesor en marketing		Propietario	Medios publicitarios.	
Tener representantes de la marca en otros países.	2 meses	-----		Redes sociales, catálogo de producto.	Propietario	Convenio con los representantes.	
Realizar un plan de ventas para el extranjero.	1 mes	----	Propietario	Computadora, Excel	Propietario	Plan de ventas.	

Elaborado por las autoras



Tabla 7 : Plan de gestión del efecto 3.

EC sombreros patrimonial							
Plan de gestión							
Problema identificado	Deficiente interacción con los clientes.						
Objetivo	Atender los requerimientos de los clientes al menos en un 90% para el año 2021 con respecto al año 2020.						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos humanos	Recursos físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Definir una persona que se encargue de atender los requerimientos de los clientes.	1 semana	-----	Colaborador 1 con conocimientos en atención al cliente	Computadora e internet	Propietario	Reporte de atenciones al cliente que se han realizado en el canal.	
Establecer una política de atención al cliente.	1 semana	----	Propietario	Computadora e internet	Propietario	Políticas de atención al cliente.	
Crear un link de enlace de todas las plataformas digitales con WhatsApp	1 semana	\$350	Ingeniero en sistemas con conocimiento en plataformas digitales.		Propietario	Proceso tecnológico realizado.	Se vinculará a Whatsapp por que facilita a la empresa una rápida y fácil respuesta a los clientes.

Elaborado por las autoras.



Tabla 8 : Plan de gestión del efecto 4

EC sombreros patrimonial							
Plan de gestión							
Problema identificado	Débil imagen empresarial.						
Objetivo	Fortalecer la imagen de la empresa.						
Acciones de mejora	Tiempo	Presupuesto	Recursos humanos	Recursos físicos	Responsables	Evidencia	Observaciones
Realizar publicidad pagada en los medios digitales para tener un mayor alcance.	2 semana	\$ 80 por mes	Publicista		Propietario	Reporte sobre las estadísticas del alcance de la publicidad	
Realizar publicidad en radio.	2 semanas	\$ 30 por mes			Propietario	Constatar que pasen la publicidad en la emisora.	
Realizar un video publicitario para exhibiciones y eventos.	3 semanas	\$ 400	Comunicación social y publicidad		Propietario	Video publicitario.	
Renovar el embalaje y la etiqueta del producto.	1 mes	\$ 300	Ingeniero en marketing		Propietario	Embalaje y etiquetas.	
Desarrollar un catálogo atractivo para los clientes.	1 semana	\$150	Fotógrafo	Cámara y computadora.	Propietario	Catálogo de productos.	
Desarrollar un plan de ferias y eventos donde participe la empresa.	1 semana	----	Propietario	Computadora y Excel.	Propietario	Plan de eventos y ferias.	

Elaborado por las autoras

3.8.2 Fase de hacer

En esta fase se implementarán las acciones que se diseñaron en los planes de la fase anterior, a manera de pruebas piloto, con el fin de establecer acciones de mejora en este proceso.

Para desarrollar las acciones de esta etapa, se hacen las siguientes interrogantes:

¿Qué se hace?

¿Cómo se hace?

¿Para qué se hace?



Tabla 9: Fase de hacer del efecto 1.

EC sombreros patrimonial			
Plan de gestión			
Problema identificado		Falta de enfoque en los clientes potenciales.	
Objetivo		Captar un 30% de clientes potenciales para el año 2021.	
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Investigar y seleccionar qué plataformas digitales son idóneas para la empresa.	Se investiga qué plataformas son más utilizadas por el nicho de mercado de la empresa.	El colaborador 1 navega por el internet en busca de información sobre las plataformas más utilizadas.	Para determinar en qué plataformas la empresa debe estar presente.
Investigar qué estrategias de marketing se realizan en los medios tecnológicos y seleccionar cuáles son las estrategias que debe adoptar la empresa.	Indagar cuáles son las estrategias exitosas para los medios tecnológicos que la empresa pueda adoptar.	El colaborador 1 se informa de las estrategias que existen y cómo se formulan para poder crear sus propias estrategias y adoptarlas de acuerdo a las necesidades de la empresa.	Para atraer a clientes potenciales.
Buscar asesoría para planificar y organizar las estrategias para las plataformas que la empresa va a trabajar.	Se busca asesores en marketing digital.	Por medio de referencias y publicación en diferentes sitios web.	Para tener una mejor idea de cómo se aplicarán las estrategias.
Actualizar la página web que la empresa posee.	Se realiza una búsqueda de un ingeniero en sistemas que tenga conocimiento en páginas web.	Mediante referencias y publicaciones que se realizarán en diferentes sitios web.	Se actualizará la página que la empresa posee para que los clientes de distintos lugares del mundo puedan conocer la empresa y mostrar los diseños y modelos que ofrece.
Realizar una base de datos de los contactos obtenidos en las macro ruedas de negocios.	Recopilar los datos que se han obtenido en las macro ruedas de negocios.	El colaborador 1 con la información obtenida procede a trasladar en una tabla de Excel.	Para obtener clientes potenciales de las macro ruedas de negocios participadas.
Capacitación en el idioma inglés para el propietario y el vendedor.	El propietario y el vendedor asistirán a cursos de idioma inglés dependiendo de su disponibilidad.	Se realizará una búsqueda de cursos de idioma inglés de manera física y online que se adapten a los horarios de la empresa.	Para que el propietario y vendedor puedan tener una mayor comunicación con los clientes extranjeros.

Elaborado por las autoras.

Tabla 10: Fase de hacer del efecto 2.

EC sombreros patrimonial			
Plan de gestión			
Problema identificado	Bajo nivel de ventas.		
Objetivo	Incrementar en un 25% el nivel de ventas de la empresa para el año 2021 con respecto al año 2020.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Capacitar al personal en temas de marketing.	Conseguir cursos sobre temas de marketing que estén acordes al sector de la empresa.	Buscar cursos gratuitos que realizan el municipio de Cuenca o EDEC EP.	Para que la empresa mejore en sus estrategias de marketing para las ventas.
Desarrollar un plan de metas con ventas mensuales.	Buscar y recopilar datos de ventas mensuales del período 2020.	El propietario realiza un plan de metas para el año 2021 y da a conocer a los colaboradores.	Para incrementar el nivel de ventas de acuerdo con las metas planteadas.
Adquirir estantes idóneos para exhibir el producto de una manera atractiva.	Se indaga y cotiza los estantes que sean aptos para la empresa.	El propietario investiga con profesionales y tiendas que puedan realizar los estantes.	Con la finalidad de que los sombreros sean exhibidos de manera más atractiva para los clientes.
Desarrollar un plan de promoción especial.	Se ejecutarán reuniones con el ingeniero en marketing y el propietario para crear un plan de acuerdo con los objetivos, target y promoción que se quiere realizar.	El ingeniero en marketing de acuerdo con lo pactado en las reuniones con el propietario desarrolla el plan de promoción mediante la estrategia escogida y luego será revisada por el propietario para ser aprobado.	Con el fin de obtener un plan de promoción que ayude a incrementar el nivel de ventas.
Desarrollar diseños exclusivos de la empresa.	Se recluta a un diseñador que sea egresado o graduado recientemente para que ayude al diseño de nuevos productos.	Se solicita al diseñador de modas que trabaje con materiales como paja, tela y pintura.	Para obtener nuevos diseños que sean atractivos y exclusivos para los clientes.
Tener representantes de la marca en otros países.	Buscar alianzas con personas que quieran trabajar con la marca en otros países.	El propietario mediante reuniones virtuales con las personas interesadas establecerá las condiciones de la representación de la empresa.	Para expandir el mercado y dar a conocer la marca en otros lugares.
Realizar un plan de ventas para el extranjero.	Se solicita a los representantes un business plan.	El propietario con la información obtenida y de acuerdo con la capacidad de producción realiza un plan de ventas.	Con la finalidad de incrementar el nivel de ventas en el exterior.

Tabla 11: Fase de hacer del efecto 3.

EC sombreros patrimonial			
Plan de gestión			
Problema identificado	Deficiente interacción con los clientes.		
Objetivo	Atender los requerimientos de los clientes al menos en un 90% para el año 2021 con respecto al año 2020.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Definir una persona que se encargue de atender los requerimientos de los clientes.	El propietario realiza una reunión con los colaboradores para plantear los requisitos que debe tener la persona al momento de atender al cliente.	Mediante un acuerdo efectuada entre el propietario y los colaboradores. Se selecciona a la persona que cumpla con los requisitos.	Para ofrecer un mejor servicio para los clientes.
Establecer una política de atención al cliente.	El propietario crea políticas de atención al cliente con respecto a la cultura organizacional de la empresa.	Mediante un conversatorio entre el propietario y los colaboradores se establecerán las políticas de atención y posteriormente se les comunicará.	Con la finalidad de que los colaboradores tengan una guía para atender mejor a los clientes.
Crear un link de enlace de todas las plataformas digitales con WhatsApp	Contratar un programador que tenga conocimiento en plataformas digitales.	Se solicita y comunica al programador que todas las plataformas digitales que tiene la empresa sean vinculadas al WhatsApp.	Con el fin de que se tenga interacción inmediata con los clientes.

Elaborado por las autoras.



Tabla 12: Fase de hacer del efecto 4.

EC sombreros patrimonial			
Plan de gestión			
Problema identificado	Débil imagen empresarial.		
Objetivo	Fortalecer la imagen de la empresa.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Realizar publicidad pagada en los medios digitales para tener un mayor alcance.	Investigar cómo funciona la publicidad pagada en medios digitales en los que la empresa está presente.	Seleccionar el contenido, el público objetivo y la publicidad que se quiere mostrar al cliente.	Para dar a conocer la marca de manera global.
Realizar publicidad en radio.	Definir dónde se encuentra el público objetivo de la empresa en las radios locales.	Se elige las radios y los horarios en los cuales se quiere emitir la publicidad.	Dar a conocer la marca a nivel local.
Realizar un video publicitario para exhibiciones y eventos.	Contratar a una persona recién graduada o egresada de comunicación social y publicidad.	El propietario y el comunicador social realizan reuniones para establecer el contenido que debe tener el video.	Para dar una buena imagen de la empresa con el fin de atraer clientes.
Renovar el embalaje y etiqueta del producto.	Contratar un ingeniero en marketing que desarrolle diferentes bosquejos de diseño de embalaje y etiqueta.	Se realiza reuniones entre el propietario y el ingeniero de marketing para seleccionar que diseño se implementará.	Para fortalecer la imagen de la marca.
Desarrollar un catálogo atractivo para los clientes.	Contratar un fotógrafo profesional para desarrollar un catálogo del producto.	Entre el propietario y el fotógrafo seleccionan los productos en los que se van a trabajar.	Con el fin de que la empresa pueda mostrar de mejor manera sus productos.
Desarrollar un plan de ferias y eventos donde participe la empresa.	Se analiza y selecciona las ferias y eventos que sean idóneos para la empresa.	Mediante la selección de ferias y eventos el propietario realizará un cronograma y dará a conocer a sus colaboradores.	Para que la empresa tenga una mejor participación y presencia en el mercado.

Elaborado por las autoras.

3.8.3 Fase de verificar

En esta tercera fase se efectúa un seguimiento y medición de las acciones de mejora planteadas para el proceso de marketing y promoción, con el fin de comprobar si los objetivos trazados se cumplieron. La supervisión se efectuará por parte del propietario y las acciones que se desarrollarán en esta etapa serán en base a recomendaciones por el motivo que el alcance de la investigación solo contempla la puesta en marcha de las etapas ya propuestas.

Tabla 13: Fase de verificación del efecto 1.

EC sombreros patrimonial			
Plan de gestión			
Problema identificado	Falta de enfoque en los clientes potenciales.		
Objetivo	Captar un 30% de clientes potenciales para el año 2021.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Investigar y seleccionar qué plataformas digitales son idóneas para la empresa.	Se verifica las plataformas digitales seleccionadas para la empresa.	Se verifica los reportes de investigación de las plataformas seleccionadas.	Para verificar que la selección de las plataformas digitales son las adecuadas para la empresa.
Investigar qué estrategias de marketing se realizan en los medios tecnológicos y seleccionar cuáles son las estrategias que debe adoptar la empresa.	Se verifica las estrategias seleccionadas por la empresa para la promoción en medios tecnológicos.	Se comprueba mediante un informe entregado al propietario sobre las estrategias que fueron seleccionadas.	Para cerciorarnos que existen estrategias seleccionadas con las necesidades de la empresa.
Buscar asesoría para planificar y organizar las estrategias para las plataformas con las que va a trabajar la empresa.	Se comprueba que el asesor contratado tenga conocimiento en plataformas digitales.	Se constata en su hoja de vida la experiencia que tiene el asesor sobre lo solicitado.	Para comprobar que el asesor contratado sea el adecuado para la empresa.
Actualizar la página web que la empresa posee.	Se verifica la actualización de la página web.	Se realiza una inspección por medio de una navegación piloto para verificar el funcionamiento de la página web.	Con el fin de tener confianza de que la página web está operando bien y tiene su contenido actualizado.
Realizar una base de datos de los contactos obtenidos en las macro ruedas de negocios.	Se verifica que los datos obtenidos en las macro ruedas de negocios sean verídicos.	Se comprueba por medio de llamadas que los datos de la base sean ciertos.	Para confirmar que la información de los clientes potenciales es verídica.
Capacitación en el idioma inglés para el propietario y el vendedor.	Se verifica que el propietario y vendedor asistieron a un curso de inglés.	Se evidencia mediante un certificado de aprobación del curso y calificaciones de aprobación.	Para verificar que el nivel de inglés por parte del propietario y vendedor son apropiados para la empresa.

Elaborado por las autoras.



Tabla 14: Fase de verificación del efecto 2.

EC sombreros patrimonial			
Plan de gestión			
Problema identificado	Bajo nivel de venta.		
Objetivo	Incrementar en un 25% el nivel de ventas de la empresa para el año 2021 con respecto al año 2020.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Capacitar al personal en temas de marketing.	Verificar la asistencia obtenida a las capacitaciones.	Se comprueba por medio de los certificados de aprobación y asistencia.	Para comprobar la capacitación del personal.
Desarrollar un plan de metas con ventas mensuales.	Comprobar que el plan de metas exista.	Se comprueba que los planes estén definidos y aprobados.	Para asegurar de que se tenga metas mensuales.
Adquirir estantes idóneos para exhibir el producto de una manera atractiva.	Se procede a verificar la existencia de nuevos bienes en los registros de la empresa.	Se verifica por medio de las facturas de compra y se inspecciona de manera física los estantes de exhibición.	Para verificar que los estantes existen y son los idóneos para la empresa.
Desarrollar un plan de promoción especial.	Comprobar la existencia del plan de promoción especial.	Se verifica los informes de las reuniones ejecutadas donde se realizaron y aprobaron el plan promocional.	Para constatar la existencia del plan.
Desarrollar diseños exclusivos para la empresa.	Se verifica que la persona contratada haya creado los diseños de acuerdo con los requerimientos de la empresa y se firma un contrato de exclusividad.	Se inspecciona la existencia del portafolio con los diseños pilotos y se registra la validez del contrato.	Para verificar que los diseños elaborados existan y son exclusivos para la empresa.
Tener representantes de la marca en otros países.	Se verifica mediante una lista de contactos a los representantes en el exterior.	Se comprueba mediante los emails recibidos por los representantes.	Para confirmar cuáles son los posibles representantes de la empresa.
Realizar un plan de ventas para el extranjero.	Se verifica que los representantes han presentado sus propuestas de business plan.	Se comprueba que el plan esté entregado formalmente y cumpla con todos los lineamientos requeridos.	Para verificar que existe un compromiso que permite producir y vender los productos.

Elaborado por las autoras.



Tabla 15: Fase de verificación del efecto 3

EC sombreros patrimonial			
Plan de gestión			
Problema identificado	Deficiente interacción con los clientes.		
Objetivo	Atender los requerimientos de los clientes al menos en un 90% para el año 2021 con respecto al año 2020.		
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Definir una persona que se encargue de atender los requerimientos de los clientes.	Verificar el informe del acta y la persona designada para la tarea.	Se revisa el acta de la reunión en donde la persona fue designada y se comunican las responsabilidades que debe realizar.	Con el fin de verificar a la persona designada para atender los requerimientos de los clientes.
Establecer una política de atención al cliente.	Verificar que la política esté creada y establecida de manera formal.	Se revisa la documentación en donde este registrada la política.	Para verificar que exista política de atención al cliente en la empresa
Crear un link de enlace de todas las plataformas digitales con WhatsApp.	Verificar que el programador contratado cumpla con todos los requisitos planteados.	Se inspecciona de manera física que el link realizado por el programador enlace todas las plataformas a Whatsapp mediante pruebas piloto.	Para comprobar que exista un solo método de respuesta inmediata para la empresa.

Elaborado por las autoras.



Tabla 16: Fase de verificación del efecto 4.

EC sombreros patrimonial			
Plan de gestión			
Problema identificado		Débil imagen empresarial.	
Objetivo		Fortalecer la imagen de la empresa.	
Acciones de mejora	¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Para qué se hace?
Realizar publicidad pagada en los medios digitales para tener un mayor alcance.	Se comprueba el contenido y el tipo de plan publicitario que se va a mostrar a los clientes.	Se inspecciona que el contenido de la publicidad esté dirigido al público objetivo y el plan publicitario sea adecuado.	Para verificar que su alcance llegue al público objetivo.
Realizar publicidad en radio.	Se verifica la existencia del contrato publicitario.	Se revisa las pautas del contrato y el presupuesto designado.	Para constatar que la publicidad está pautada y que se va a llevar a cabo.
Realizar un video publicitario para exhibiciones y eventos.	Se verifica que el video publicitario exista.	Se comprueba por medio de reuniones en donde el video publicitario sea expuesto a los colaboradores.	Para examinar opiniones sobre el video y si es necesario realizar mejoras.
Renovar el embalaje y etiqueta del producto.	Se verifica la existencia de nuevos diseños de embalaje y etiquetado.	Verifica mediante la revisión periódicas que el producto tenga el nuevo embalaje y etiquetado.	Para comprobar la nueva existencia del embalaje y etiqueta.
Desarrollar un catálogo atractivo para los clientes.	Verificar que exista el catálogo de productos.	Se comprueba mediante reuniones periódicas los avances que se tiene en el catálogo.	Para verificar que los productos sean presentados de mejor manera.
Desarrollar un plan de ferias y eventos donde participe la empresa.	Verificar que exista el plan de feria y eventos.	Verifica que en el plan esté aprobado y tenga constancia de las fechas, ferias, ciudad, días, costo y participantes.	Para tener un respaldo de las ferias y eventos donde la empresa va a participar.

Elaborado por las autoras.

3.8.4 Fase de actuar.

En esta cuarta y última fase se realizan acciones correctivas y preventivas mediante los resultados obtenidos en las pruebas piloto de los procesos y acciones que se quiere mejorar, lo cual consiste en estandarizar las acciones mediante los ajustes implementados para así poner en marcha el desarrollo del plan donde constan los responsables, procedimientos y finalmente se establece como se debe controlar y monitorear cada acción.

Tabla 17: Fase de actuar.

EC sombreros patrimonial			
Problemas identificados	¿Qué se hizo?	Acción de mejora continua.	Responsables
Falta de enfoque en los clientes potenciales.	Se seleccionó las plataformas en donde tendrán presencia la empresa y con la ayuda de un asesor en marketing se escogió e implementó las estrategias de marketing seleccionadas. También se actualizó la página web con la ayuda de un ingeniero en sistemas.	Semestralmente se contratará al asesor en marketing para la implementación de nuevas estrategias y también se contratará al ingeniero en sistemas para la actualización y mantenimiento de la página web.	Propietario y colaboradores
Bajo nivel de venta.	Se llevó a cabo capacitaciones al personal en temas de marketing. Conjuntamente, con el asesor de marketing se efectuaron planes de ventas y de promoción, de igual manera con el diseñador se crearon diseños exclusivos de la empresa, para tener presencia en el exterior se eligió representantes cuyos business plan cumplan con los requisitos requeridos.	Trimestralmente se realizarán capacitaciones en temas de marketing. Contratar cada año al diseñador para crear diseños exclusivos de la empresa. Realizar una evaluación mensual a cada representante.	Propietario
Deficiente interacción con los clientes.	Con la colaboración del ingeniero en sistemas se vinculó todas las plataformas con Whatsapp y también se delegó a una persona para que se encargue de responder los requerimientos de los clientes.	Realizar un mantenimiento del vínculo cada año. Realizar una inspección y evaluación al delegado cada tres meses. Mantener un registro de las solicitudes gestionadas.	Propietario
Débil imagen empresarial.	Se realizó contratos con las diferentes estaciones de radios de la ciudad de Cuenca y además se desarrolló planes publicitarios para las redes sociales. Mediante las reuniones realizadas con los empleados se aprobó el catálogo de productos, plan de ferias y el video promocional.	Cada semana sintonizar las emisoras de radios para monitorear la difusión de la publicidad. Dar un seguimiento mensual sobre los planes publicitarios realizados en las redes sociales. Cada año actualizar el catálogo de productos y el plan de ferias.	Propietario y colaboradores

Elaborado por las autoras.

Para el control y monitoreo de los problemas encontrados en los procesos de marketing y promoción se plantean los siguientes indicadores.

Tabla 18: Indicadores para el control y seguimiento.

N°	Nombre del indicador	Fórmulas
1	<u>Cientes potenciales</u>	$\frac{\text{Total de clientes potenciales 2021} - \text{Total de clientes potenciales 2020}}{\text{Total de clientes potenciales 2020}} * 100\%$
2	<u>Nivel de ventas</u>	$\frac{\text{Total de ventas 2021} - \text{Total de ventas 2020}}{\text{Total de clientes potenciales 2020}} * 100\%$
3	<u>Nivel de ventas mensuales</u>	$\frac{\text{Total de ventas del mes (x) 2021} - \text{Total de ventas del mes (x) 2020}}{\text{Total de ventas del mes(x) 2020}} * 100\%$
4	<u>Nivel de ventas en el extranjero</u>	$\frac{\text{Total de ventas en el extranjero 2021} - \text{Total de ventas en el extranjero 2020}}{\text{Total de ventas en el extranjero 2020}} * 100\%$
5	<u>Satisfacción al cliente</u>	$\frac{\text{Número de quejas recibidas}}{\text{Número de quejas atendidas}} * 100\%$
6	<u>Calidad de servicio</u>	$\frac{\text{Número de mensajes recibidos}}{\text{Número de mensajes atendidos}} * 100\%$
7	<u>Tiempo de respuesta</u>	$\frac{\text{Tiempo de responder mensajes}}{1 \text{ hora}} * 100\%$
8	<u>Tráfico mensual en redes sociales</u>	Nota: Se monitorea las estadísticas de las diferentes redes sociales en donde la empresa tiene presencia.

Elaborado por las autoras.

En la tabla 18 se proponen los indicadores que apoyarán el seguimiento de las acciones de mejora planteadas. El indicador 1 ayudará a medir el primer problema que se refiere a la falta de enfoque en los clientes potenciales, es decir, con este indicador se comprobará si se cumple con el objetivo trazado. Para el problema bajo nivel de ventas se expone los indicadores 2,3 y 4, con respecto al problema de deficiente interacción con el cliente se elaboraron los indicadores 5,6 y 7; finalmente para el problema de la débil imagen empresarial se desarrolló el indicador 8.

En este capítulo se concluye, que los principales problemas del proceso de marketing y promoción que se obtuvieron por medio de las herramientas como la matriz de interacción de procesos, diagrama de entradas y salidas y el diagrama de Ishikawa, una vez conocidos los problemas se comenzaron a plantear acciones de mejora por medio del ciclo de Deming o PHVA.

Conclusiones y recomendaciones

Para cumplir con el objetivo de esta investigación, de levantar la cadena de valor y proponer un modelo de gestión por procesos en la empresa 'EC sombreros patrimonial', se empezó conociendo la situación actual de la organización y para ello se utilizó las herramientas de análisis como: análisis FODA, análisis CAME, Cinco Fuerzas de Porter y análisis PESTEL.

A) Una vez conocido el entorno en donde se desempeña la empresa, se procedió a desarrollar la cadena de valor de Porter identificando las actividades primarias y de soporte encontrándose las siguientes evidencias:

- En 'EC sombreros patrimonial' no existen ciertos departamentos, lo que hace que todas las funciones de la organización lo realicen el propietario, con el apoyo de los miembros de la familia y trabajadores por obra.
- Se comprobó que los registros: de ventas, deudas, ordenes de pedido y control de inventarios son llevados de forma manual y deficiente, lo que dificulta cumplir con una buena administración.
- La empresa no tiene registros de compras, control de insumos, manual de procedimientos, perfil de puestos y canales para realizar un servicio de postventa.
- Las actividades de operaciones se encuentran bien definidas.
- Realiza poca promoción en su red social.
- Cuenta con una estrategia de fidelización para su servicio postventa.
- La publicidad lo realiza por medio de folletos y tarjetas.
- Al ser una empresa de carácter artesanal no necesita innovar en maquinaria.
- La investigación y desarrollo que realiza es para conocer las tendencias de colores, moda, modelos y texturas que ayudan a la innovación de diseños.

B) Para realizar el modelo de gestión por procesos se utilizó el apoyo de herramientas de mapa de procesos y la matriz de interacción, lo cual permitió reconocer los procesos estratégicos, operativos, de soporte y se comprobó la relación que existe entre ellos.

C) De las entrevistas mantenidas con el propietario y de los hallazgos encontrados por medio del desarrollo de las herramientas, se concluyó que el proceso más crítico de la

organización es marketing y promoción, para la identificación de los problemas principales de este proceso se utilizó el diagrama de Ishikawa y con la ayuda del ciclo de Deming o PHVA se plantearon acciones de mejora.

D) Las principales fortalezas y debilidades que se identificaron en este proceso son:

Fortalezas

- Tiene una marca posicionada en el mercado local, nacional y con presencia internacional.
- Dispone estratégicamente de puntos venta.
- Poder exportar.

Debilidades

- Deficiente uso de los medios tecnológicos.
- Falta de conocimientos en marketing.
- Ausencia en la innovación de los diseños.
- No existe actualización de la página web.

Durante el proceso de investigación, pudimos evidenciar que la empresa tiene su mayor problema en el área de marketing y promoción, por lo cual utilizamos herramientas de fácil aplicación, las mismas que pueden ser utilizadas por el propietario para solucionar dificultades en otras áreas. Tomando en cuenta el tipo de actividad de la organización, se propuso acciones simples de mejoramiento que sirvan de aporte para tomar decisiones acertadas, oportunas y permita distinguirse de la competencia; como un aporte adicional se colaboró en establecer claramente la misión, visión y valores de la empresa.

Anhelamos que 'EC sombreros patrimonial' ejecute las acciones de mejoramiento que recomendamos en este trabajo, con el fin de fortalecer su imagen en el mercado, aumente su nivel de ventas y atraiga nuevos clientes.

Bibliografía

- Delgad, R. C. (2018). Reglamento de inversiones del codigo organico de la produccion. *Lexis Finder*.
- Evans, J. R., & Wiliam M, L. (2008). Administración y control de calidad, 7 a. edición. (pág. 658). Mexico: Cengage Learning .
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administracion Estrategica, 14va*. México: Pearson Educación S.A.
- Giler, A. M. (2016). Ley organica de solidaridad y de corresponsabilidad ciudadana. *Lexis Finder*.
- Maldonado, J. Á. (2018). Gestion de procesos. (pág. 74).
- Martínez, J. C. (2012). Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: el caso de los productores de café orgánico del municipio de tanetze de zaragoza, oaxaca. *Eumed.net*, 36-55.
- Ordoñez, L. R. (2015). Ley organica de incentivos para asociaciones publico privadas. *Lexis Finder*.
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja Competitiva : Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires: Rei Argentina, S.A.
- Pulido, H. G. (2010). Calidad total y productividad tercera edición. (pág. 120). Mexico: McGraw- Hill companies , Inc.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*.
- Tamariz, M. L. (2009). Tejiendo la vida, Los sombreros de paja toquilla en el Ecuador. (págs. 21 - 30). Cuenca: CIDAP.
- Tapia, E. (2019). La pobreza en Ecuador. *El Comercio*.
- Castillo, M. F. (2001). Pensamiento Estratégico: Una Perspectiva para Los Ejecutivos. Buenos Aires : Pearson Educación S.A.
- Gutiérrez, D. M. (2012). La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral. Madrid: Ediciones Díaz Santos S.A.
- Rojas, J. L. (2002). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA. IIESCA, 54-58. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Sarli, R. R., & González, S. I. (2015). Análisis foda. Sarlirfo. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf

- Castillo, M. F. (2001). *Pensamiento Estratégico: Una Perspectiva para Los Ejecutivos*. Buenos Aires : Pearson Educación S.A.
- Gutiérrez, D. M. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz Santos S.A.
- Rojas, J. L. (2002). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA. IIESCA, 54-58. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Echeverría, S, S. (2015). *Análisis de la estrategia empresarial*. Barcelona: Universidad de Barcelona.



Lugar de Almacenamiento
F: UDA Calidad/Académico Estudiantes/UTE/Trabajos de Titulación/Registros

Retención
3 años

Disposición Final
Almacenar en nube de respaldos

Cuenca, 18 de Diciembre de 2019
Oficio: EA-2247-2019-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su despacho.

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por CEDILLO GUILLÉN GABRIELA ELIZABETH con código 79253, y VIMOS LOJA KASANDRA BETSABETH con código 79404 con el tema: "Cadena de valor y modelo de gestión por procesos para EC sombreros patrimonial de la ciudad de Cuenca", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

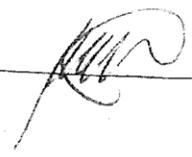
Director: Ing. Juan Manuel Maldonado

Tribunal sugerido: Ing. María José González
Ing. Pedro Guerrero

Atentamente,



ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE.
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay

1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: 17-12-2019 FIRMA: 

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Jenifer Laja Kasandra Betsabeth

CÓDIGO: 79404

CARRERA: Administración de Empresas

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 21 Sep/2015

FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: No culminada

HOMOLOGACIONES: No CARRERA PROCEDENTE: _____

CONVALIDACIONES: No UNIVERSIDAD PROCEDENTE: _____

FECHA DE ESTA REVISIÓN: 17 Dic/2019 FIRMA: RJG.

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

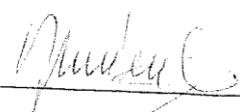
ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE ADM

TÍTULO A OTORGARSE: Licenciada en Administración de Empresas

Observación:

Fecha de revisión: 19/12/2019

FIRMA: 

TÍTULO DEL TRABAJO: Cadena de valor y modelo de gestión por procesos para "EC Sombieros patrimonial" de la ciudad de Cuenca.

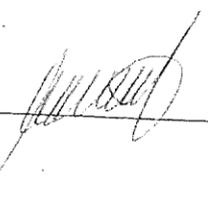
REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: X SI NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: 26/02/2020

DIRECTOR: Ing Juan Manuel Maldonado

TRIBUNAL: Ing Maria José Gonzales e Ing Pedro Guerrero



1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: 17-12-2019 FIRMA: 

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Bedillo Guillén Gabriela Elizabeth

CÓDIGO: 79253

CARRERA: Administración de Empresas

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 21 Sep/2015

FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: No culmina

HOMOLOGACIONES: NO CARRERA PROCEDENTE: _____

CONVALIDACIONES: NO UNIVERSIDAD PROCEDENTE: _____

FECHA DE ESTA REVISIÓN: 17 Dic/2019 FIRMA: FG

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

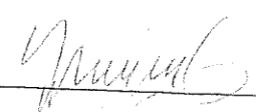
ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE ADM

TÍTULO A OTORGARSE: Licenciada en Administración de Empresas

Observación:

Fecha de revisión: 19/12/2019

FIRMA: 

TÍTULO DEL TRABAJO: Cadena de valor y modelo de gestión por procesos para "EC sombrero patrimonial" de la ciudad de Cuenca

REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: X SI NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: 26/02/2020

DIRECTOR: Ing. Juan Manuel Maldonado

TRIBUNAL: Ing. Maria José González e Ing. Pedro Cuareo





CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: Cadena de valor y modelo de gestión por procesos para EC SOMBREROS PATRIMONIAL de la ciudad de Cuenca, presentado por las estudiantes Cedillo Guillén Gabriela Elizabeth con código 79253 y Vimos Loja Kasandra Betsabeth con código 79404, previa a la obtención del título Licenciada en Administración de Empresas, para el día: **Lunes, 03 de febrero de 2020 a las 10:20 en el Aula Adrián Domínguez.** ✓

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 20 de enero de 2020

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Ing. Juan Manuel Maldonado

Ing. Pedro Guerrero Maxi

Ing. María José González Calle



ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1. Nombre del estudiante: Cedillo Guillén Gabriela Elizabeth y Vimos Loja Kasandra Betsabeth
2. Código: 79253 y 79404 respectivamente
3. Director sugerido: Ing. Juan Manuel Maldonado
4. Codirector (opcional): _____
5. Tribunal: Ing. Pedro Guerrero Maxi e Ing. María José González Calle
6. Título propuesto: Cadena de valor y modelo de gestión por procesos para EC SOMBREROS PATRIMONIAL de la ciudad de Cuenca
7. Aceptado sin modificaciones: _____

8. Aceptado con las siguientes modificaciones:

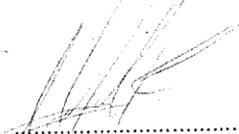
Modificar pregunta de investigación t. d. Cual es la
cadena de valor de la empresa ... ?

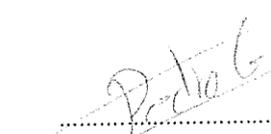
9. No aceptado

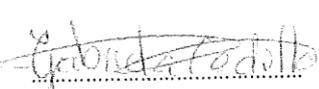
10. Justificación:

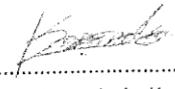
Tribunal

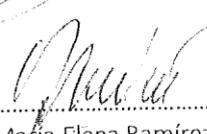

.....
Ing. Juan Manuel Maldonado


.....
Ing. María José González Calle


.....
Ing. Pedro Guerrero Maxi


.....
Srta. Cedillo Guillén Gabriela E.


.....
Srta. Vimos Loja Kasandra B.


.....
Dra. María Elena Ramírez Aguilar

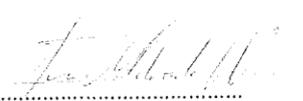


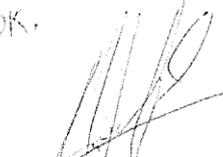
**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)**

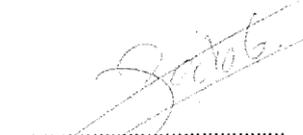
1. Nombre del estudiante: Cedillo Guillén Gabriela Elizabeth y Vimos Loja Kasandra Betsabeth
2. Código: 79253 y 79404 respectivamente
3. Director sugerido: Ing. Juan Manuel Maldonado
4. Codirector (opcional):
5. Título propuesto: Cadena de valor y modelo de gestión por procesos para EC SOMBREROS PATRIMONIAL de la ciudad de Cuenca
6. Revisores tribunal: Ing. Pedro Guerrero Maxi e Ing. María José González Calle

	Cumple	No cumple
Problemática y/o pregunta de investigación		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	x	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	x	
Objetivo general		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	x	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	x	
Objetivos específicos		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	x	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	x	
Metodología		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	x	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	x	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	x	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	x	
Resultados esperados		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	x	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	x	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	x	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	x	

Nota sobre 10 puntos: : 10 / OK.


.....
Ing. Juan Manuel Maldonado


.....
Ing. María José González Calle


.....
Ing. Pedro Guerrero Maxi



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Facultad
Ciencias de la
Administración

**Oficio Estudiante: Solicitud aprobación de
Protocolo de Trabajo de Titulación**

Cuenca, 16 de diciembre de 2019

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotras **Gabriela Elizabeth Cedillo Guillen** con C.I. **0106228497**, código estudiantil 79253 y **Kassandra Betsabeth Vimos Loja** con C.I. **0106723307**, código estudiantil 79404; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted y por su intermedio al Consejo de Facultad, la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"Cadena de valor y modelo de gestión por procesos para ' EC sombreros patrimonial' de la Ciudad de Cuenca "** previo a la obtención del título de **Licenciadas** , para lo cual adjuntamos la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Gabriela Elizabeth Cedillo Guillen

Kassandra Betsabeth Vimos Loja

Estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas



Cuenca, 16 de diciembre del 2019

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **Juan Manuel Maldonado Matute** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciados, denominado "**Cadena de valor y modelo de gestión por procesos para 'EC sombreros patrimonial' de la ciudad de Cuenca**", realizado por los estudiantes **Gabriela Elizabeth Cedillo Guillen**, con código estudiantil 79253 y **Kasandra Betsabeth Vimos Loja**, con código estudiantil 79404, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, suscribo.

Atentamente

Ing. Juan Manuel Maldonado Matute

Cuenca, 11 de diciembre del 2019

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Mario Edmundo Cedillo Farfán**, Gerente General de la empresa 'EC sombreros patrimonial', autorizo las estudiantes **Gabriela Elizabeth Cedillo Guillen** y **Kasandra Betsabeth Vimos Loja** de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciados en la empresa que represento, la cual se compromete a proporcionar a los estudiantes, los documentos e información requerida para el desarrollo de su labor.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente



Edmundo Cedillo/ Gerente General



1.1. Nombre del Estudiante: Gabriela Elizabeth Cedillo Guillen / 79253 y Kassandra Betsabeth Vimos Loja / 79404

1.1.1. Código: 79253 / 79404

1.2. Director sugerido: (Ing.) Juan Manuel Maldonado Matute

1.3. Docente metodólogo: (Master.) Fabiola Priscila Verdugo Cárdenas

1.4. Codirector (opcional):

1.5. Título propuesto: " Cadena de valor y modelo de gestión por procesos para 'EC sombreros patrimonial' de la ciudad de Cuenca "

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/		/	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	✓		/	
3. ¿Es conciso?	✓		/	
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓		/	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓		/	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓		/	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	✓		/	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		/	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		/	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	✓		/	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	✓		/	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?	NA		N/A	
13. ¿Es factible de verificación?	NA		N/A	
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	✓		/	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	✓		/	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	✓		/	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	✓		/	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	✓		/	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	✓		/	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	✓		/	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	✓		/	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	✓		/	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	✓		/	



Rúbrica para evaluación del Protocolo de Trabajo de Titulación (Metodólogo y Director)

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓		✓	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓		/	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	✓		/	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓			
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	✓		/	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓		/	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	✓		/	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓		/	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/		/	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/		/	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

Risait Jery
METODÓLOGO

[Signature]
DIRECTOR



Cuenca, 04 de enero del 2020

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Juan Manuel Maldonado Matute** informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciados, denominado **"Cadena de valor y modelo de gestión por procesos para 'Ec sombreros patrimonial' de la ciudad de Cuenca"**, elaborado por la estudiante **Gabriela Elizabeth Cedillo Guillen**, con código estudiantil 79253 y **Kasandra Betsabeth Vimos Loja**, con código estudiantil 79404. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente

Ing. Juan Manuel Maldonado Matute



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Escuela
Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RE-EST-01
Versión 01
20/03/2017
Página 1 de 13

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**Cadena de valor y modelo de gestión por procesos para
'EC sombreros patrimonial' de la Ciudad de Cuenca**

Nombre de Estudiante(s):

Cedillo Guillen Gabriela Elizabeth

Vimos Loja Kassandra Betsabeth

Director(a) sugerido(a):

Maldonado Matute Juan Manuel. Ingeniero

Cuenca - Ecuador

2019

Edición Autorizada
15.000 ejemplares
935.501 - 950.500

Nº

0940720



1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Cedillo Guillen Gabriela Elizabeth - Vimos Loja Cassandra Betsabeth

1.1.1. Código

79253 - 79404

1.1.2. Contacto

Cedillo Guillen Gabriela Elizabeth

Teléfono: 4200205

Celular: 0992876272

Correo Electrónico: Gabrielacg@es.uazuay.edu.ec

Vimos Loja Cassandra Betsabeth

Teléfono: 2845412

Celular: 0993181760

Correo Electrónico: 79404@es.uazuay.edu.ec

1.2. Director Sugerido: Maldonado Matute, Juan Manuel, Ingeniero

1.2.1. Contacto:

Celular: 0939212496

Correo Electrónico: jmaldonado@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido:

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Verdugo Cárdenas Priscila, Master

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera: Gestión y administración

1.7.1. Código SIIES: 0413 Gestión y administración

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

- Producción I y II.
- Investigación y desarrollo.
- Planeación estratégica.
- Gerencia de calidad.



1.9. Título Propuesto:

Cadena de valor y modelo de gestión por procesos para 'EC sombreros patrimonial' de la Ciudad de Cuenca.

1.10. Subtítulo:

1.11. Estado del proyecto

Proyecto Nuevo.

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

La empresa 'EC sombreros patrimonial', que cuenta con una trayectoria de 10 años en el mercado, no tiene identificada su cadena de valor lo cual crea varios problemas en su organización y procesos de gestión. Por lo tanto, esta investigación ayudará a levantar una cadena de valor y proponer un modelo de gestión por procesos para esta empresa, y así tener un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto a sus competidores y desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

2.2. Problemática

'EC sombreros patrimonial' es una empresa familiar que inició sus operaciones en el año 2009, comenzó con un pequeño taller en el domicilio de su propietario y actualmente tiene sus instalaciones, una pequeña fábrica, en el sector de El Valle - Cuenca, que se dedica a la elaboración y comercialización de los sombreros de paja toquilla en el mercado Cuencano.

Se ha determinado que la empresa no tiene identificada su cadena de valor, por lo cual presenta problemas como:

- Al no estar correctamente determinada la logística interna de la empresa, no se puede gestionar de manera adecuada el recibimiento y almacenamiento de las materias primas, lo que ocasiona que la empresa tenga exceso de inventario en periodos que son bajos en ventas.
- Los empleados cuentan con poco conocimiento sobre el servicio al cliente.
- La empresa no cuenta con un plan de seguimiento post venta lo cual ocasiona que no tenga estrategias de fidelización de clientes.
- La empresa tiene poco conocimiento de cómo manejar los sitios web para promocionar sus productos.



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

- Se tiene poco conocimiento de los proveedores y distribuidores; de igual manera de los sistemas administrativos, y no cuenta con una buena planificación para un crecimiento al futuro y otros factores que se podrán encontrar en la investigación.

La base teórica que sustentara este proyecto investigativo será basara principalmente por Porter (1998) sobre la cadena de valor genérica y con otros autores que se ampliara la definición sobre la cadena de valor que serán Maroto (2006) y Sam (1998), de igual forma se tomara autores que definen que es la gestión por procesos como Bravo (2008), Amozarrain (1999) y Medina y Nogueira (2004).

2.3. Pregunta de Investigación

¿Cuál es la cadena de valor para la empresa EC sombreros patrimonial ubicada en la Ciudad de Cuenca?

¿Cuál sería el modelo de gestión de procesos para la empresa EC sombreros patrimonial en la Ciudad de Cuenca?

2.4. Resumen

‘EC sombreros patrimonial ‘ no tiene identificada su cadena de valor por lo cual, el objetivo de esta investigación es levantar la cadena de valor y proponer un modelo de negocio , la metodología que se utilizara es un enfoque cualitativo descriptivo en donde se recopilar información por medio de entrevistas estructuradas y no estructuradas a el gerente y expertos, posteriormente se desarrollara un modelo de gestión por procesos en donde se aplicara una herramienta llamada ciclo PHVA, donde la primera etapa se implementara y las tres siguientes se dejaran como propuesta para que la empresa desarrolle en un futuro.

2.5. Estado del Arte y marco teórico

Estado del Arte

El estudio de Pesantez (2019) ‘Cadena de valor como herramienta de gestión en la empresa de calzado de Miguel Pesantez de la ciudad de Cuenca’ manifiesta que la cadena de valor como herramienta es aplicable a la empresa, ya que tiene una fuerte competencia tanto como de oferta y demanda en el mercado nacional. La herramienta que se utilizó para el estudio fue de Michael Porter la cual está conformada por actividades primarias y de apoyo, se llevó a cabo un análisis interno de la organización en donde se pudo conocer



los procesos utilizados en la fábrica, en donde se pudo identificar que el departamento de producción tiene problemas en los tiempos de cada fase del proceso.

Con base a lo que se identificó se diseñó y estructuró la cadena de valor con respecto al departamento de producción para medir los tiempos de cada etapa del proceso de elaboración de sandalia, para disminuir los costes de fabricación y así poder plantear soluciones a los problemas encontrados que aporten mejoramiento en las estrategias para así generar valor.

Se propuso aplicar el mapa de flujo de valor (VSM) que representa cada paso del ciclo productivo, iniciando por la cantidad de unidades a fabricar, tiempos por ciclo, cantidad de mano de obra y tiempos de almacenaje hasta su despacho, para desarrollar ventajas competitivas con base al departamento de producción y detectar desperdicios en la fabricación de sandalias.

El estudio de Mera (2015) 'Gestión por procesos en el sector de venta al por mayor de calzado en Cuenca. Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la empresa GLOBALSHOES CIA.LTDA.PERIODO 2015' manifiesta que en este sector las empresas analizadas presentaron problemas al momento de levantar información sobre la gestión por procesos como actividades duplicadas o que no correspondían a algún proceso, porque sus colaboradores no tienen claras las funciones que deben desempeñar en cada área, esto ocasionó que en la investigación sea difícil agrupar las actividades ya que se debían hacer varias revisiones y correcciones a la información recolectada. El modelo de gestión por procesos que se propuso para la empresa GLOBALSHOES CIA, LTADA' tenía la finalidad de ayudar a cumplir con la misión, visión y objetivos organizacionales.

La información que se recolectó ayudó a establecer las actividades y poder documentarlas con el objetivo de tener una visión amplia de los procesos para así identificar las actividades que no agregan valor, repetidas o que no se encuentren en la empresa, estos datos sirvieron para elaborar fichas de procesos e indicadores con los que no contaba la empresa.

Marco teórico

El proyecto de investigación se basa en la cadena de valor lo cual se revisará definiciones de diferentes autores: Según Potter (1982) manifiesta que la cadena de valor es una



herramienta o medio sistemático que permite analizar las fuentes de la ventaja competitiva, es decir, la cadena de valor consiste en dividir a la empresa en actividades estratégicamente relevantes con el fin de entender el comportamiento en costos y fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Maroto (2006) dice que la cadena de valor consiste en separar las actividades que ejecuta una empresa en actividades de producción de valor. Para medir el valor que crea una empresa se toma en cuenta el dinero que los clientes están preparados a pagar por sus servicios y productos. Por su parte Sam (1998) enuncia que la cadena de valor se forma por un conjunto de varios factores que inician en elementos básicos como las materias primas necesarias, pasando por los proveedores hasta llegar al cliente final con el producto para crear valor.

Dentro de una organización es importante tener identificada las actividades que crean valor y cuáles son de apoyo en la cadena de valor y que ayudan a crear una ventaja competitiva ante el mercado.

Los objetivos principales de la cadena de valor son:

- Mejorar los servicios de la empresa.
- Reducir los costos.
- Crear valor.

De acuerdo con Potter (1987) la cadena de valor genérica consta de tres elementos básicos: Actividades, primarias, actividades de apoyo y el margen.

LA CADENA DE VALOR



Fuente: La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva.

Elaborado: Michael Porter.



Actividades Primarias: Son las actividades que agregan valor a la empresa con respecto a los clientes y competidores.

- Logística de entrada: Son las acciones que se requieren para llevar el producto al cliente, como por ejemplo almacenamiento, atención de órdenes de pedido, transporte y gestión de la distribución.
- Operaciones: Se refiere a la producción, el empaque, el ensamble y el mantenimiento de equipos, como también los chequeos y otras actividades de creación de valor para transformar las entradas en los productos finales.
- Logística de salida: Comprende la recepción de materiales, su almacenamiento, el control de inventarios y el transporte interno.
- Marketing y ventas: Son las acciones que se realizan para lograr que los clientes compren el producto, como la selección de canales, publicidad y promoción, determinación de precios, ventas y gestión de los distribuidores.
- Servicios: Son las acciones para mantener y mejorar el valor del producto como el soporte a los clientes, el servicio de reparación, instalación y entrenamiento a clientes y el suministro de repuestos.

Actividades de apoyo: Son actividades que ayudan a desarrollar las actividades primarias.

- Infraestructura de la empresa: Es la gerencia en general, gestión de la planeación, gestión legal, gestión financiera, contabilidad, manejo de asuntos públicos, gestión de calidad, entre otra que ayuden a la gestión del negocio.
- Gestión de recursos humanos: Son las acciones relacionadas con la vinculación, el desarrollo, la retención y la compensación de los empleados.
- Desarrollo de tecnología: se refiere a toda la tecnología y equipo necesario para soportar la cadena de valor mediante acciones como la investigación y desarrollo, automatización de procesos, diseño y rediseño.
- Compras: Provisión de materias primas, servicios, repuestos, edificios y maquinarias.

Después de haber realizado una revisión bibliográfica de la cadena de valor, es importante estudiar algunos conceptos de autores sobre la gestión por procesos. Según Bravo (2008) la gestión por procesos ayuda a la identificación, medición, descripción y a relacionar los procesos, lo que da un amplio abanico de posibilidades de acción como: describir,



mejorar. Comparar o rediseñar, entre otras, se considera esencial la administración del cambio, la responsabilidad social, el análisis de riesgos y el enfoque que se integra entre estrategias, personas, procesos, estructura y tecnología. Por otro lado, Amozarrain (1999) dice que es una secuencia de actividades que se orientan a generar un valor añadido entre una entrada para obtener un resultado, y una salida que pueda satisfacer los requerimientos de los clientes. Medina y Nogueira (2004) define a la gestión por procesos como una secuencia ordenada de actividades repetitivas que se ejecutan en la organización por personas, departamentos, con la capacidad de transformar las entradas en salidas o resultados programados, que se proporcionada a quienes solicitan y clientes de cada proceso con un valor agregado.

Herramientas de la gestión por procesos:

Las herramientas para realizar un modelo de gestión por procesos se encuentran en constante desarrollo, las mismas se pueden aplicar tanto en pequeñas como en grandes empresas.

Algunas de las herramientas que se utilizan en la gestión por procesos son:

- Hoja de verificación.
- Diagrama Ishikawa.
- Diagramas o cartas de control.
- Diagrama de Pareto.
- Diagrama de dispersión.
- Diagrama de flujo de procesos.
- Mapas de procesos.
- Diagrama de procesos operativos.
- Matriz de interacción de procesos: Indica las entradas y salidas que se presentan entre la interacción de los procesos, además indica los diferentes tipos de procesos por los cuales las variables transforma o produce la variable en la columna correspondiente. Este tipo de matriz permite demostrar la interrelación entre Los procesos de una organización de manera didáctica y fácil de entender.
- Ciclo PHVA: El ciclo de gestión o también conocida como ciclo Deming ayuda a mejorar la calidad de las organizaciones de manera continua y competitiva tanto de los productos como de los servicios, optimizando la productividad, reduciendo



los costos y así también incrementando la rentabilidad de la empresa y la participación del mercado.

El ciclo PHVA consiste en:

- Planear: Significa individualizar el problema, recoger datos, estudiar las relaciones causa-efecto y ver las hipótesis de solución.
- Hacer: Consiste en llevar a cabo lo establecido en el plan.
- Verificar: Compara el plan inicial con los resultados obtenidos.
- Actuar: Actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibilidades de problemas futuros y establecer las condiciones que permitan mantener procesos de forma estable e iniciar un nuevo proceso de mejora.

2.6. Hipótesis

2.7. Objetivo General

Levantar la cadena de valor y proponer un modelo de gestión por procesos para la empresa 'EC sombreros patrimonial' ubicada en la ciudad de Cuenca.

2.8. Objetivos Específicos

1. Determinar una base teórica o bibliográfica para la investigación.
2. Realizar un análisis de la situación actual de la empresa.
3. Recabar los datos necesarios para estructurar la cadena de valor de la empresa.
4. Proponer un modelo de gestión por procesos para la empresa.

2.9. Metodología

El presente proyecto de investigación ha considerado un enfoque cualitativo descriptivo con el apoyo de la recopilación de datos y análisis por medio de entrevistas estructuradas y no estructuradas al gerente de la empresa, colaboradores y expertos.

2.10. Alcances y resultados esperados

El alcance y resultados que se esperan de esta investigación es levantar la cadena de valor de la empresa y proponer un modelo de gestión por procesos. La etapa de planear del modelo de gestión se pondrá en práctica y las tres etapas restantes se desarrollarán como propuestas.

2.11. Supuestos y riesgos

- Que la información proporcionada por la empresa no sea suficiente para la realizar la investigación.



- Que los tiempos planificados no se puedan cumplir.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Transporte.	50	Se necesitará visitar la empresa para levantar la cadena de valor.
Bibliografía.	80	Compra de libros para sustento teórico.
Fotocopias	30	Imprimir documentos necesarios y el documento terminado
Empastado	20	Presentación del documento
Carpetas	10	Carpetas para presentación de documentos.
TOTAL	190	

2.13. Financiamiento

El proyecto de investigación se financiará recursos propios.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Análisis de la situación actual de la empresa

1.1. Antecedentes

1.1.1. Reseña histórica

1.1.2. Misión empresarial

1.1.3. Visión empresarial

1.2. Estructura organizacional de la empresa

1.3. Análisis situacional

1.3.1. Análisis FODA

1.3.2. Cinco Fuerzas de Porter

1.3.3. Análisis PESTEL

1.4. Descripción de los productos

Capítulo 2. Cadena de valor

2.1. Definición de la cadena de valor

1.1.1. Importancia

1.1.2. Objetivos

1.1.3. Estrategias

1.2. Actividades primarias

1.2.1. Logística interna

1.2.2. Logística externa

1.2.3. Marketing y ventas

1.2.4. Servicios post venta de los clientes

1.3. Actividades de apoyo

1.3.1. Infraestructura de la empresa

1.3.2. Gestión de recursos humanos

1.3.3. Desarrollo de tecnología

1.3.4. Compras o abastecimiento



1.4. Levantamiento de la cadena de valor en la empresa

Capítulo 3. Modelo de gestión por procesos

3.1. Gestión por procesos

3.1.1 Definición

3.1.2 Herramientas

3.2. Ciclo PHVA

3.2.1 Etapa Planear

3.2.2 Etapa Hacer

3.2.3 Etapa Actuar

3.2.4 Etapa Verificar

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Determinar una base teórica o bibliográfica para la investigación.	Realizar una revisión de la bibliografía enfocada a los conceptos de cadena de valor y gestión por procesos.	Conocer a profundidad los conceptos fundamentales.	3 semanas
Realizar un análisis de la situación actual de la empresa.	Conocer los antecedentes de la empresa y la situación actual de la empresa.	Conocer como la empresa se encuentra actualmente.	4 semanas
Construir datos necesarios para estructurar la cadena de valor de la empresa.	Identificar cuáles son las actividades que se encuentra en la cadena de valor de la empresa.	Realizar un levantamiento de la cadena valor de la empresa	10 semanas
Hacer la propuesta del modelo de	Realizar propuestas por medio del ciclo de Deming.	Dejar planteado mejoras que pueden realizar la empresa.	7 semanas



gestión por procesos.	UNIVERSIDAD DEL AZUAY	
TOTAL		24 semanas

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: Sexta

González, F. J., Mera, A. C., & Lacoba, S. R. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta publicaciones

Mera Calderón, E. J. (2015). *Gestión por procesos en el sector de venta al por mayor de calzado en Cuenca. Propuesta de un modelo de gestión por procesos en la empresa Globalshoes Cia.Ltdo. periodo 2015*. Obtenido de Dspace.ucuenca: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/23494/1/tesis.pdf>

Quintero, J., & Carreño Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*.

Stern, L., EL-Ansary, A., Coughlan, A., & Roche Cruz, I. (1998). *Canales de comercialización*. Madrid: Prentice - Hall.

Robben, X. (2016). La cadena de valor de Michael Porter Identifique y Optimice su ventaja competitiva. *Economía y Empresas en 50 minutos*.

Ruiz, A. (2014). La gestión por procesos, sus seguimientos y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*.

Yáñez, J.; Yáñez, R. (2012). Auditorias, mejora continua y normas ISO: Factores clave para la evolución de las organizaciones. *Ingeniería Industrial, Actualidad y Nuevas tendencias*.

Zambrano, G. V.; Figueroa, W. V.; Quintero, F. Á.; Calderón, V. E. (2017). *Gestión por procesos: Un principio de la gestión por procesos*. Manabí: Mar Abierto

2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

2.19. Firma de responsabilidad director (luego de aplicación de rúbrica)



2.20. Firma de responsabilidad profesor metodólogo (luego de aplicación de rúbrica)

2.21. Fecha de entrega
16 de diciembre de 2019