



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

SISTEMA DE EDUCACION A DISTANCIA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

TESIS DE GRADO

**Previo a la obtención del título de
Ingeniería Comercial**

TEMA

**“ESTUDIO DE PRE FACTIBILIDAD PARA LA
COMERCIALIZACION NACIONAL E INTERNACIONAL DE
FIGURINES, PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD
DE VIDA DE LOS ARTESANOS DE LA PARROQUIA LA
PILA”.**

DIRECTOR DE TESIS:

Ec. José Patricio Endara Bolaños

AUTOR:

Jaime Cristóbal Pérez Naranjo

**AÑO
2011**

APROBACION DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de director de tesis del trabajo de investigación sobre el tema: “Estudio de pre factibilidad para la comercialización nacional e internacional de figurines, para el mejoramiento de la calidad de vida de los artesanos de la parroquia la Pila” del Sr. Jaime Cristóbal Pérez Naranjo estudiante de la Facultad de Administración de Universidad Internacional del Ecuador, considero que dicha tesis investigativa reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de grado que el honorable Sr. Decano de la facultad designe para su correspondiente estudio y calificación.

Director de Tesis

Ec. José Patricio Endara Bolaños. Msc

AUTORIA

El presente trabajo de investigación “Estudio de pre factibilidad para la comercialización nacional e internacional de figurines, para el mejoramiento de la calidad de vida de los artesanos de la parroquia la Pila” está enfocado a mejorar las condiciones de vida del pequeño artesano de la arcilla de la Pila y todo cuanto abarca esta investigación es responsabilidad del autor

Jaime Cristóbal Pérez Naranjo

1802571743

**APROBACION DEL TRIBUNAL DE GRADO
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
INGENIERIA COMERCIAL**

LOS MIEMBROS del tribunal de grado aprueban la Tesis de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad para grados de Ingeniería Comercial.

Para constancia firman

AGRADECIMIENTO

El autor quiere dejar constancia de su agradecimiento a la Universidad Internacional del Ecuador, por haberle abierto las puertas para alcanzar un título de tercer nivel tan necesario en mi formación profesional.

También quiero expresar mi agradecimiento al personal docente y administrativo de quien me llevo los más gratos recuerdos por haber compartido sus experiencias profesionales.

Al Ec. José Endara un especial agradecimiento por haberme guiado y orientado durante esta investigación con toda su buena voluntad con el fin de proporcionarme la ayuda oportuna para lograr la culminación de la presente tesis.

PROYECTO DE PRE FACTIBILIDAD DE COMERCIALIZACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL DE FIGURINES, PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE VIDA DE LOS HABITANTES DE LA PARROQUIA LA PILA

1. CAPITULO I INTRODUCCION	Pág.
1.1. Aspectos generales del proyecto	1
1.2. Presentación de la realidad regional	4
1.2.1. Descripción de la situación socio-económica de la zona	
1.3. Breve diagnóstico de la ecología, suelos, características climáticas, Vegetación	8
1.3.1. Ecología (zonas de vida)	
1.3.2. Suelos	
1.3.3. Características climáticas	
1.3.4. Vegetación	
1.3.5. Uso actual del suelo	
1.3.6. Uso potencial del suelo	
1.4. Formulación del problema	13
2. CAPITULO II DIAGNOSTICO	
2.1. Los arboles de problemas	14
2.2. Análisis FLOA	20
2.3. Identificación y demanda de los clientes externos	22
2.4. Identificación y demanda de los clientes internos	28
2.5. Matriz de evaluación de factores internos y externos	31
2.6. Factores críticos percibidos	33
2.7. Objetivo general del proyecto	60
2.8. Objetivos específicos del proyecto	61
2.9. Declaración de la misión de los artesanos de la pila	62

2.10.	Declaración de la visión de los artesanos de la pila	62
-------	--	----

3. CAPITULO III METODOLOGIA

3.1.	Proyecto productivo integrado PPI	64
3.2.	Agentes involucrados en el financiamiento y ejecución del proyecto de artesanos de la parroquia la pila	68
3.3.	Porque seguimos creyendo en las artesanías como alternativa de desarrollo de la parroquia la pila?	69
3.4.	Orientación, políticas y planes del estado ecuatoriano para la Parroquia la pila	71
3.5.	Zona donde se ejecutara el proyecto	73
3.6.	Número de beneficiarios	73
3.7.	Costo de producción de las artesanías	77

4. CAPITULO IV PLANIFICACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA CON EJES DE INTERVENCION.

4.1.	Ejes de intervención del proyecto y acciones a desarrollar	83
4.1.1.	Eje de industrialización	83
4.1.2.	Eje de creación de una empresa para comercializar Asociativamente	85
4.1.3.	Eje de micro crédito artesanal	90
4.1.3.1.	Programa de micro crédito rural productivo	
4.1.3.2.	Estructura organizacional para la gestión del programa de microcrédito	
4.1.3.3.	Metodología de crédito con organizaciones comunales base	
4.1.3.4.	Destino, monto y plazos de los microcréditos a ser otorgados por los comités de crédito de las organizaciones comunales base	
4.1.3.5.	Programa de crédito para la comercialización	
4.1.4.	Eje de creación de un centro de sistema de información	98

4.1.5. Eje de intervención de asistencia técnica	99
4.1.6. Eje de intervención para la creación de un centro de expendio De materia prima	103
4.1.7. Eje de intervención de planificación estratégica	105
4.2. Factibilidad de proyecto	108
4.2.1. Factibilidad ambiental	
4.2.2. Equidad de género	
4.2.3. Factibilidad social	
4.2.4. Factibilidad institucional	
4.2.5. Factibilidad económica y financiera	
5. CAPITULO V	
5.1. Conclusiones	116
5.2. Recomendaciones	121
6. MATERIAL DE REFERENCIA	
6.1. Bibliografía	123

CAPITULO I

INTRODUCCION

ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

En la actualidad se considera que el apoyo y fortalecimiento a la microempresa es una estrategia de ayuda al crecimiento económico, en este caso de 974 personas que viven de la artesanía con ingresos inferiores al salario mínimo vital, lo que permitirá mejorar sus condiciones siendo este antecedente el que me motivara a realizar la presente tesis.

La metodología que se propuso para realizar el análisis de la problemática que después se definirá, está basada en modelos para el diseño de proyectos de cooperación nacional e internacional que hoy se disponen, los mismos que requieren de documentos bien elaborados en los cuales se plantee incrementar la capacidad técnica de los artesanos con el propósito de ahorrar tiempo y esfuerzo de todos los involucrados en esta gran tarea, lo que coadyuvará al mejoramiento de sus ingresos y al desarrollo socioeconómico de una gran masa de pequeños y medianos artesanos o futuros microempresarios.

Esta tesis es la recopilación e implementación de experiencias ya probadas en otras áreas nacionales e internacionales de diferentes organismos, así como la

información bibliográfica a nivel formal que fueron aportes valiosos para desarrollar de mejor manera esta investigación.

Adicionalmente vale destacar que aunque el contenido académico propuesto está concluido, por motivos pedagógicos y metodológicos al momento de implementar esta tesis en el campo se deberá buscar financiamiento para realizar de mejor manera su implementación siendo este aspecto básico para pasar de pequeños artesanos a microempresarios con calidad y a precios bajos.

En conclusión lo que se trata de entregar con la presente tesis son los lineamientos básicos de cómo poder manejar y financiar de la mejor manera los recursos económicos requeridos en esta investigación

NOMBRE DEL PROYECTO	Proyecto de pre factibilidad de comercialización nacional e internacional de figurines, para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la Parroquia La Pila	
OBJETIVO GENERAL	Eleva los ingresos económicos de los artesanos de la arcilla de la Pila afectados por los bajos precios nacionales e internacionales de las artesanías, y así contribuir a la elaboración de un proyecto de desarrollo parroquial que devuelva la esperanza de un futuro mejor para sus artesanos.	
OBJETIVOS ESPECIFICOS	1. Implementar un sistema para industrializar la producción de artesanías de la Pila	
	2. Crear una empresa para comercializar las artesanías de la Pila de forma asociativa	
	3. Contar con estatutos y reglamentos claros que ayuden a evitar la competencia desleal por parte de otras organizaciones, empresas o intermediarios	
	4. Implementar un sistema de compra de insumos a través de la asociación	
	5. Brindar el servicio de transferencia de tecnología de punta y paquetes tecnológicos a los artesanos que soliciten este servicio	
	6. Integrar a las asociaciones de artesanos de arcilla en una red nacional e internacional de información	
	7. Elaborar la planificación estratégica con una misión visión de futuro así como objetivos de mediano y corto plazo	
Zona donde se ejecutara el proyecto	Provincia	Manabí
	Cantón	Montecristi
	Parroquia	La Pila
Número de habitantes beneficiarios	974 personas	
COSTO TOTAL DEL PROYECTO		
MONTO SOLICITADO AL MINISTERIO DE TRABAJO, MINISTERIO DE TURISMO Y MIPRO	\$ 301.950,00	
	Proyecto de capacitación	\$ 82.200,00
	Proyecto de industrialización	\$ 86.400,00
	Proyecto de fortalecimiento gremial	\$ 63.700,00
	Proyecto de comercialización	\$ 7.900,00
	Proyecto de Información	\$ 12.450,00
	Proyecto de Planificación estratégica	\$ 7.900,00
	Proyecto de compra de insumos	\$ 41.400,00
APORTE DE LA ASOCIACION Y FUENTE DE LOS RECURSOS	\$ 301.950,00	
	Financiamiento de la Asociación	\$ 35.200,00
	Financiamiento de los asociados	\$ 300,00
	Ministerio de trabajo	\$ 200.000,00
	Corpei	\$ 30.000,00
	MIPRO	\$ 36.450,00
Instituciones de coordinación y alianza	Municipio de Montecristi, Consejo Provincial de Manabí, Ministerio de Turismo, Ministerio de Trabajo, Junta parroquial, CORPEI, MIPRO	
Duración del proyecto (en meses)	24 Meses	

PRESENTACION DE LA REALIDAD PARROQUIAL

Descripción de la situación socio-económica de la parroquia La Pila.-

Designada en el año de 1994 parroquia rural del cantón Montecristi, se encuentra asentada sobre la carretera E 15 ó vía del Pacífico, colinda al Norte, Oeste y al Este con la periferia del Cantón Montecristi, y al Sur con Jipijapa, la parroquia se encuentra ubicada a 1° 6' 0" latitud norte y 80° 35' 0" longitud oeste¹



La Pila al año 2010, tiene una población de 2.322 habitantes, con un ligero predominio de los hombres correspondiente al 54.14% (1.257) frente a las mujeres que es del 45.86% (1.065), la población en edad de trabajar es de 1.521 habitantes, pero logran hacerlo únicamente 547 en actividades agrícolas, pesca, comercio y turismo, mientras que 974 habitantes viven de la artesanía en la Parroquia².

La Pila sustenta su economía básicamente en la producción artesanal y la alfarería a base de barro. La Pila por su ubicación (margen derecho e izquierdo de la vía (Montecristi - Jipijapa) se convierte en un destino de tránsito, es decir, los visitantes en realidad tienen otro punto como destino final de su viaje, pero se

¹Municipio del cantón Montecristi

² Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

detienen por cortos periodos de tiempo motivados por el atractivo cultural que representa la exposición de artesanías en la carretera. Motivo por el cual también llegan turistas extranjeros provenientes de Europa que arriban al puerto internacional de Manta en cruceros, en particular, visitan La Pila, para admirar, escoger y adquirir piezas y “suvenir”, de los 20 puestos de exhibición que están situados al borde de la carretera, aunque no gozan de un ambiente seguro y organizado para el óptimo desarrollo de esta actividad, por ello los visitantes solo se limitan a este hecho (adquisición de artesanías) de manera única.

La afluencia de visitantes a la Pila es regular durante todo el año. Sin embargo, siendo Manta el mayor generador de visitantes para la Pila se ha considerado las siguientes temporadas de mercado:

Diciembre a Marzo	Turismo Local (costa)
Abril a Septiembre	Turismo Local (sierra)
Octubre a Marzo	Turismo Extranjero (cruceros)

Fuente: Diario El Mercurio de Manabí
Elaborado Por: Jaime Pérez Naranjo

Así, el mercado actual de los artesanos de la arcilla de la Pila, se define como una oferta básica y única que consiste en la exposición de artesanías en la vía principal de la parroquia, dirigida a todo tipo de turistas que transita por la vía, cuya finalidad es un viaje con un destino final diferente a la Pila.

INDICADORES SOCIALES DE LA PARROQUIA LA PILA

Sector Salud.- En Manabí existen 375 establecimientos de salud correspondiendo al 9.7% de los establecimientos de salud a nivel nacional³, en la parroquia La Pila funciona un sub centro de salud, atendido por una enfermera y un médico no residente, cuentan con una ambulancia que presta los servicios a los habitantes⁴.



Sector Educación.- Desde que el actual ministro dictara la resolución que los estudiantes deben asistir a las escuelas o colegios cercanos a sus viviendas, la escuela y el colegio de la Pila ha vuelto a funcionar desde este año, es así que la escuela reabrió sus puertas para que los niños de la Pila vuelvan a estudiar aquí y no en las escuelas de Montecristi, Portoviejo y Manta como antes se lo hacía, de igual manera el Colegio de la Pila dejó de ser artesanal y ahora los estudiantes se pueden especializar en contabilidad y administración.



³ Fuente Ministerio de Salud

⁴ Investigación de campo realizada por el autor

Vialidad y Transporte

La Pila está ubicada en la carretera E 15 ó vía del pacífico a 5 km de Montecristi, 27 Km de Manta y 22 Km de Portoviejo, hasta la Parroquia La Pila se puede llegar mediante transporte privado o público, las vías de acceso desde Manta o Portoviejo son de primer nivel⁵.

No hay buses urbanos que den servicio hasta la parroquia sin embargo se puede tomar cualquier bus intercantonal que viaje desde Manta o Portoviejo hasta Jipijapa y se puede quedar en el lugar, el costo del pasaje es de 0.50 centavos y el costo de un bulto adicional es de 1.00 dólar.

La parroquia cuenta con un Puesto de vigilancia de la Policía Nacional y una comisaría para denunciar los robos o cualquier problema que se suscite en el lugar.



⁵ Fuente Ministerio de vialidad obras públicas y transporte

BREVE DIAGNOSTICO DE LA ECOLOGÍA, SUELOS, CARACTERÍSTICAS CLIMÁTICAS, VEGETACIÓN, USO ACTUAL Y POTENCIAL

Ecología (zonas de vida)⁶

Monte espinoso tropical.- esta zona de vida cubre el cantón Montecristi y la Parroquia la Pila además de otras localidades como Bahía, Charapotó y Portoviejo. El paisaje es una mezcla de esteros o causes antiguos de ríos a lo largo de sus costas hacia el continente, está cruzada de lomas en todo sentido y grupos de cerros como la Cordillera de Chongón y Colonche que se acercan más al mar de cuyos valles intermedios bajan ríos de cursos cortos que corren en dirección este a oeste.

Suelos

Orden Entisoles.- son aquellos que tienen muy poca o ninguna evidencia de formación o desarrollo de horizontes pedogenéticos. Hay muchas razones por las cuales no se han formado los horizontes; en muchos de los suelos el tiempo de desarrollo ha sido muy corto o están sobre planicies de inundación condiciones estas que no permiten el desarrollo del suelo.

Pero no todos los entisoles son suelos jóvenes existen algunos que se han formado sobre materiales muy antiguos, pero contienen arenas de cuarzo y otros minerales muy pobres que no forman horizontes sino con extrema lentitud.

Las condiciones de poco espesor o desarrollo del suelo limitan su uso; los principales problemas para su aprovechamiento constituyen la susceptibilidad a la inundación, saturación permanente de agua y excesivos materiales gruesos. Sin

⁶ Fuente SIG AGRO Ministerio del Agricultura, ganadería, acuacultura y pesca

embargo los entisoles fértiles de los aluviones y llanuras costeras, sirven de sustento a una agricultura intensiva como es el caso de suelos de banano y cacao.

Suborden Fluvents.- Son suelos formados por sedimentos aluviales recientes, sobre planicies de inundación, abanicos, deltas de ríos, terrazas y llanuras; su característica principal constituye el presentar capas estratificadas de textura variable y distribución irregular en el contenido de materia orgánica.

Gran grupo Tropofluvents y/o Ustifluvents.- son tierras de zonas húmedas a secas, con temperaturas cálidas, se localizan en planicies de inundación, pendientes suaves de terrazas, bancos y diques de las llanuras aluviales costeras, generalmente se concentra bajo cultivo.

Características Climáticas.- Se encuentra esta formación desde el nivel del mar hasta la cota de 400msnm. Está caracterizada por una temperatura promedio anual de 24 a 26°C y su precipitación promedio anual está entre los 250 y 500 mm, en esta zona de vida existe una marcada diferencia entre la estación seca (verano) y lluviosa (invierno). La primera se extiende de Mayo a Diciembre y a veces hasta Enero y termina en Abril o Mayo.

La estación más calurosa corresponde al invierno mientras que la más fresca ocurre en verano, bajando la temperatura a menos de 24°C, es digno de anotarse que una parte de precipitación anual cae durante el verano en forma de garua o lloviznas ocasionales, relacionadas con neblinas procedentes del mar frío.

Los meses ecológicamente secos varían entre 8 y 9 correspondiendo a un régimen de humedad árido.

Vegetación.- La vegetación presenta algunas facetas un tanto diferentes una de otras. Se pueden identificar: el Algarrobo (Prosopis juliflora), Crucita (Randia arnata), Cascol (Libidia corymbosa), Ceibo (Ceiba trichistandra), Zapote de perro (Capparis crotonoides), Bototillo (Choclospermun vitifolium), Muyuyo (Cordia lutea), Guayacán (Tabebuia chrysantha) y el Ébano (Diospyros ebenum)⁷.

Uso Actual Del Suelo.- Buena parte de los terrenos que ocupan esta zona de vida, reúne buenas características para la agricultura y ganadería por ser relativamente planos y fértiles, sin embargo los pocos ríos permanentes que lo cruzan y la limitación de los sistemas de riego existentes, ha permitido que no se la pueda aprovechar en forma intensiva. Estos suelos podrían convertirse en campos cultivables, solamente están esperando el agua de riego necesario.



En lo que se refiere a cultivo bajo riego, la zona de vida es muy productiva, se puede sembrar, maíz duro, higuera, sandía, melón, palma de manila, arroz, tabaco, algodón soya, ajonjolí, yuca, frejol, tomate, pimiento, caña de azúcar, cítricos y hortalizas, a lo que puede sumarse cacao y café de tipo robusta. El cultivo con riego típico de esta zona de vida es el banano⁸.

⁷ Fuente SIG AGRO Ministerio de Agricultura, ganadería, acuicultura y pesca

⁸ Fuente SIG AGRO Ministerio de Agricultura ganadería, acuicultura y pesca

Casi todo el terreno no regado está cubierto de una vegetación natural cuyo estado de degradación está en función de la explotación humana y ganadera. Muchos de los árboles más grandes y viejos del bosque primario como guayacán y ébano han sido y siguen siendo explotados intensamente por su madera, mientras el algarrobo, zapote de perro, cascol, son cortados principalmente por su leña, la mayor parte de los cuales se convierten directamente en carbón vegetal. Aunque hay excepciones, la agricultura es una actividad por lo general extensiva y atrasada técnicamente, aunque esta zona es generalmente buena para la producción de ganado de carne.

Con pozos y canales de riego el ganado vacuno puede pastorear sobre materia verde todo el año si se exige un estricto control para prevenir el sobre pastoreo.

Las gramíneas anuales que predominan en esta formación son mayormente grandes produciendo un heno nutritivo y espeso que dura todo el verano. La abundante semilla del algarrobo, provee un excelente suplemento alimenticio rico en proteína que gusta a los animales. Se nota sin embargo, que existe un sobre pastoreo, mientras los propietarios de los predios siguen destruyendo las manchas de algarrobos esparcidos sobre estos suelos para la fabricación de carbón. Al terminar de comer los pastizales de las invernadas, el ganado no tiene otro remedio que alimentarse a base de hojas, cortezas y ramas tiernas de árboles y arbustos durante la estación seca.

Cuando el proceso descrito se implementa durante años y se acompaña de sobre explotación de madera, el resultado es la destrucción parcial y total del monte y los pastos o su reducción a un matorral bajo casi impenetrable, en el cual predominan las cactáceas y/o arbustos muy espinosos, bajo los cuales los pastos son casi eliminados dando una apariencia semidesértica.

Debe iniciarse lo más pronto posible, estudios de la economía relativa de bosques y ganadería, considerando un manejo técnico en cada uno, como base para el planteamiento de mejor y más intenso uso del suelo de esta zona de vida en el futuro. Es posible anotar que los terrenos no regables contribuyen hoy en día con valores de carne apreciables y productos forestales para la economía del país y que estos valores están en peligro de reducirse en un futuro inmediato por el mal uso y manejo del recurso renovable existente, si es que pronto no se toman medidas para corregir estas realidades.

Es posible que se pueda encontrar un sistema bajo el cual estas dos actividades se combinen en forma efectiva con ventajas recíprocas.

Uso potencial del suelo.- De acuerdo a la pendiente se tiene 3 tipos de aptitudes de las diferentes tierras de la zona de estudio⁹, en general vista la zona en su conjunto es un área muy seca con un número de meses secos de 8 a 9, déficit hídrico de 850 a 1000 mm al año, las consecuencias sobre el uso agrícola que se pueden anotar es que los cultivos de ciclo corto son los aconsejables, pero tienen ciertos riesgos debido a las variaciones climáticas interanuales, los pastos

-
- ⁹ a) Zonas regables con pendientes de 0 a 12%, las limitaciones para cultivos son ligeras inundaciones, la textura es franco arenoso con salinidad menor, se puede presentar erosión por escurrimiento, están representados por suelos de terrazas bajas inundadas en invierno la mecanización es muy fácil.
- b) Zonas con riego limitado con pendientes de 12 a 25%, con limitaciones ligeras para cultivos, profundidad de los suelos de 50 a 100 cm. Son suelos arcillosos con 35 a 60% de arcilla por lo que se han dedicado a la fabricación de artesanías con arcilla, suelos de mecanización fácil.
- c) Zonas con limitaciones de riego muy importantes pendientes de 25 a 40%, la utilización para cultivos tiene limitaciones importantes, la profundidad del suelo es de 20 a 50 cm, el suelo es arcilloso con el 35 a 60% de arcilla, existe erosión en masa. Son suelos francos más arenosos en profundidad sobre vertientes de la formación tablazo, su mecanización es difícil o imposible se aconseja explotación manual.

artificiales son imposibles de cultivar sin riego, el riego artificial es muy necesario, los cultivos adaptados al clima son maíz de ciclo muy corto, maní, ajonjolí y soya, los cultivos nuevos exóticos que se podrían realizar son el marañón.

FORMULACION DEL PROBLEMA

Los artesanos de la arcilla de la parroquia de La Pila, con falencias en la presentación de artesanías sin nuevos diseños, sin acabados adecuados que no consideran los costos variables y fijos en su totalidad, por lo que reciben bajos ingresos, no tienen acceso al crédito formal debido a que este es muy limitado y los intereses del crédito informal encarecen los costos, lo que hace que los artesanos no tengan respaldo y se encuentren descapitalizados, al no ser sujetos de crédito, no cuentan con una buena organización y por lo mismo no entregan servicios de calidad a clientes internos que demandan los mismos. No se cuentan con políticas claras. No se controla la oferta y demanda esto hace que los productores se sientan desmotivados al tener problemas de comercialización, no se cuenta con un conocimiento adecuado de nichos de mercado a nivel nacional como internacional. Existe una alta fluctuación en oferta de precios, los recursos son reducidos para la gestión administrativa gerencial, los directivos y mandos medios no cuentan con una adecuada capacitación administrativa y empresarial.

Todos estos problemas, plantean una oportunidad descrita en la siguiente idea: ¿Es factible desarrollar un proyecto para la exportación de figurines, orientado al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la parroquia la pila, Cantón Montecristi, Provincia de Manabí?

CAPITULO II

DIAGNOSTICO

LOS ARBOLES DE PROBLEMAS

En los arboles de problemas se realiza:

Definición del problema central.- De las muchas posibilidades se selecciona la de mayor incidencia en una localidad rural en donde la artesanía es el principal ingreso económico de las familias del sector.

Identificación de las causas inmediatas.- Pasamos a elaborar una lista de las causas que creemos ha generado esta situación problema así:

- ✓ El bajo nivel educativo de la mujer rural
- ✓ Las muchas tareas en el hogar
- ✓ La falta de programas de capacitación para los artesanos

Un segundo nivel de causas, sería el caso de las muchas tareas del hogar y el poco tiempo disponible así:

- ✓ Las costumbres del medio
- ✓ El abandono frecuente del jefe de la familia
- ✓ El poco tiempo disponible por la necesidad real de atender a los niños

En las ramas más bajas del árbol de problemas tendremos otras consecuencias así:

- ✓ La baja autoestima de los artesanos
- ✓ El bajo nivel de educación
- ✓ El deterioro de la familia

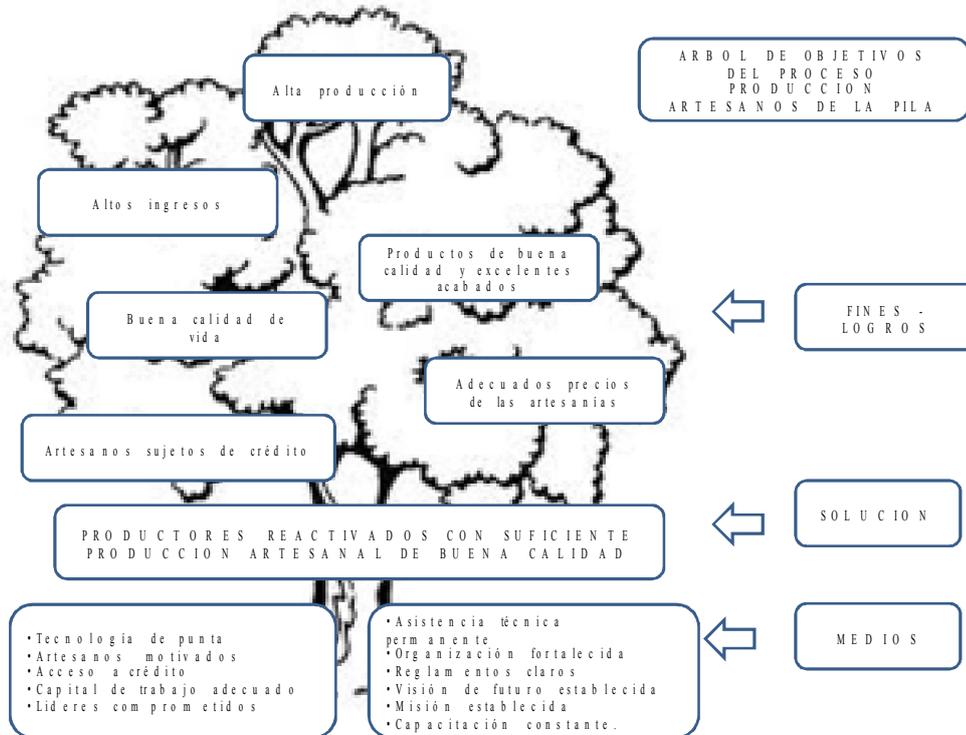
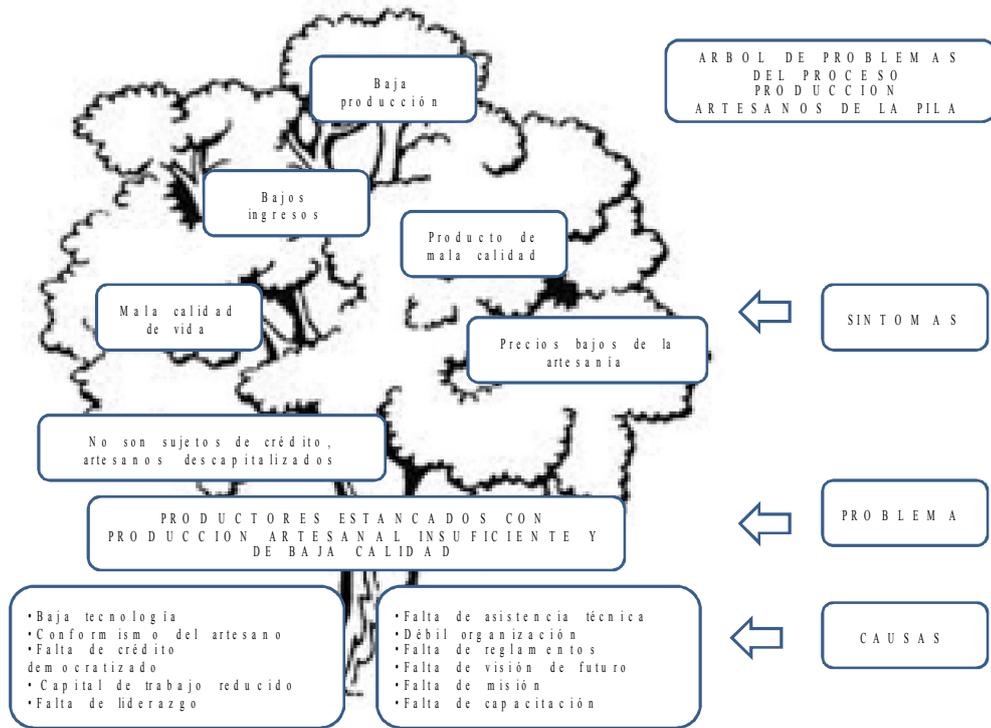
Todo esto conlleva a la agudización de los problemas sociales.

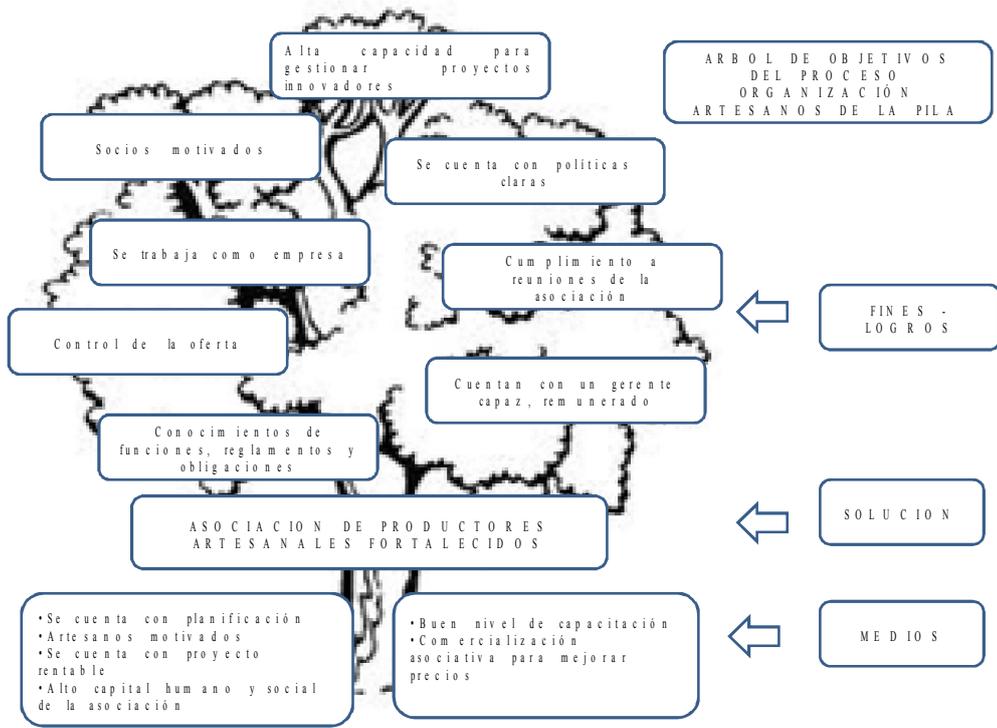
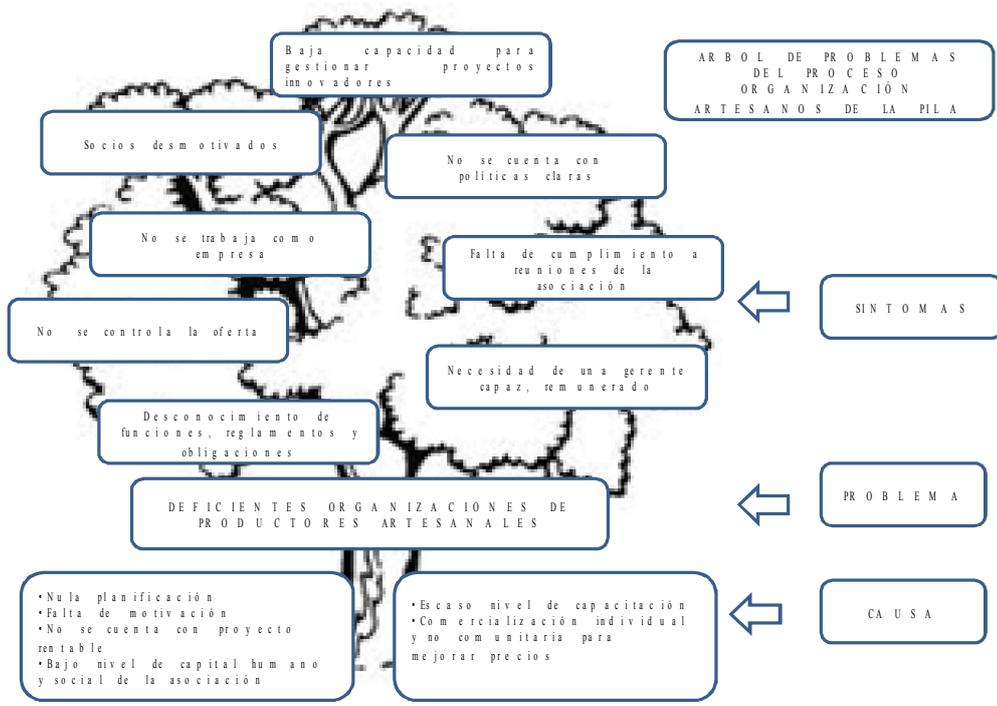
Con el árbol de problemas podemos llegar a realizar un proyecto, siguiendo el ejemplo anterior tendríamos:

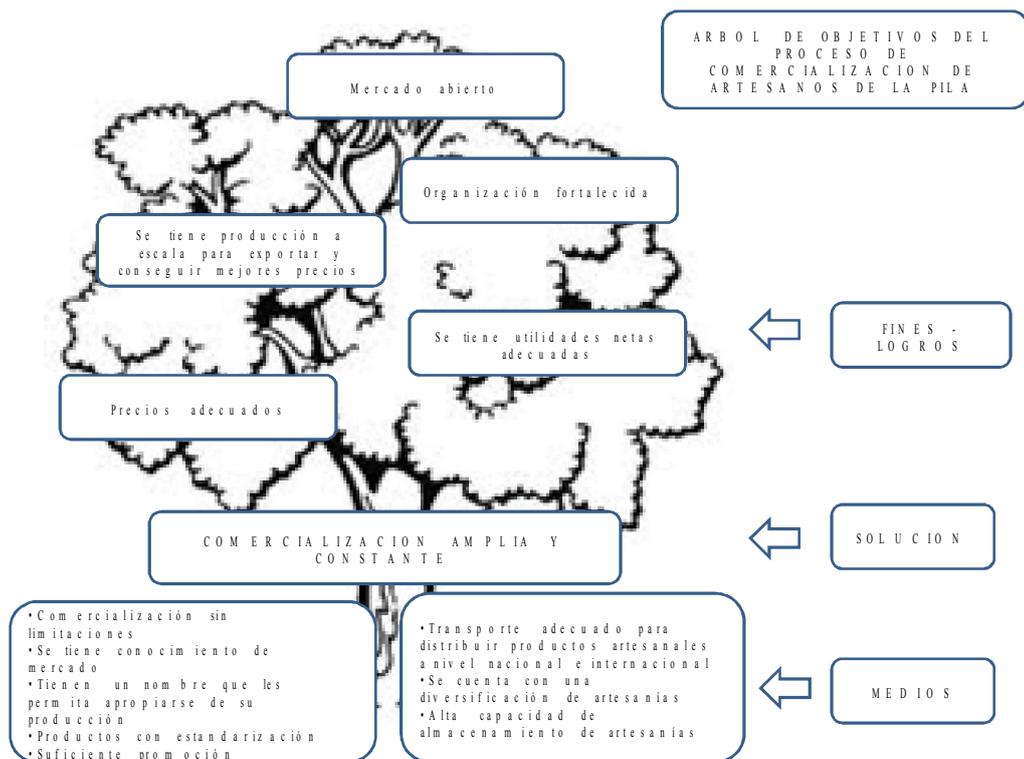
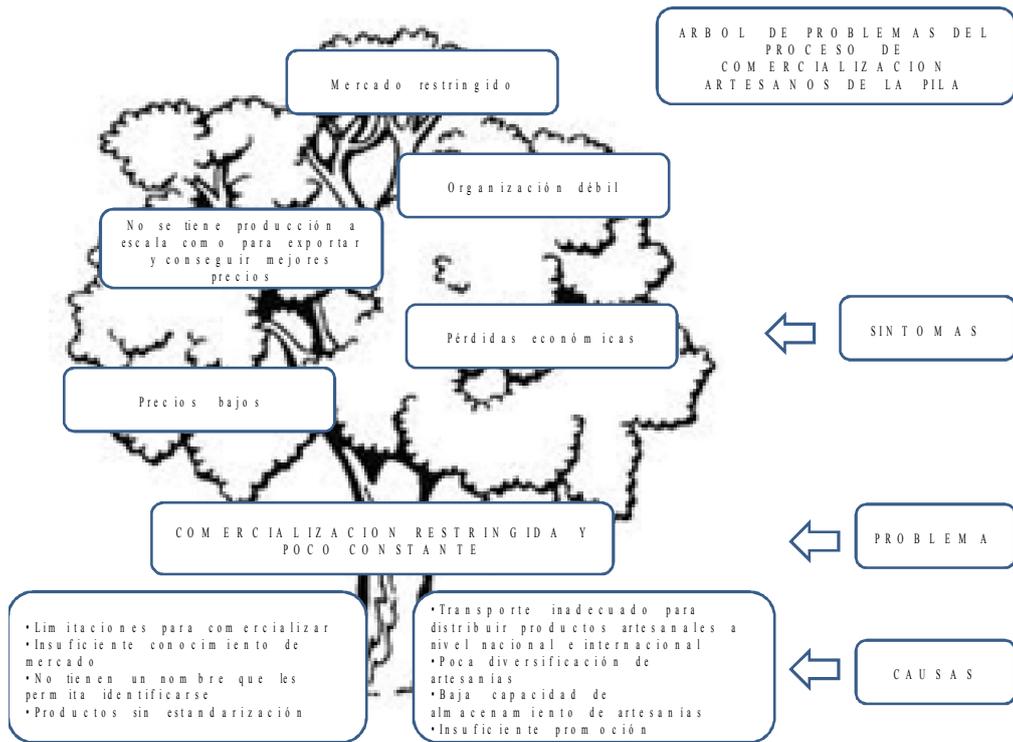
Finalidad.- Mejorar las condiciones de vida de las familias participantes en el proyecto

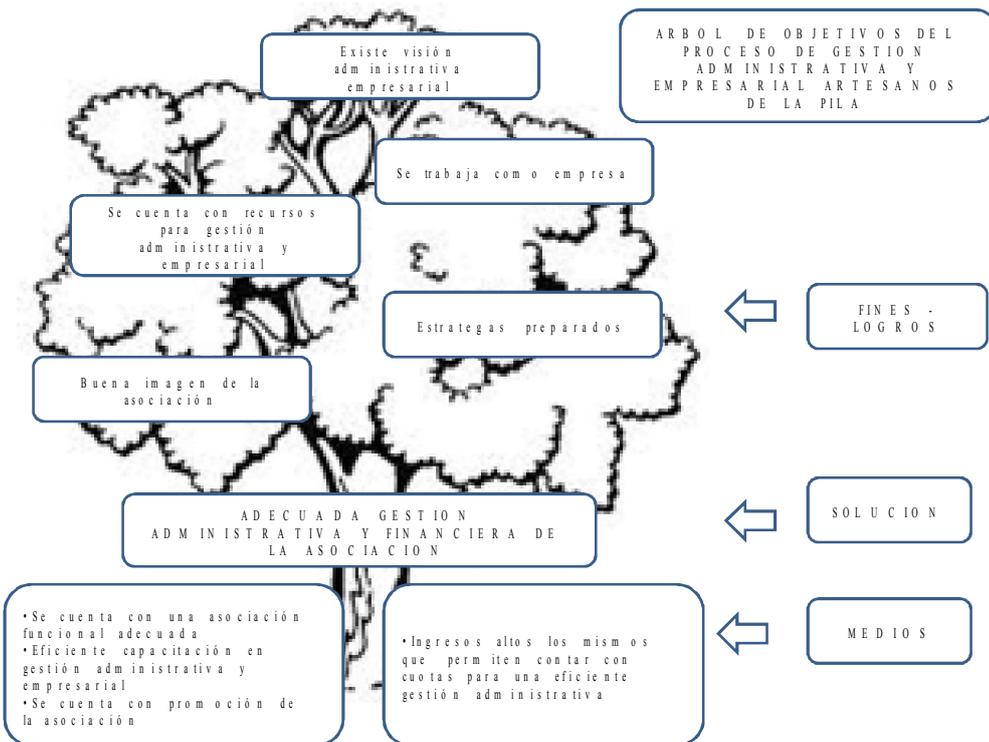
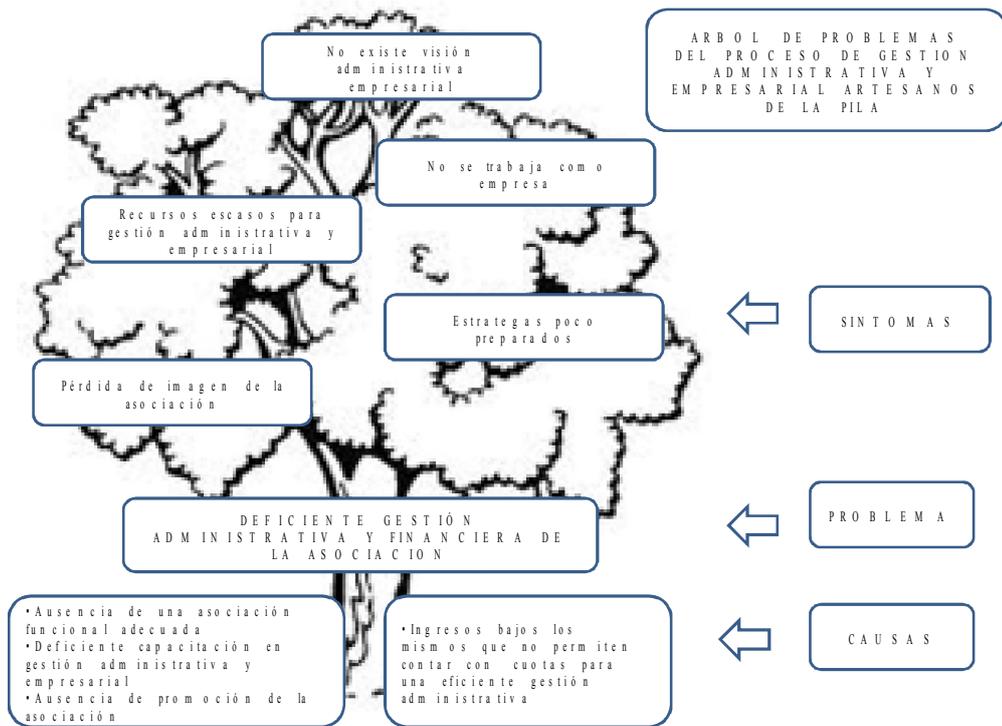
Objetivo.- Establecimiento de un centro de expendio de materia prima

Propósito.- Crear una fuente permanente de empleo e ingresos para las familias participantes









ANALISIS FLOA

El análisis de los aspectos internos, busca detectar las fortalezas y limitaciones de la organización en estudio, desde el punto de vista de su marco legal, estructura organizativa y física, estructura técnica, estructura tecnológica, recursos humanos, recursos financieros, relaciones interpersonales e interinstitucionales y servicios.

Este análisis, exige una evaluación de cada fortaleza o limitante.

Del análisis, se puede desprender si la operatividad, la estructura organizativa y la capacidad de gestión del gremio, permiten alcanzar el cumplimiento de los objetivos que se han propuesto. De esa manera se establece si las unidades operativas de la organización en estudio representan una fuerza o limitante gremial.

Los aspectos internos tienen que ver principalmente con las disponibilidades de recursos existentes en el gremio y su análisis pone de relieve las potencialidades de la misma y el alcance de la gestión.

Tiene que ver también con el análisis de las expectativas de los grupos, sectores, entidades o individuos que forman parte directa de la organización. De ahí que sus expectativas, puntos de vista y deseos, deben ser tomados en cuenta por la influencia e importancia que tienen sobre la vida de la entidad, al igual que será importante buscar la participación de todos los niveles y estratos del gremio.

FORTALEZAS	LIMITACIONES
<ul style="list-style-type: none">• Mano de obra disponible• Terrenos o parcelas propias• Experiencia en el sector• Organización constituida• Cuentan con infraestructura física artesanal• Adecuada infraestructura vial	<ul style="list-style-type: none">• Dependencia de insumos de otra provincia para la producción• Limitada infraestructura industrial• Ausencia de procesos de capacitación• Ausencia de tecnología de punta• No cuentan con asistencia técnica permanente• Organización con limitado fortalecimiento• Desconocimiento de los requerimientos del mercado interno y externo• Falta de algunos servicios de apoyo como centro de acopio, comisariato, entre otros.• Falta de información estadística del sector• Falta de interés y conciencia de productores del sector• Producción sin visión empresarial• El costo y la falta de disponibilidad a mediano y largo plazo de capital, son superiores a empresas competidoras• Mal manejo del producto, comercialización e industrialización

El análisis del ambiente externo identifica las oportunidades y amenazas provenientes de los factores de fuera de la organización en estudio que influyen en su funcionamiento. Los factores pueden ser de orden político, económico, social o cultural, industrialización, seguridad nacional e impacto ambiental, los mismos que por su naturaleza están fuera del control de los artesanos y son cambiantes.

Además es de mucha utilidad considerar las características y particularidades de proveedores o prestadores de servicios similares sean estos públicos o privados así como la demanda de los usuarios.

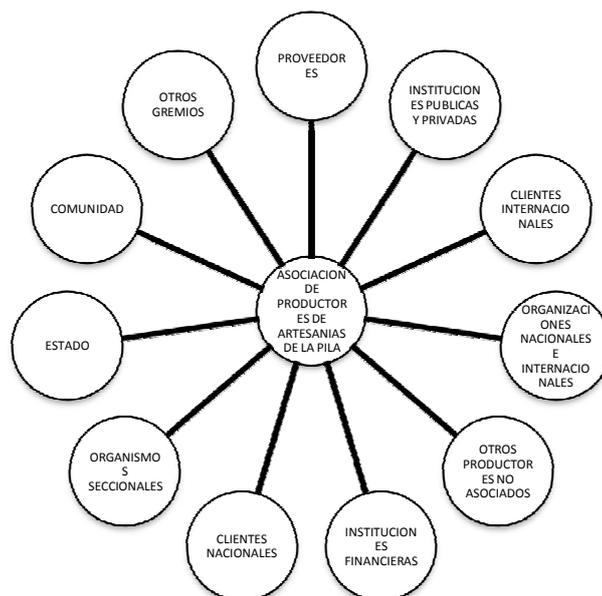
El análisis de las oportunidades y amenazas debe ser continuo y permanente lo que permitirá a la organización en estudio responder a las exigencias que se presenten.

En este análisis se incluirán también las principales demandas de clientes externos (apreciaciones, puntos de vista, deseos y valores) de otras organizaciones, industriales, organismos de investigación, entidades financieras, organismos seccionales, organismos internacionales, comunidad, estado, entre otros, con los cuales la organización en estudio mantiene relaciones permanentes, temporales o aún sin ningún tipo de vínculo y que tienen directa o indirectamente incidencia en la misión del gremio y en sus proyectos así como en sus perspectivas o visión.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Demanda de nuevos servicios• Posibilidad de entrar en comercialización sustentable con otros países• Interés nacional e internacional para financiar proyectos (aspecto social)• Existencia de mercados mas remunerativos• Posibilidades de acceder a préstamos formales con BNF y CFN• Convenios con organismos internacionales para conseguir recursos	<ul style="list-style-type: none">• Variabilidad a cambios políticos en el gobierno• Exclusión de producción artesanal por calidad• Exigencia de mejores calidades por parte del consumidor• Poca credibilidad de los productores en el futuro• Competencia desleal por parte de otras organizaciones o empresas• Ausencia de políticas a favor de pequeños artesanos• Ausencia de conciencia colectiva para producir técnicamente

IDENTIFICACION Y DEMANDAS DE LOS CLIENTES EXTERNOS

Constituye una valiosa información referencial para la elaboración posterior del plan estratégico.



Demanda de los proveedores

- Adecuado manejo y aplicación del producto que venden
- Información sobre necesidades y demandas
- Pago oportuno
- Garantías
- Mayor volumen de compras
- Seriedad de acuerdos y contratos
- Asociación fuerte y solvente económicamente.

Demanda de las instituciones públicas

- Proyectos viables bien estructurados que se vinculen con el desarrollo sustentable.
- Contraparte y aval (garantía)
- Personal capacitado

- Manejo económico transparente
- Cumplimiento de programas y proyectos
- Monitoreo o seguimiento
- Organización fuerte
- Honestidad y confiabilidad en la organización
- Continuidad de acciones
- Información
- Evaluación de impactos ambientales.

Demanda de clientes internacionales

- Servicio de calidad
- Precios adecuados
- Variedad de productos
- Artesanías de calidad
- Buen trato

Demanda de organizaciones nacionales e internacionales

- Buena imagen
- Servicios de calidad
- Que garanticen su efectividad a través de un organismo de control
- Información confiable
- Proyectos bien elaborados
- Balances y estados financieros de los dos últimos años
- Continuidad de acciones
- Confiabilidad en la organización y en los dirigentes

Demanda de otros productores no asociados.

- Satisfacción de las necesidades de los artesanos no asociados
- Asesoría técnica, administrativa y financiera
- Información de mercados
- Asistencia técnica e información
- Calidad y variedad de servicios
- Capacitación
- Representación efectiva
- Respaldos en problemas particulares
- Consecución de líneas de crédito especiales
- Asesoría para identificar y elaborar proyectos
- Integración gremial
- Liderazgo efectivo
- Control de calidad

Demanda de las instituciones financieras

- Información sobre los artesanos
- Información sobre el sector
- Respaldo de la organización frente a los artesanos
- Promoción sobre las necesidades de contar con estados financieros y datos técnicos
- Presentación de proyectos viables y bien estructurados
- Pago oportuno de créditos
- Cumplimiento de requisitos establecidos por las instituciones financieras.

Demanda de clientes nacionales

- Precios bajos
- Diversidad de artesanías
- Atención personalizada
- Productos de calidad
- Abastecimiento continuo
- Honestidad y transparencia
- Información

Demanda de organismos seccionales

- Información efectiva
- Alianzas estratégicas
- Coordinación efectiva
- Representatividad
- Participación en la solución de problemas en la comunidad
- Contribuciones económicas (impuestos)

Demanda del estado

- Protección del medio ambiente
- Información
- Cumplir con requisitos legales
- Concertación
- Generación de propuestas
- Respeto a la autoridad

- Mayor competitividad del sector
- Fortalecimiento de la asociación
- Influir en las designaciones de autoridades idóneas

Demanda de la comunidad

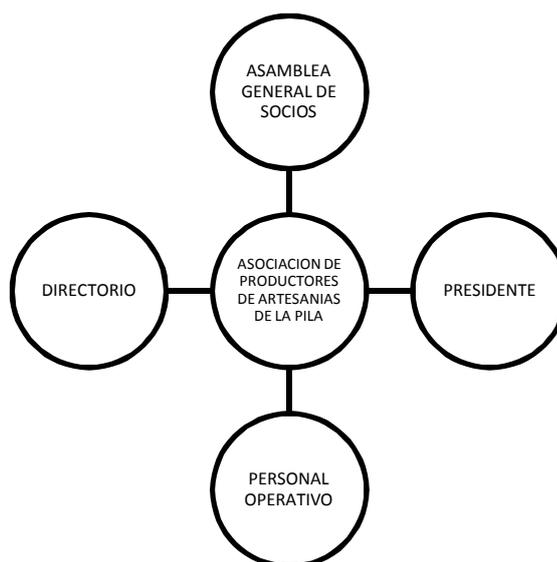
- Mayor asistencia técnica
- Comercialización e investigación con universidades
- Generación de empleo
- Solidaridad
- Compromiso en el mejoramiento de los niveles de vida de la población
- Mayor cobertura de servicios básicos, agua potable, luz, teléfono.
- Punto de enlace con la comunidad (representatividad)
- Capacitación laboral
- Mayor producción y difusión
- Cuidado del medio ambiente
- Precio accesible a los insumos
- Precios justos por las artesanías.

Demanda de otros gremios

- Coordinación efectiva
- Alianzas estratégicas
- Información
- Participación en programas comunes
- Cruce de información
- Mayor representación ante instituciones nacionales e internacionales
- Honestidad en relaciones interinstitucionales.

IDENTIFICACION Y DEMANDAS DE LOS CLIENTES INTERNOS

Constituye una valiosa información referencial para la elaboración posterior del plan estratégico



Demanda de la asamblea general de socios

- Cumplimiento de políticas y resoluciones
- Imagen Institucional
- Presentación de nuevos proyectos y programas
- Información sobre la gestión de directivos
- Eficiencia de la representación gremial
- Gestión transparente, en el manejo de recursos económicos, humanos y técnicos
- Fortalecimiento del gremio
- Cumplimiento de objetivos y metas

- Incrementar nuevos servicios a los asociados

Demanda del presidente

- Participación activa de los miembros
- Representación y participación del directorio en la promoción de actividades de la asociación
- Respaldo activo del directorio
- Capacidad y compromiso de los colaboradores
- Comunicación y coordinación efectiva en todos los niveles
- Cumplimiento de obligaciones legales y económicas los asociados
- Cumplimiento de los planes de acción
- Diagnóstico de las necesidades de los artesanos y búsqueda de soluciones.
- Apoyo a su gestión por parte del directorio.

Demanda del personal operativo

- Capacitación
- Remuneración de acuerdo a productividad
- Solidaridad
- Espacio físico adecuado
- Comunicación efectiva vertical y horizontal
- Definición clara de funciones y responsabilidades
- Concientización sobre la misión institucional
- Participación en decisiones
- Facilidades logísticas y de materiales, así como de seguridad social y beneficios de ley.

Demandas del directorio

- Integración gremial
- Cumplimiento de objetivos y metas
- Democratización en las decisiones
- Información
- Presentación de proyectos y programas
- Cumplimiento de obligaciones
- Gestión transparente.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS				
FACTORES EXTERNOS CLAVES	Valor	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
Demanda de nuevos servicios	8	0,0727273	4	0,2909091
Posibilidad de entrar en comercialización sustentable con otros países	10	0,0909091	4	0,3636364
Interés nacional e internacional para financiar proyectos (aspecto social)	10	0,0909091	4	0,3636364
Existencia de mercados mas remunerativos	9	0,0818182	4	0,3272727
Posibilidades de acceder a préstamos formales con BNF y CFN	10	0,0909091	4	0,3636364
Convenios con organismos internacionales para conseguir recursos	8	0,0727273	4	0,2909091
AMENAZAS				
Variabilidad a cambios políticos en el gobierno	8	0,0727273	2	0,1454545
Exclusión de producción artesanal por calidad	8	0,0727273	1	0,0727273
Exigencia de mejores calidades por parte del consumidor	10	0,0909091	1	0,0909091
Poca credibilidad de los productores en el futuro	5	0,0454545	2	0,0909091
Competencia desleal por parte de otras organizaciones o empresas	10	0,0909091	1	0,0909091
Ausencia de políticas a favor de pequeños artesanos	6	0,0545455	2	0,1090909
Ausencia de conciencia colectiva para producir técnicamente	8	0,0727273	1	0,0727273
TOTAL	110	1,000		2,67272723

Fuente: SERNA GOMEZ Humberto. Planeación y Gestión Estratégica
 Elaborado por: Jaime Pérez Naranjo

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS				
FACTORES EXTERNOS CLAVES	Valor	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
Mano de obra disponible	10	0,0564972	4	0,2259887
Terrenos o parcelas propias	10	0,0564972	4	0,2259887
Experiencia en el sector	9	0,0508475	3	0,1525424
Organización constituida	8	0,0451977	4	0,1807910
Cuentan con infraestructura física artesanal	8	0,0451977	4	0,1807910
Adecuada infraestructura vial	10	0,0564972	4	0,2259887
LIMITACIONES				
Dependencia de insumos de otra provincia para la producción	10	0,0564972	1	0,0564972
Limitada infraestructura industrial	10	0,0564972	2	0,1129944
Ausencia de procesos de capacitación	9	0,0508475	2	0,1016949
Ausencia de tecnología de punta	9	0,0508475	1	0,0508475
No cuentan con asistencia técnica permanente	10	0,0564972	1	0,0564972
Organización con limitado fortalecimiento	9	0,0508475	1	0,0508475
Desconocimiento de los requerimientos del mercado interno y externo	10	0,0564972	1	0,0564972
Falta de algunos servicios de apoyo como centros de acopio, comisariato entre otros	9	0,0508475	2	0,1016949
Falta de información estadística del sector	10	0,0564972	2	0,1129944
Falta de interés y conciencia de productores del sector	8	0,0451977	1	0,0451977
Producción sin visión empresarial	9	0,0508475	1	0,0508475
El costo y la falta de disponibilidad a mediano y largo plazo de capital, son superiores a empresas competidoras	10	0,0564972	2	0,1129944
Mal manejo del producto, comercialización e industrialización	9	0,0508475	1	0,0508475
TOTAL	177	1,000		2,1525424

Fuente: SERNA GOMEZ Humberto. Planeación y Gestión Estratégica
 Elaborado Por: Jaime Pérez Naranjo

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

El resultado total ponderado más alto posible para la asociación es de 4.0 y el resultado total ponderado menor posible es 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto 2.5. La asociación con un resultado ponderado de 2.67 demuestra que tiene más Oportunidades que Amenazas, se deben aprovechar las oportunidades de 4 y evitar las amenazas de uno. La situación política y económica no se puede evitar.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS

La asociación con un resultado ponderado de 2.15 demuestra que tiene más Limitaciones que Fortalezas en esta caso ocho.

FACTORES CRITICOS

1. Exclusión de producción artesanal por calidad
2. Exigencia de mejores calidades por parte del consumidor
3. Competencia desleal por parte de otras organizaciones, empresas o intermediarios.
4. Ausencia de conciencia colectiva para producir técnicamente
5. Dependencia de insumos de otra provincia para la producción
6. Ausencia de tecnología de punta
7. No cuentan con asistencia técnica permanente
8. Organización con limitado fortalecimiento
9. Desconocimiento de los requerimientos del mercado interno y externo
10. Falta de interés y conciencia de productores del sector
11. Producción sin visión empresarial
12. Mal manejo del producto, comercialización e industrialización.

FACTORES CRITICOS PERCIBIDOS

1. Factor crítico percibido.- Exclusión de producción artesanal por calidad.-

La demanda de artesanías se caracteriza por una exigencia cada vez mayor en cuanto a calidad. Existe una competencia muy fuerte entre países principalmente China que tiene artesanías a bajo costo, pero hay reparaciones en cuanto a calidad.

Datos e información

- La demanda de artesanías en general en el Ecuador para la exportación es mínima por calidad.
- Existen mercados potenciales para artesanías de arcilla, como USA, Europa, entre otros
- No existen proyectos para la producción de artesanías de calidad y a bajos costos.
- La tecnología utilizada para la producción de artesanías en general es ineficiente.
- No se cuenta con asistencia técnica permanente nacional e internacional con calidad y bajo costo que permitan un incremento de la comercialización.
- No existe un control de calidad para obtener artesanías que sean competitivas.

Posibles razones

- No existen políticas adecuadas que beneficien al pequeño productor artesanal

- La tecnología de punta se encamina hacia la producción de artesanías de calidad
- Los artesanos productores de la Pila que comercializan los figurines no tienen el conocimiento de vender eficazmente según especificaciones del cliente.
- No se le ha preguntado al cliente que tipo de artesanías desea para incrementar el mercado
- No existe un centro de acopio centralizado adecuado para comercializar asociativamente con ventaja.

Conclusiones

- Se necesita contar con una política adecuada que favorezca al pequeño productor artesanal
- Se requiere producir artesanías de calidad y a precios bajos es decir ser competitivos nacional e internacionalmente
- La comercialización debe realizarse a través de la asociación de La Pila y no individualmente para mejorar ingresos. La comercialización asociativa le permite elevar la calidad de las artesanías.
- Se debe aumentar las ventas a nivel nacional y comenzar a exportar a países industrializados.

Formas alternativas de abordar el factor crítico.

- Establecer alianzas estratégicas con brókeres que permitan la exportación de artesanías.
- Elaborar normas y reglamentos que permitan la exportación de artesanías.

- Elaborar un plan de exportación con facilitadores conocedores de la materia
- Conseguir el apoyo de las autoridades seccionales y el gobierno central, que permitan industrializar la producción artesanal actual.

Objetivo de mediano y largo plazo

- Industrializar y diversificar las artesanías para poder contar con figurines de calidad y a bajo precio, según especificaciones del cliente hasta el año 2015.

Estrategias

- Realizar un estudio de mercado que permita la implantar la industrialización de artesanías con la colaboración de los productores actuales.
- Conseguir financiamiento.
- Elaborar un proyecto
- Ejecutar el proyecto
- Monitoreo y seguimiento
- Evaluación

Política

- Periódicamente se realizarán estudios de mercado de las artesanías que se producen en la Pila

Objetivos de corto plazo

- Implementar un sistema para industrializar la producción de artesanías hasta finales del año 2011

Producto

- Implantar un sistema de industrialización de las artesanías en estudio

Actividades

- Realizar alianzas estratégicas para estudios de industrialización con organismos nacionales e internacionales
- Conseguir financiamiento
- Contratar un consultor especializado en industrialización
- Capacitación a productores en industrialización
- Ejecución de la industrialización
- Seguimiento
- Evaluación

2.- Factor crítico percibido.- Exigencia de mejores calidades por parte del consumidor

Datos e información

- Los bienes artesanales son una fuente de trabajo para los productores de la Pila, La Victoria, Otavalo, Quisapincha, entre otros
- La eficiencia artesanal que tienen los productores de la Pila es baja ya que no disponen de una tecnología de punta
- La calidad para consumo interno es deficiente
- Las artesanías de la Pila son de baja calidad por lo tanto existe poca demanda
- No existe un estudio para producir artesanías de calidad

Posibles razones

- Los productores artesanales de la Pila no han cooperado en esfuerzos conjuntos para mejorar la calidad de sus figurines al recibir precios bajos por los mismos
- No existe una institución que certifique la calidad de las artesanías de la Pila
- El 90% de los artesanos de la Pila no cuentan con asistencia técnica y transferencia de paquetes tecnológicos
- Las instituciones públicas y privadas no realizan ningún esfuerzo para apoyar el mejoramiento de la calidad a los artesanos de la Pila
- La tecnología utilizada por parte de los artesanos de la Pila data de muchos años atrás y no la han mejorado

Conclusiones

- Se debe capacitar al artesano de la Pila para que produzca figurines de calidad

- Se debe entregar servicios de asistencia técnica, transferencia de paquetes tecnológicos y crédito para mejorar su producción y calidad
- Se debe crear un organismo oficial que certifique la calidad de las artesanías de la Pila.
- Se deben producir artesanías que exige el mercado nacional e internacional
- Si se cuenta con comercialización asociativa, la organización debe pagar por las artesanías según calidad

Formas alternativas de abordar el factor crítico

- Agregar incentivos por artesanías de calidad
- Establecer alianzas estratégicas con salones de navidad a nivel nacional para que solo reciban artesanías según especificaciones técnicas establecidas.

Objetivo de mediano y largo plazo

- Elevar la calidad de las artesanías elaboradas en la Pila para comercializar en el mercado nacional e internacional hasta finales del año 2015

Estrategias

- Concretar alianzas y convenios con productores y salones de navidad
- Investigar el tipo de artesanías que demandan los clientes potenciales

- Conseguir financiamiento
- Capacitar al artesano de la pila en comercialización y marketing
- Crear una empresa que comercialice las artesanías de la Pila en forma asociativa

Política

- Se dará prioridad a proyectos rentables que aseguren la comercialización de las artesanías de la Pila

Objetivo de corto plazo

- Crear una empresa para comercializar las artesanías de la Pila de forma asociativa hasta finales del año 2011

Producto

- Realizar un estudio de mercado de las artesanías de la Pila

Actividades

- Realizar alianzas estratégicas con universidades, empresas privadas y públicas
- Conseguir financiamiento

- Contratar un consultor
- Identificación y promoción de artesanos de la Pila
- Capacitación en comercialización y mercadeo
- Seguimiento
- Evaluación

3.- Factor crítico percibido.- Competencia desleal por parte de otras organizaciones, empresas o intermediarios.

Datos e información

- La producción de artesanías de la Pila es de baja calidad
- Los artesanos de la Pila están descapitalizados, por lo que no cuentan con tecnología de punta que les permita incrementar su producción actual
- La forma de elaborar las artesanías es muy tradicional
- Las artesanías producidas actualmente en la Pila por su calidad reciben un precio muy bajo
- El mercado de las artesanías de la Pila es muy restringido y localizado
- La competencia de otras artesanías limita la venta de los productores artesanales

Posibles razones

- No existe una política de comercialización que impida la competencia desleal entre productores
- Los artesanos de la Pila no tienen una cultura de venta adecuada por lo que su producción es limitada

- Los centros de expendio de las artesanías de la Pila no son adecuados
- La calidad de los productos que actualmente se expenden es muy baja
- No se han realizado esfuerzos necesarios para disminuir la competencia desleal

Conclusiones

- Es necesario que se cuente con un organismo que regule la competencia desleal entre productores con el fin de mejorar los precios
- Se requiere producir artesanías de calidad y con altos rendimientos, para bajar costos y disminuir la competencia
- Se debe mejorar el proceso de comercialización para disminuir la competencia desleal de otros artesanos no asociados
- Se debe capacitar al artesano de la Pila para mejorar la producción con tecnología de punta

Formas alternativas de abordar el factor crítico

- Establecer alianzas estratégicas entre productores artesanales para evitar una competencia desleal
- Establecer normas y reglamentos con el fin de que no exista competencia desleal por parte de los productores de la arcilla
- Zonificar la producción artesanal y promover el turismo con el fin de incrementar ventas e ingresos para los artesanos

Objetivo de mediano y largo plazo

- Contar con un organismo que regule la competencia desleal entre productores con el fin de mejorar los precios hasta el año 2015

Estrategias

- Impulsar reuniones de concertación con organizaciones, empresas e intermediarios competidores
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas que regulen la competencia desleal entre productores artesanales
- Contar con una cadena de valor que se relacione con entidades que negocien con el comercio justo Europeo.
- Agregar incentivos por artesanías de calidad
- Establecer un sistema de información
- Fortalecer la fuerza de ventas
- Diseñar nuevas artesanías las cuales no tengan competencia
- Controlar la calidad de los insumos

Política

- Los servicios que regulan calidad para la competitividad se brindaran preferentemente a miembros de la asociación de artesanos de la Pila

Objetivo de corto plazo

- Contar con estatutos y reglamentos claros que ayuden a evitar la competencia desleal por parte de otras organizaciones, empresas o intermediarios hasta finales del año 2011(fortalecimiento gremial)

Producto 1.

- Reformulación de estatutos y reglamentos de la asociación de artesanos productores de la Pila

Actividades

- Reuniones con los artesanos de la asociación de Pila
- Elaboración de orgánico funcional de la asociación de la Pila
- Adquisición de muebles y equipos de oficina
- Elaboración de trípticos de la asociación con: misión, visión, valores corporativos y artesanías que se vende
- Monitoreo y supervisión
- Evaluación

Producto 2

- Contratación del personal administrativo

Actividades

- Selección y contratación del Director del Proyecto
- Selección y contratación de la Secretaria Contadora

4.- Factor crítico percibido.-Dependencia de insumos de otra provincia para la producción

Datos e información

- La demanda de insumos como la barbotina y pinturas son traídos de otras provincias, incrementa el costo de producción que repercute en los precios
- No existe un proyecto para producir artesanías con nuevos diseños exigidos en el mercado (ejemplo: diseños navideños, cultura montubia, etc.)
- La intermediación en la comercialización de insumos necesarios para la producción de figurines, encarecen los costos de producción y dejan de ser competitivos

Posibles razones

- No existe una política adecuada de importación de insumos artesanales de calidad que permitan bajar costos
- La mayoría de intermediarias de insumos para artesanías no tienen el conocimiento acerca de vender eficazmente según especificaciones técnicas y económicas
- La calidad de algunos insumos artesanales importados no es adecuado

Conclusiones

- Se requiere contar con una política adecuada de importación de insumos artesanales de calidad a través de la asociación de la Pila
- Se requiere producir artesanías de calidad con insumos económicos
- La comercialización de insumos artesanales debería realizarse a través de la organización

Formas alternativas de abordar el factor crítico

- Establecer alianzas estratégicas con fabricantes y distribuidores de la barbotina
- Producir bienes industriales para incrementar la producción y bajar los costos
- Conseguir el apoyo del Estado para la producción de bienes artesanales

Objetivo de mediano y largo plazo

- Implementar un sistema de compra de insumos a través de la asociación de la Pila hasta finales del año 2015

Estrategias

- Diagnosticar las necesidades de insumos de los productores artesanales de la Pila
- Realizar alianzas estratégicas con distribuidores o fabricantes de insumos artesanales
- Realizar un proyecto de comercialización de insumos de artesanías

- Conseguir financiamiento
- Ejecución del proyecto de comercialización de insumos
- Entregar paquetes de insumos a artesanos afiliados
- Monitoreo y seguimiento
- Evaluación

Política

- Los precios de venta de insumos para elaborar artesanías serán un 10% menor al de los intermediarios actuales

Objetivo de corto plazo

- Implementar un sistema de compra de insumos artesanales a través de la asociación hasta finales del año 2011

Producto

- Elaboración de un proyecto de venta de insumos de calidad para la elaboración de artesanías de arcilla

Actividades

- Elaboración del proyecto

- Reuniones con organizaciones públicas y privadas
- Búsqueda de financiamiento
- Arriendo de local
- Equipamiento de local
- Adquisición de insumos a distribuidores o fabricantes al por mayor
- Controlar la calidad de insumos
- Venta de insumos a precios competitivos
- Seguimiento
- Evaluación

5.- Factor crítico percibido.-Ausencia de conciencia colectiva para producir técnicamente.

Datos e información

- Mas del 99% de productores artesanales de la Pila no reciben transferencia de paquetes tecnológicos
- El Ministerio de Trabajo y Turismo a través de convenios o alianzas estratégicas podrían entregar transferencia de paquetes tecnológicos
- Los mercados nacionales e internacionales demandan productos de calidad y pagan mejores precios
- Los competidores de los artesanos de la Pila, han recibido asistencia técnica, transferencia de paquetes tecnológicos como es el caso de la Victoria, Cantón Pujilí, Provincia de Cotopaxi

Posibles razones

- El Ministerio de Trabajo y Turismo así como las Universidades, poco han generado en lo referente al desarrollo de paquetes tecnológicos
- Profesionales calificados en transferencia de tecnología de punta son difíciles de encontrar
- Los artesanos de arcilla de la Pila no están dispuestos a pagar por transferencia de paquetes tecnológicos

Conclusiones

- El sector de artesanías de la Pila en la Provincia de Manabí demanda la transparencia de paquetes tecnológicos para poder ser competitivos
- Se requiere reclutar profesionales con experiencia y altamente calificados en transferencia de paquetes tecnológicos
- Es necesario realizar convenios y alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para conseguir asistencia técnica

Formas alternativas de abordar el factor crítico

- Establecer alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales que entreguen transferencia de paquetes tecnológicos adecuados al medio sin alterar el medio ambiente
- Contratar profesionales para la transferencia de paquetes tecnológicos creativos
- Utilizar insumos artesanales inocuos o de baja toxicidad que no afecten a los artesanos

Objetivo de mediano y largo plazo

- Capacitar a los artesanos de la Pila, con el fin de que su producción se la realice con tecnología de punta hasta finales del año 2015

Estrategias

- Falta de una conciencia del artesano para producir figurines con calidad
- Capacitar en producción técnica a productores asociados de la Pila
- Fortalecer la capacidad gerencial de la organización en estudio
- Realizar convenios con instituciones estatales y universidades para producir técnicamente
- Elaborar normas y reglamentos que permitan concientizar a los asociados para producir técnicamente
- Seguimiento y evaluación

Política

- Los servicios de insumos, industrialización y comercialización se darán preferentemente a los asociados de la organización en estudio

Objetivo de corto plazo

- Brindar servicios de asistencia técnica, transferencia de tecnología de punta, paquetes tecnológicos a todos los productores de la asociación de la Pila que lo soliciten hasta el año 2011

Producto 1

- Productores artesanales de la Pila atendidos con asistencia de transferencia de tecnología de punta

Actividades

- Promocionar el servicio de transferencia de tecnología de punta
- Conseguir financiamiento
- Contratación de un profesional que brinde servicios de asistencia técnica
- Diagnóstico de las necesidades de asistencia técnica que se va a entregar
- Elaboración de un programa de asistencia técnica y tecnología de punta
- Ejecución del programa de asistencia técnica y tecnología de punta
- Seguimiento
- Evaluación

Producto 2

- Brindar servicios de transferencia de paquetes tecnológicos a los artesanos de la Pila

Actividades

- Identificación de instituciones que pueden apoyar
- Elaboración y firmas de convenios
- Conseguir financiamiento
- Capacitación en transferencia de paquetes tecnológicos
- Giras de observación

- Ejecución del proyecto
- Seguimiento
- Evaluación de convenios

6.- Factor crítico percibido.-Ausencia de tecnología de punta.-Este problema ya esta abordado en el factor crítico n.- 5

7.- Factor crítico percibido.- No cuentan con asistencia técnica permanente.-Este problema ya esta abordado en el factor crítico n.- 5

8.- Factor crítico percibido.- Organización con limitado fortalecimiento.-Este problema ya esta abordado en el factor crítico n.- 3

9.- Factor crítico percibido.-Desconocimiento de los requerimientos del mercado interno y externo

Datos e información

- El sector artesanal de figurines de arcilla desconoce de la demanda interna y externa que existe sobre sus bienes
- El productor artesanal de la Pila no conoce cuáles son sus costos y beneficios actualmente
- El productor artesanal de la Pila no tiene información de precios por artesanía incluyendo mano de obra, equipo barbotina y pinturas
- El artesano de la Pila no cuenta con información de mercados internos y externos para decidir opciones de comercialización

Posibles razones

- Ausencia de una organización fortalecida
- Falta de una cultura artesanal integral
- Falta de un servicio de información de mercados internos y externos
- Falta de un equipamiento para poder acceder a información nacional e internacional sobre mercados

Conclusión

- Se requiere de una organización que cuente con estudios de mercado interno y externo, así como de precios, costos y otras variables de interés para una mejor producción artesanal

Formas alternativas de abordar el factor crítico

- Formar alianzas estratégicas con otros productores artesanales del país que compartan el mismo interés en lo referente a los requerimientos del mercado interno y externo
- Realizar convenios con organismos públicos y privados que proporcionen información sobre requerimientos del mercado interno y externo
- Contratar una empresa privada que se dedique a esta actividad para que periódicamente proporcione la información de los requerimientos de mercado interno y externo

Objetivo de mediano y largo plazo

- Implementar un sistema de información técnica sobre requerimientos de mercado y otros datos estadísticos hasta finales del año 2015

Estrategias

- Vinculación a redes nacionales e internacionales de información de mercados
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales sobre requisitos del mercado
- Crear una base de datos
- Elaborar un proyecto para financiar el sistema de información de mercados
- Mantener en internet una página web para promocionar las artesanías de arcilla y conseguir mercados que paguen mejores precios
- Seguimiento y evaluación

Política

- Tendrán acceso a información de necesidades de mercados los socios que se encuentran al día con sus obligaciones en la asociación

Objetivo de corto plazo

- Integrar a las organizaciones de artesanos de arcilla en una red nacional e internacional de información hasta finales del año 2011

Producto 1

- Integración a una red nacional e internacional de información

Actividades

- Conseguir financiamiento
- Implementar un centro de información
- Realizar pasantías de observación para centros de información en instituciones públicas y privadas
- Capacitación al personal que administre el sistema
- Convenios interinstitucionales
- Definición de normas para el servicio de información
- Seguimiento
- Evaluación

Producto 2

- Equipamiento del centro de información

Actividades

- Elaboración de listas y especificaciones de equipamiento (hardware)
- Preparar concurso de ofertas
- Calificación de concursantes (casas comerciales)
- Adjudicación de equipamiento a firma ganadora
- Pruebas de funcionamiento

- Seguimiento
- Evaluación y recepción definitiva de equipo

10.- Factor crítico percibido.-Falta de interés y conciencia de productores del sector.-Este problema ya esta abordado en el factor crítico n.- 5

11.- Factor crítico percibido.-Producción sin visión empresarial.

Datos e información

- La visión de la asociación es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que producen el marco de referencia de lo que una organización artesanal es y quiere ser en el futuro
- La visión de futuro la define la alta dirección de la asociación y debe ser realista e inspiradora y conocida por todos para saber hacia dónde se dirigen
- La visión señala un rumbo de dirección, es el lazo o la cadena que une en la organización el presente con el futuro
- La visión de una organización sirve como guía para la formulación de estrategias a la vez que proporciona un propósito.

Posibles razones

- En el caso en estudio los líderes no han comprendido la filosofía y la visión de la organización

- Al no formular la visión los líderes no han incorporado el conocimiento de todos los actores organizacionales y de sus grupos de referencia a la visión de futuro
- Los líderes no tiene definido un horizonte de tiempo por lo que dependen de la turbulencia del medio y de los mercados en que se desenvuelve la asociación

Conclusión

- La asociación debe contar con una visión de futuro que redacten sus líderes y debe compartirse con todos sus asociados, así como con sus colaboradores. Lo anotado supone un liderazgo visible y un apoyo integral de toda la organización, la incorporación de la visión en la gestión empresarial debe convertirse en una tarea diaria y permanente de toda la estructura de la asociación. Esta incorporación solo se lograra por la consistencia entre la visión y los objetivos para lograrlo

Formas alternativas de abordar el factor crítico

- Contar con una dirigencia comprometida que no le tema al cambio y motive la participación integrada de la organización para una comercialización en función de la demanda y no de la oferta como hoy día la tienen porque esta repercute en los precios de las artesanías

Objetivo de mediano y largo plazo

- Reestructurar los estatutos, reglamentos interno, reglamento de elecciones, caja chica entre otros, así como su estructura organizacional que debería ser por procesos hasta finales del año 2013

Estrategias

- Fortalecer la directiva de la asociación de artesanos de la Pila
- Concretar alianzas estratégicas y convenios
- Elaborar estatutos y reglamentos preliminares sujetos a revisión
- Discutir estatutos y reglamentos en dos fechas diferentes por parte de la asamblea general de socios
- Presentar estatutos y reglamentos aprobados en la asamblea general en el MIPRO
- Monitoreo y seguimiento

Política

- Reformulación de estatutos y elaboración de reglamentos serán autofinanciados por la asociación de la Pila

Objetivo de corto plazo

- Elaborar la planificación estratégica con una misión, visión de futuro y un plan de negocios hasta finales del año 2011

Producto

- Elaboración del planeamiento estratégico

Actividades

- Reunión con los artesanos de la asociación de la Pila
- Convenios con instituciones nacionales e internacionales
- Elaboración del plan estratégico
- Divulgación de la Misión y visión de futuro
- Monitoreo
- Evaluación

12.- Factor crítico percibido.-Mal manejo del producto comercialización e industrialización.-Este problema ya esta abordado en el factor crítico n.- 2

Luego del análisis de los factores críticos se puede terminar el objetivo general y los objetivos específicos que formaran parte del proyecto productivo integrado PPI

OBJETIVO GENERAL

Elevar los ingresos económicos de los artesanos de arcilla de la Pila, afectados por los bajos precios nacionales e internacionales de las artesanías, y así contribuir a la elaboración de un proyecto de desarrollo parroquial que devuelva la esperanza de un futuro mejor para sus artesanos

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1.- Implementar un sistema para industrializar la producción de artesanías de la Pila
- 2.- Crear una empresa para comercializar las artesanías de la Pila de forma asociativa
- 3.-Contar con estatutos y reglamentos claros que ayuden a evitar la competencia desleal entre productores y por parte de otras organizaciones, empresas o intermediarios (Fortalecimiento gremial)
- 4.- Implementar un sistema de compra de insumos a través de la asociación
- 5.- Brindar el servicio de transferencia de tecnología de punta y paquetes tecnológicos a los artesanos que soliciten este servicio
- 6.- Integrar a las asociaciones de artesanos de arcilla en una red nacional e internacional de información.
- 7.- Elaborar la planificación estratégica con una misión y visión de futuro, así como objetivos de mediano y corto plazo.

DECLARACION DE LA MISION DE LOS ARTESANOS DE LA PILA

Los artesanos de la parroquia de la Pila no están organizados y es necesario realizar con ellos una planificación estratégica y entonces se podrá tener la misión que tiene que ser elaborada por los estrategas (dirigentes) y el facilitador del proceso

La organización de artesanos de la Pila puede ser una corporación que es la que más les conviene o una cooperativa, asociación o una comuna.

En consecuencia se requiere de la creación de un nuevo concepto empresarial, por lo que la misión consistirá de tres partes interrelacionadas:

Productos.- Hacer, distribuir y vender artesanías de la mejor calidad en una amplia gama de figurines

Economía.- Crear una empresa que funcione sobre una base financiera solida de crecimiento rentable, aumentando el valor para los socios de la empresa y creando oportunidades de trabajo con recompensas financieras para los artesanos

Social.- Hacer funcionar la empresa de forma que se reconozca activamente el papel fundamental del negocio de las artesanías en la estructura de la sociedad, aplicando formas innovadoras de mejorar la calidad de vida de una amplia comunidad local

MISION DE LOS ARTESANOS DE LA PILA

Asegurar la oferta de artesanías de calidad que proporcione seguridad, salud y calidad de vida a sus socios. Se centrara en el cliente; creando y manteniendo una empresa eficaz, atrayendo y reteniendo artesanos preparados y motivados así como usando una planificación estratégica de sus actividades.

VISION DE FUTURO DE LOS ARTESANOS DE LA PILA

La empresa artesanal de la Pila será un modelo de excelencia que pondrá a sus asociados en un nivel muy alto. Los artesanos preparados y motivados serán reconocidos por vender productos de calidad, seremos una organización con una empresa artesanal de actividad económica que dé a la parroquia la Pila una ventaja competitiva en el mercado. Nos asociaremos con empresas turísticas nacionales e internacionales para hacer de nuestra parroquia atractiva para vivir con dignidad, trabajar y disfrutar.

Las declaraciones de misión y visión establecen los objetivos y la dirección general de la empresa

Ayudan a los asociados artesanos, clientes externos y dirigentes a comprender que es la empresa y que intenta conseguir. Pero estas declaraciones son demasiado vagas para guiar a los estrategas y artesanos a puerto seguro. Al definir la estrategia¹⁰ se puede saber cómo se lograra esa Misión y Visión de futuro

No hay que olvidar que quien produce con calidad a precios bajos se impone en cualquier mercado del mundo

¹⁰ ESTRATEGIA.- M. Porter sostiene que la estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacara para establecer una diferencia sostenible en el mercado, la diferencia puede ser producir artesanías con calidad a precios competitivos.

“Las empresas artesanales se definen por los clientes que tienen, no por los productos que hacen”

CAPITULO III

METODOLOGIA

El diseño metodológico tiene como fin establecer cómo se llevará a cabo la presente tesis, se diseña detalladamente la estrategia para obtener la información y se detallan las actividades para darle respuesta a los objetivos planteados. Los elementos principales a tener en cuenta en esta metodología son los siguientes:

- Población
- Muestra
- Variables

Según la metodología utilizada se plantea una investigación cuantitativa. En este tipo de investigación se pueden dar diferentes casos al seleccionar uno de ellos, se debe tomar en cuenta su relación con el problema, el objetivo planteado y la hipótesis

Investigaciones cuantitativas.- En esta investigación se pueden mencionar los siguientes tipos:

- Investigación descriptiva.- que es la que utilizaremos
- Investigación retrospectiva
- Investigación prospectiva
- Investigación de casos.- que es también la que se pudo utilizar
- Investigación evaluativa
- Investigación experimental

Investigación descriptiva.- Su objetivo es describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurran en forma natural sin explicar la relaciones que se identifiquen. Su alcance no permite la comprobación de hipótesis ni la predicción de resultados. En este tipo de investigación se pueden hacer los siguientes tipos de análisis:

- Caracterizar globalmente el objeto de estudio. Se utilizaran para ello, tablas y figuras estadísticas.
- Se describe el contexto en el cual se presenta cierto fenómeno. Se ubica el lugar donde se da el fenómeno y luego se señalan las principales características económicas del contexto.
- En ocasiones la determinación de una variable puede constituir el objetivo central del estudio. Un ejemplo puede ser la determinación de jarrones, figurines, vasijas y otros, que tiene más demanda en el mercado local.
- Describir las partes, categorías o clases que componen el objeto de estudio. Es la tarea por definición de la descripción. Por ejemplo, describir las características de la oferta y de la demanda de los figurines, vasijas y otras artesanías.
- Describir las relaciones del objeto de estudio con otros objetos sustitutos. Tal objeto consiste en buscar asociaciones o correlaciones entre variables.

CONSOLIDACION DEL PROYECTO PRODUCTIVO INTEGRADO DE LAS ARTESANIAS DE ARCILLA DE LA PILA																	
N.-	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	CRONOGRAMA												Fuentes de financiamiento	USD	Responsables	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
1	Implementar un sistema para industrializar la producción de artesanías de la Pila hasta finales del año 2011															\$ 86.400,00	
1.1	Realizar alianzas estratégicas para estudios de industrialización con organismos nacionales e internacionales														Asociacion	\$ 200,00	Presidente y secretario
1.2	Conseguir financiamiento														Asociacion	\$ 200,00	Presidente y secretario
1.3	Contratar un consultor														Otros	\$ 3.000,00	Director del proyecto
1.4	Capacitación de productores														Otros	sin costo	Consultor contratado
1.5	Ejecución de la industrialización														Otros	\$ 80.000,00	Director del proyecto
1.6	Seguimiento														Asociacion	sin costo	Presidente y secretario
1.7	Evaluación														Otros	\$ 3.000,00	Director del proyecto
2	Crear una empresa para comercializar las artesanías de la Pila de forma asociativa hasta finales del año 2011															\$ 7.900,00	
2.1	Realizar alianzas estratégicas con universidades, empresas privadas y públicas														Asociacion	\$ 200,00	Presidente y secretario
2.2	Conseguir financiamiento														Asociacion	\$ 200,00	Presidente y secretario
2.3	Contratar un consultor														Otros	\$ 4.500,00	Director del proyecto
2.4	Identificación y promoción de artesanos de la Pila														Otros	sin costo	Consultor contratado
2.5	Capacitación en comercialización y mercadeo														Otros	sin costo	Consultor contratado
2.6	Seguimiento														Asociacion	sin costo	Presidente y secretario
2.7	Evaluación														Otros	\$ 3.000,00	Director del proyecto
3	Contar con estatutos y reglamentos claros que ayuden a evitar la competencia desleal por parte de otras organizaciones, empresas o intermediarios (fortalecimiento gremial)															\$ 63.700,00	
3.1	Reformulación de estatutos y reglamentos de la asociación de artesanos productores de la Pila															\$ 6.700,00	
3.1.1	Reuniones con los artesanos de la asociación de Pila														Asociacion	\$ 200,00	Presidente y secretario
3.1.2	Elaboración de orgánico funcional de la asociación de la Pila														Asociacion	\$ 200,00	Director del proyecto
3.1.3	Adquisición de muebles y equipos de oficina														Otros	\$ 3.000,00	Director del proyecto
3.1.4	Elaboración de trípticos de la asociación con: misión, visión, valores corporativos y artesanías que se vende														Asociados	\$ 300,00	Director del proyecto
3.1.5	Monitoreo y supervisión														Asociacion	sin costo	Presidente y secretario
3.1.6	Evaluación														Otros	\$ 3.000,00	Director del proyecto
3.2	Contratacion del personal administrativo															\$ 57.000,00	
3.2.1	Contratar al director del proyecto														Otros	\$ 45.000,00	Presidente
3.2.2	Contratar a la secretaria contadora														Otros	\$ 12.000,00	Director del proyecto
4	Implementar un sistema de compra de insumos a través de la asociación															\$ 41.400,00	
4.1	Elaboración del proyecto														Otros	\$ 2.000,00	Director del proyecto
4.2	Reuniones con organizaciones públicas y privadas														Asociacion	\$ 200,00	Presidente y secretario
4.3	Búsqueda de financiamiento														Asociacion	\$ 200,00	Presidente y secretario

N.-	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	CRONOGRAMA												Fuentes de financiamiento	USD	Responsables
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
4.4	Arriendo de local													Otros	\$ 1.800,00	Director del proyecto
4.5	Equipamiento de local													Otros	\$ 3.000,00	Director del proyecto
4.6	Adquisición de insumos a distribuidores o fabricantes al por mayor													Asociacion	\$ 30.000,00	Presidente y secretario
4.7	Controlar la calidad de los insumos													Asociacion	\$ 1.200,00	Director del proyecto
4.8	Venta de insumos a precios competitivos													Asociacion	sin costo	Presidente y secretario
4.9	Seguimiento													Asociacion	sin costo	Presidente y secretario
4.10	Evaluación													Otros	\$ 3.000,00	Director del proyecto
5	Brindar el servicio de transferencia de tecnología de punta a los artesanos que soliciten este servicio														\$ 82.200,00	
5.1	Productores artesanales de la Pila atendidos con asistencia de transferencia de tecnología de punta														\$ 15.700,00	
5.1.1	Promocionar el servicio de transferencia de tecnología de punta													Asociacion	\$ 200,00	Directiva de la asociacion y director del
5.1.2	Conseguir financiamiento													Asociacion	\$ 200,00	Presidente y secretario
5.1.3	Contratar el profesional que brinda este servicio													Otros	\$ 7.500,00	Director del proyecto
5.1.4	Diagnostico de los servicios que se entrega													Otros	\$ 2.000,00	Consultor contratado
5.1.5	Elaboración de proyectos de transferencia de tecnología de punta													Otros	sin costo	Consultor contratado
5.1.6	Ejecución del proyecto													Otros	\$ 2.800,00	Consultor contratado
5.1.7	Monitoreo y seguimiento													Asociacion	sin costo	Presidente y secretario
5.1.8	Evaluación													Otros	\$ 3.000,00	Director del proyecto
5.2	Productores atendidos con servicios de transferencia de paquetes tecnológicos														\$ 66.500,00	
5.2.1	Identificación de instituciones internacionales que puedan apoyar													Asociacion	\$ 100,00	Directiva de la asociacion
5.2.2	Elaboración y firmas de convenios													Asociacion	\$ 200,00	Directiva de la asociacion
5.2.3	Conseguir financiamiento													Asociacion	\$ 200,00	Presidente y secretario
5.2.4	Capacitación en transferencia de paquetes tecnológicos													Otros	\$ 3.000,00	Consultor internacional en convenio
5.2.5	Giras de observación													Otros	\$ 60.000,00	Director del proyecto y asociados
5.2.6	Ejecución del proyecto													Otros	sin costo	Consultor contratado
5.2.7	Seguimiento													Asociacion	sin costo	Presidente y secretario
5.2.8	Evaluación de convenios													Otros	\$ 3.000,00	Director del proyecto
6	Integrar a las organizaciones de artesanos de arcilla en una red nacional e internacional de información														\$ 12.450,00	
6.1	Integración a una red nacional e internacional de información														\$ 7.700,00	
6.1.1	Conseguir financiamiento													Asociacion	\$ 200,00	Presidente y secretario
6.1.2	Implementar un sistema de información													Otros	\$ 2.800,00	Director del proyecto
6.1.3	Realizar pasantías de observación para centros de información en instituciones públicas y privadas													Otros	\$ 1.000,00	Delegado de la asociacion
6.1.4	Capacitación al personal que administre el sistema													Otros	\$ 500,00	Director del proyecto
6.1.5	Convenios interinstitucionales													Asociacion	\$ 200,00	Presidente y secretario
6.1.6	Definición de normas para el servicio de información													Asociacion	sin costo	Presidente y secretario
6.1.7	Seguimiento													Asociacion	sin costo	Presidente y secretario

N.-	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	CRONOGRAMA												Fuentes de financiamiento	USD	Responsables
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
6.1.8	Evaluación													Otros	\$ 3.000,00	Director del proyecto
6.2	Equipamiento del centro de información														\$ 4.750,00	
6.2.1	Elaboración de listas y especificaciones de equipamiento (hardware)													Asociacion	\$ 50,00	Presidente, secretario y director del proyecto
6.2.2	Preparar concurso de ofertas													Asociacion	\$ 150,00	Presidente, secretario y director del proyecto
6.2.3	Calificación de concursantes (casas comerciales)													Asociacion	\$ 50,00	Presidente, secretario y director del proyecto
6.2.4	Adjudicación de equipamiento a firma ganadora													Otros	\$ 1.500,00	Presidente, secretario y director del proyecto
6.2.5	Pruebas de funcionamiento													Otros	sin costo	Presidente, secretario y director del proyecto
6.2.6	Seguimiento													Otros	sin costo	Presidente, secretario
6.2.7	Evaluación y recepción definitiva del equipo													Otros	\$ 3.000,00	Director del proyecto
7	Elaborar la planificación estratégica con una visión de futuro y un plan de negocios hasta finales del año 2011														\$ 7.900,00	
7.1	Reunión con los artesanos de la asociación de la Pila													Asociacion	\$ 500,00	Presidente, secretario y director del proyecto
7.2	Convenios con instituciones nacionales e internacionales													Asociacion	\$ 200,00	Presidente, secretario
7.3	Elaboración del plan estratégico													Otros	\$ 4.000,00	Director del proyecto
7.4	Divulgación de la Misión y visión de futuro													Otros	\$ 200,00	Presidente y secretario
7.5	Monitoreo													Asociacion	sin costo	Presidente y secretario
7.6	Evaluación													Otros	\$ 3.000,00	Director del proyecto

COSTO TOTAL DEL PROYECTO	\$ 301.950,00
APORTE DE LA ASOCIACION DE ARTESANOS	\$ 35.050,00
APORTE DE LOS ASOCIADOS	\$ 300,00
APORTE OTRAS INSTITUCIONES	\$ 266.600,00

Fuente: SERNA GOMEZ Humberto. Planeación y Gestión Estratégica
 Elaborado por: Jaime Pérez Naranjo

AGENTES INVOLUCRADOS EN EL FINANCIAMIENTO Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE ARTESANÍAS DE ARCILLA DE LA PILA.

SECTOR PRIVADO

- Asociación de productores de la arcilla la Pila
- Fedexport
- Universidades
- Otros artesanos no afiliados de la asociación

- Corporación La favorita

SECTOR PÚBLICO

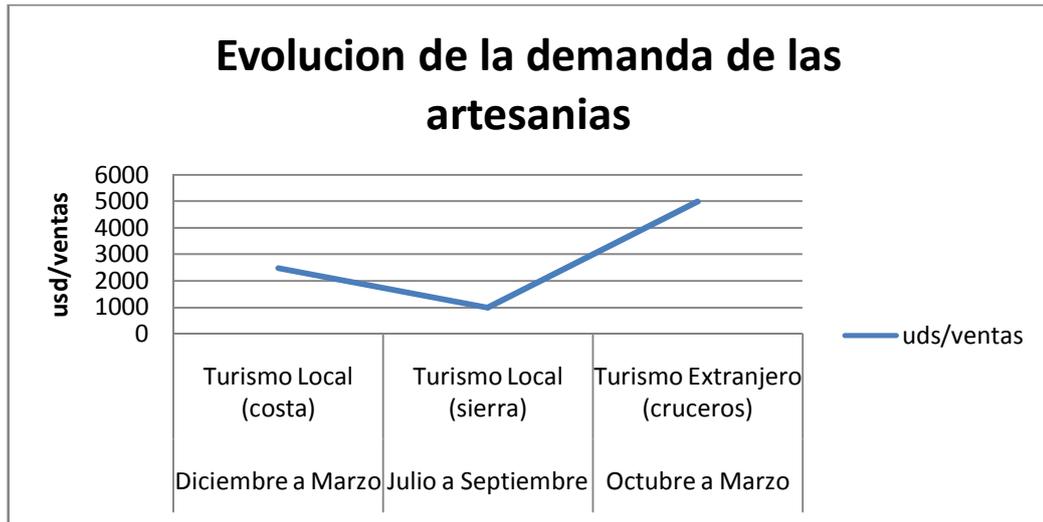
- Ministerio de Trabajo
- MIPRO
- Ministerio de Turismo
- CORPEI
- CFN
- BNF
- Consejo Provincial
- Consejo Cantonal
- SECAP

PORQUE SEGUIMOS CREYENDO EN LAS ARTESANÍAS COMO ALTERNATIVA DE DESARROLLO DE LA PARROQUIA LA PILA?

En un país como el Ecuador, que está abriéndose a la mediana y gran industria, el artesanado reviste aún notable importancia y da trabajo a unas 200.000 familias¹¹.

Es así que en la Parroquia La Pila, la mayoría de la población vive de la artesanía, sin embargo el alto costo de producción de las artesanías y los precios extremadamente bajos de las mismas hacen que los productores de la arcilla se encuentren estancados con producción artesanal insuficiente y de baja calidad.

¹¹ Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad



Si analizamos la demanda de las artesanías durante el año, se observa claramente la existencia de ciclos de unos meses donde la demanda pasa por niveles altos y niveles bajos.

El análisis de esta realidad, sabiendo que las artesanías tienen niveles de demanda bajos y altos nos debe empujar a aprovechar estos períodos para impulsar la comercialización nacional.

- Para los productores con niveles de productividad muy bajo, como es el caso del productor de la arcilla de la Pila cada período de baja demanda se convierte en un período de crisis con terribles consecuencias sobre los niveles de vida de las familias pobres. En estas condiciones la única forma de protegerse de estos períodos es alcanzando niveles de productividad competitiva con los otros grandes productores (la Victoria, Otavalo, Quisapincha). La estrategia desarrollada consiste justamente en aprovechar de estos periodos de baja demanda para capacitar y brindar asistencia técnica y transferencia de paquetes tecnológicos al artesano de la arcilla de

la Pila, para cuando la demanda se haya recuperado producir artesanías de calidad y a bajo costo.

- El Ecuador se caracteriza por ser un pequeño país productor pero con una gran capacidad de industrialización de las artesanías. En los últimos años el sector industrial ecuatoriano se ha dotado de una capacidad de transformación de las más modernas de América Latina. Sin embargo el bajo costo de las artesanías producidas en China hace que esta industria se encuentre en crisis y se ve obligada competir con estos productos. En estas condiciones el sector de artesanías de la arcilla cuenta con gran oportunidad para desarrollar su capacidad productiva y así evitar que las artesanías fabricadas en china ocupen el mercado nacional.

- Las artesanías manejadas técnicamente aseguran un ingreso mayor por unidad, valor este que con el complemento de algunos ingresos provenientes de cultivos permite a una familia vivir dignamente.

ORIENTACIÓN, POLÍTICAS Y PLANES DEL ESTADO ECUATORIANO PARA LA REGIÓN

Las artesanías ecuatorianas constituyen uno de los pilares fundamentales con que cuenta el país para enfrentar su desarrollo actual y futuro, puesto que alberga recursos importantes para lograr elevar la calidad de vida de los artesanos de la arcilla mediante un desarrollo sustentable.

Por ello las políticas de Gobierno contemplan los siguientes temas centrales como ejes de acción que, por su naturaleza y por los riesgos existentes, deben ser

atendidos de manera urgente por el Ecuador, con el apoyo de la Comunidad Internacional:

- Pacificar internamente al País y salvaguardar el proceso democrático como fundamento de convivencia social.
- Respetar en forma irrestricta los derechos humanos consagrados en la Constitución política del Estado.
- Reforzar la inversión social como medio para fortalecer el capital humano del país y mejorar la calidad de vida de la población.
- Proteger el medio ambiente, los recursos naturales renovables y la biodiversidad, como el mecanismo más idóneo de desarrollo sustentable para los ecuatorianos.
- Luchar contra el narcotráfico y la corrupción en todas sus formas y eliminar estos problemas que han erosionado la economía y moralmente al Ecuador y han afectado su credibilidad interna y externa
- Descentralizar administrativa y financieramente al País y promover el desarrollo equilibrado de todas las regiones y provincias en un ambiente de cumplimiento cabal de derechos y responsabilidades.

ZONA DONDE SE EJECUTARA EL PROYECTO

El área de influencia es la Parroquia La Pila, Cantón Montecristi, Provincia Manabí.



- Número de Beneficiarios.- 947 familias

PROCESO DE PRODUCCION DE LAS ARTESANIAS DE ARCILLA ARTESANIAS

Las artesanías elaboradas en la parroquia La Pila, se las elaboraban anteriormente con barro y con yeso, sin embargo en la actualidad las artesanías están elaboradas con Barbotina¹².

La Barbotina debe ser siempre líquida pero muy espesa, cuanto más espesa sea (sin llegar a ser sólida) y menos grumos tengan, mas rápido secará y el resultado será más satisfactorio porque no dará tiempo a que la pieza se deforme.

BARBOTINA



Luego de que la barbotina llega al taller artesanal de los productores, empieza la fabricación de las artesanías.

¹² La Barbotina es una mezcla de agua y arcilla o frita cerámica pulverizada. Una frita es un compuesto cerámico vítreo, obtenido a partir de la fusión de los componentes a temperaturas elevadas y un enfriamiento rápido, de una combinación de sustancias inorgánicas, calculadas para evitar la solubilidad de determinados elementos, con lo que conseguimos minimizar su toxicidad, a la vez de reducir el punto de fusión de dichos materiales. Su principal uso es el de unir dos masas de arcilla en las que se puede o no haber colocado previamente un pedazo o tira de arcilla sólida para fijar mejor

Se fabrican jarrones, figuras precolombinas, estatuillas, cuadros, para lo que se cuenta con moldes de yeso previamente elaborados y actualmente se está utilizando el caucho de silicona

MOLDE DE CAUCHO DE SILICONA



MOLDE DE YESO



Luego de esto proceden a sacarlos del molde y las pulen.

PULIENDO LAS PIEZAS DE BARBOTINA



Se las deja secar durante un día y pasan a ser horneadas

HORNO A GAS, LADRILLO REFRACTARIO



Por último pasan por el proceso de pintura, las artesanía son pintadas con esmalte alquílico sintético de uso doméstico tipo I, también conocido como esmalte sintético de secamiento rápido.



COSTOS DE PRODUCCION DE LAS ARTESANIAS

Los artesanos de la Pila poco o nada hacen por saber cuál es el costo real de la producción de las artesanías que producen.

El costo promedio de las artesanías es de \$8.50, a continuación se detallan los costos de producción de un juego de jarrones de tres piezas.

COSTO DE PRODUCCION DE UN JUEGO DE TRES PIEZAS DE JARRONES EN BISCOCHO¹³

1. **Costo por concepto de Yeso.-** La fabricación de artesanías empieza desde los moldes de yeso, se utiliza para esto el Yeso Volcán de procedencia chilena cuyo costo es de \$16.00 por un saco de 40 Kg, en un molde se

¹³ Biscocho le dicen los artesanos a la pieza que sale del horno

ocupan cuatro kg de yeso entonces $16/40 = \$0.40$ x 4Kg = \$1.60 costo de cada molde como se va a calcular el costo de un juego de tres piezas entonces $1.60 \times 3 = \$4.80$, que es el costo de tres moldes de yeso. Estos moldes duran dos meses.

Se fabrican 12 piezas al día, es decir al mes se producen 240 piezas, en dos meses que es lo que dura el molde se fabrican 480 piezas, entonces $4.80/480 = 0.01$

$0.01 \times 3 = \$ 0.03$, **costo de producción por concepto de moldes de yeso.**

2. **Costo por concepto de gas.-** Actualmente para quemar las piezas se utiliza la bombona de gas que en la Pila tiene un costo de \$2.50, la bombona de gas alcanza para quemar 24 piezas, entonces $2.50/24 = 0.10416$ x 3 = **\$0.3125, costo de producción por concepto de gas.**

3. **Costo por concepto de barbotina.-** Como quedo explicado anteriormente, las piezas están hechas de barbotina, la misma que tiene un costo de \$6.00 los 20 litros, con un litro y medio se fabrican las tres piezas del juego, entonces $6/20 = 0.30$ el litro como es litro y medio, **\$0.45, es el costo de producción por concepto de barbotina.**

4. **Costo por concepto de mano de obra directa.-** Para la elaboración de las artesanías la mano de obra se la utiliza de la siguiente manera:

Elaboración del molde

Preparación de la barbotina

Secado

Pulida

En todos estos procesos se ocupan dos horas, el costo de la mano de obra diaria es de \$10.00 diarios durante ocho horas, entonces $10/8 = 1.25$ x 2 = **\$2.50, que es el costo de producción por concepto de mano de obra directa.**

- 5. Costo de producción por concepto de materiales para pulir.-** Para pulir las artesanías se utilizan lijas, esponjas, espátulas y cuchillos, entonces tenemos que:

Lijas $0.40/480 = 0.00083 \times 3 = 0.0025$

Esponjas $0.50/480 = 0.00104 \times 3 = 0.003125$

Espátulas $0.35/2880 = 0.0001215 \times 3 = 0.0003645$

Cuchillos $1.00/2880 = 0.0003472 \times 3 = 0.0010416$

El costo de producción por concepto de materiales para pulir las artesanías es de \$ 0.007031

- 6. Costo por concepto de renta de terreno.-** A este insumo aunque sea propio se le debe asignar una renta por su aprovechamiento. Luego de realizar averiguaciones se tiene que una renta promedio aceptable al mes es de 60 USD. Entonces $60/480 = \$ 0.125 \times 3 = \$ 0.3750$, que es el costo de producción en concepto de renta de terreno.

- 7. Costo por concepto de luz.-** Se paga mensualmente 8 dólares, $8/480 = 0.0166 \times 3 = \0.05 , que es el costo de producción por concepto de luz

- 8. Costo por concepto de agua.-** Se paga mensualmente \$ 3.50/480 = $0.00729 \times 3 = \$0.021875$, costo de producción por concepto de agua.

- 9. Costo por concepto de capital invertido.-**

Construcción local $100 \times 80 = \$8000$

Equipo sin motor \$5

Equipo con motor \$30

TOTAL \$8035

$8035 \times 4.25\% = \$341.49/6 = 56.92/480 = 0.11857 \times 3 = \mathbf{\$0.3557}$, que es el costo de producción por concepto de capital invertido.

En resumen el costo total de producción de un juego de tres piezas de jarrones en biscocho, es de **\$4.1021**

COSTO DE PRODUCCION DE ACABADOS DE UN JUEGO DE TRES PIEZAS DE JARRONES (Esta labor la realizan los talleres de pintura de la Pila)

- 1. Costo de producción por concepto de materia prima.-** Las artesanías se las pintan con purpurina y buitoni, con dos libras de purpurina se pintan 480 piezas, cada libra cuesta 20 dólares ($2 \times 20 = 40$), y con tres litros de buitoni se pintan 480 piezas cada litro cuesta 6 dólares ($3 \times 6 = 18$). Entonces tenemos que $40/480 = 0.0833 \times 3 = \mathbf{\$0.25}$, y $18/480 = 0.0375 \times 3 = \mathbf{\$0.1125}$, entonces el costo de producción por concepto de materia prima es de **\$0.3625**.
- 2. Costo de producción por concepto de mano de obra.-** Se trabaja solamente tres veces a la semana, al mes doce días, por diez dólares diarios que gana un obrero son \$120, entonces $120/480 = 0.25 \times 3 = \mathbf{\$0.75}$, mas el sueldo que se le paga a la dependiente que atiende el almacén $300/480 = 0.625/2 = 0.3125 \times 3 = \mathbf{\$0.9375}$, entonces **\$1.6875**, es el costo de producción por concepto de mano de obra.
- 3. Costo de producción por concepto de transporte.-** La pintura se la consigue en Manta y se gasta en transporte \$10 cada dos meses, entonces

$10/480 = 0.0208 \times 3 = \0.0625 , costo de producción por concepto de transporte

4. **Costo de producción por concepto de arriendo de local.-** la renta en estas tierras es de \$60, entonces $60/480 = 0.125 \times 3 = \0.375 , costo de producción por concepto de arriendo de local.

5. **Costo de servicios básicos.-** Luz y agua, por concepto de luz se paga \$8 en 480 piezas el costo de producción por luz es de \$0.0166, por agua se paga \$3.50, para 480 piezas, el costo de producción por agua es de \$0.007291, entonces el costo de producción por concepto de servicios básicos es de **\$0.02389**.

El costo de producción de acabados de un juego de tres piezas de jarrones es de \$ 2.53889

El costo total de producir un juego de tres piezas de jarrones es de \$ **6.6410** (bizcocho y pintado)

Los artesanos de la Pila reciben por las artesanías \$ 8.50, por lo que tienen una utilidad de \$1.859, por el juego de tres piezas es decir al mes reciben un ingreso de \$446.16 si tomamos en cuenta que el costo de la canasta básica familiar esta en 538.73 para septiembre del 2010¹⁴, se puede concluir que los ingresos de los artesanos no cubren ni siquiera el costo de la canasta básica, esto explica el por qué los artesanos no han logrado progresar, tecnificarse, ni capacitarse. Su ingreso lo complementan por que trabajan dos o tres personas de la familia

¹⁴ Fuente INEC

RESUMEN DE COSTOS DE PRODUCCION DE UN JUEGO DE 3 PIEZAS DE JARRONES EN BISCOCHO

a) Costos directos

C.P. de un juego de 3 piezas de jarrones en biscocho por concepto de yeso	\$ 0,03	
C.P. de un juego de 3 piezas de jarrones en biscocho por concepto de gas	\$ 0,31	
C.P. de un juego de 3 piezas de jarrones en biscocho por concepto de barbotina	\$ 0,45	
C.P. de un juego de 3 piezas de jarrones en biscocho por concepto de mano de obra directa	\$ 2,50	
C.P. de un juego de 3 piezas de jarrones en biscocho por concepto de materiales de pulir	\$ 0,01	
Sub total costos directos		\$ 3,30

b) Costos fijos

C.P. de un juego de 3 piezas de jarrones en biscocho por concepto de renta de la tierra	\$ 0,38	
C.P. de un juego de 3 piezas de jarrones en biscocho por concepto de luz	\$ 0,05	
C.P. de un juego de 3 piezas de jarrones en biscocho por concepto de agua	\$ 0,02	
Sub total costos fijos		\$ 0,45

c) Costos generales de producción

C.P. de un juego de 3 piezas de jarrones en biscocho por concepto de interés de capital	\$ 0,36	
Sub total gastos generales		\$ 0,36

COSTO TOTAL DE PRODUCCION DE UN JUEGO DE JARRONES DE 3 PIEZAS EN BISCOCHO **\$ 4,10**

d) Costo de acabados

C.P. de acabados un juego de 3 piezas de jarrones por concepto de materia prima	\$ 0,36	
C.P. de acabados un juego de 3 piezas de jarrones por concepto de mano de obra	\$ 1,69	
C.P. de acabados un juego de 3 piezas de jarrones por concepto de transporte	\$ 0,09	
C.P. de acabados un juego de 3 piezas de jarrones por concepto de local	\$ 0,38	
C.P. de acabados un juego de 3 piezas de jarrones por concepto de servicios básicos	\$ 0,02	
COSTO TOTAL DEL ACABADO DE UN JUEGO DE JARRONES DE 3 PIEZAS		\$ 2,54
COSTO TOTAL DE PRODUCCION		\$ 6,64
INGRESO POR JGO DE JARRONES DE 3 PIEZAS	\$ 8,50	
COSTO DE PRODUCCION DE JGO DE JARRONES DE 3 PC	\$ 6,64	
UTILIDAD	\$ 1,86	
RELACION INGRESO/COSTO	\$ 1,28	
RELACION UTILIDAD/COSTO	\$ 0,28	

15

¹⁵ Realizado por Jaime Pérez Naranjo

CAPITULO IV

PLANIFICACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA CON EJES DE INTERVENCION

EJES DE INTERVENCION DEL PROYECTO Y ACCIONES A DESARROLLAR

El presente proyecto se inscribe en una intervención multidisciplinaria con 7 ejes principales, totalmente articulados los unos a los otros: industrialización, comercialización asociativa, microcrédito artesanal (fortalecimiento gremial), centro de expendio de materia prima, asistencia técnica y capacitación, centro de información, planificación estratégica. Estos componentes serán financiados por el Ministerio de Trabajo, Ministerio de Turismo, Consejo Provincial, Universidades, MIPRO y otros

EJE DE INTERVENCIÓN DE INDUSTRIALIZACIÓN.-

El hombre ha ido buscando la manera de facilitar el proceso de su evolución. A medida que pasa el tiempo, inventa mecanismos cada vez más sofisticados para

satisfacer sus necesidades primordiales y a la vez los perfecciona. Al mismo tiempo que el hombre evoluciona, aumentan sus necesidades y su ambición de mejorar su nivel de vida. De la manufactura artesanal, sencilla, dirigida a un público minoritario, pasa a la manufactura industrial, sofisticada, impregnada de ciencia y tecnología, que satisface las necesidades de un mercado más amplia, en este caso un país.

La producción artesanal es una de las maneras de trabajo más antiguas que existen. De hecho, la historia misma tiene presente a los artesanos desde que el mundo es mundo. Así es como esta forma de trabajo se ha convertido en la esperanza de progreso de muchas personas, que prefieren arriesgar con la independencia y ver los frutos de su negocio a ser empleados en algo que tal vez no disfrutaría tanto.

Actualmente el artesano de la Pila no tiene tecnología para producir con calidad y a bajo costo por el simple hecho que no está industrializado y su producción es rudimentaria.

Es por esto que este proyecto contempla la industrialización de este sector tal como ocurrió con los artesanos de la Victoria en la Provincia de Cotopaxi años atrás, cuando vinieron técnicos Rusos a capacitarles en industrialización, de tal manera que ahora producen con calidad y a bajo costo y sus ventas son mucho mayores que antes.

Como esta explicado en el Proyecto Productivo Integrado el costo de esta objetivo es de 86.400 USD, estos recursos estarán destinados para la compra de hornos con ladrillo refractario modernos, ya que con los que cuentan los pocos artesanos de la Pila tienen más de 20 años y se encuentran deteriorados.

De igual manera se debe comprar la bombona de gas industrial, con la que en la actualidad no cuentan.

También para completar el proyecto de industrialización de deben tomar en cuenta todos los complementos, como por ejemplo las herramientas adecuadas, seguridad industrial, materiales a utilizar para mejorar la producción la misma que debe ser en serie para abaratar costos.

EJE DE INTERVENCIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN ASOCIATIVA.-

Los artesanos de la Pila en la actualidad no tienen una forma de comercialización comunitaria, cada artesano produce y vende de manera individual y a diferente precio, esto hace que dentro de la misma asociación exista una especie de competencia desleal, lo que sumado a que no saben el costo real de producción de las artesanías hace que los asociados no puedan competir frente a otras organizaciones bien estructuradas como la Victoria o los artesanos de Cuenca.

Para esto el proyecto propone crear una empresa comunitaria para comercializar asociativamente las artesanías elaboradas en la Pila.

Contar con un nombre que les de prestigio por que producen con calidad y a precios bajos, lo que les permite ser competitivos, para esto es necesario contar con:

- Nombre de la Empresa
- Dirección
- Teléfono
- Correo electrónico

La empresa de comercialización asociativa deberá estar constituida por los siguientes Miembros:

- Presidente
- Gerente
- Secretario
- Tesorero
- Contador
- Técnico en marketing

La administración y su equipo de trabajo deberán poseer un gran sentido de responsabilidad y de pertenencia por la empresa, basada en objetivos, que permite mantener el posicionamiento estratégico de la empresa en el mercado local.

El tiempo destinado para la empresa es completo, y la gestión se centra principalmente en la búsqueda de nuevos contactos comerciales, fuentes de financiación, proveedores, etc.

Luego de que se designen a las autoridades quienes van a estar al frente de la empresa con los asociados se tiene que definir los reglamentos internos de la misma, como son reglamento de elecciones, reglamentos de comercialización, etc.

Inmediatamente se debe buscar financiamiento a través del Ministerio de Trabajo, Ministerio de Turismo, MIPRO, Consejo Provincial para la compra de activos fijos (compra de máquinas, instalaciones, materiales de oficina entre otros...)

Financiamiento para crédito de capital de trabajo (salarios, existencias, renta, arrendamientos, transporte)

Se debe buscar la forma de comercializar las artesanías de la asociación al interior del País, facilitando el acceso a sus productos, utilizando diferentes estrategias de mercadeo como: tienda virtual, punto de venta, venta por catalogo, atención personalizada y venta directa, participación en ferias nacionales e internacionales. Estrategias de financiación a través de los fondos de empleados y cooperativas, pagos con tarjetas de crédito y debito, pago con cheques, y sistema de separado lo que le permite al cliente satisfacción.

Para esto debemos previamente identificar cual es nuestro mercado objetivo.- El mercado objetivo por lo general son personas adultas hombres y mujeres de entre 25 años en adelante, especialmente los estratos económicos medios y altos que gustan de las artesanías

Quienes son nuestra competencia.- Para los artesanos de la Pila la competencia son otras asociaciones que producen artesanías de barbotina como en la Victoria y en Cuenca sin embargo el diseño, creatividad e innovación, y originalidad, deben permitir marcar la diferencia, además de utilizar tecnologías de vanguardia convertirla en empresa de base tecnológica, logrando mejor posicionamiento y

reconocimiento para el sector artesanal y ganar nuevos mercados para competir en un mundo globalizado.

Para la comercialización de las artesanías el gerente se encargará de identificar el sector de las artesanías en el mercado nacional e internacional.

Para comercializar internacionalmente se deberá desarrollar un plan exportador a través del cual se planea ingresar a los mercados de Norte América y Europa así como países vecinos principalmente Venezuela, Bolivia y otros.

Por ejemplo para abordar el Mercado de los Estados Unidos.- La tendencia del mercado estadounidense, es hacia el consumo de productos artesanales con propósitos tanto ornamentales como de uso práctico, un ejemplo de esto es el crecimiento registrado de prendas de vestir con textiles típicos total o parcialmente; de productos de madera y muebles especialmente para ambientes exteriores, etc.

Aún cuando el mercado norteamericano presenta perspectivas para algunos productos y nichos de mercado, existe una fuerte competencia, principalmente con los productos provenientes de China y de la India, que pueden vender a precios muy bajos. La diferenciación del producto ecuatoriano a través de una estampa o sello certificado, es una opción para captar sectores de mercado específicos en los Estados Unidos o a través del mercado justo Europeo

Se estima que alrededor del 60% - 70% del valor de las ventas totales de los productos artesanales que Ecuador vende al exterior, se orientan al mercado de los Estados Unidos. Un alto porcentaje se realiza a través de venta directa a los turistas o el envío a través de empresas de entrega rápida¹⁶.

¹⁶ Fuente: United States International Trade Commission. www.dataweb.usitc.gov.

Empresa Innovadora.- La empresa de comercialización asociativa de la Pila por su desarrollo tecnológico, lograra ganar importancia y aceptación en el mercado, logrando reconocimientos, contactos del nivel nacional e internacional, colocándola como ejemplo para los jóvenes emprendedores de Latinoamérica que buscan la integración de la red de artesanos, alianzas estratégicas, asociatividad, ubicándola como empresa líder en el sector artesanal, con la implementación de este proyecto se generara nuevos empleos.

Para asegurar el crecimiento de la empresa se deberá realizar, innovación, exportación, investigación, desarrollo, reinversión de utilidades en capital de trabajo, nuevas aplicaciones del diseño artesanal, fidelización de clientes, sistematización de procesos para lograr efectividad, empleo, sostenibilidad, productividad, rentabilidad, solidez y liquidez, ampliando y diversificando nuevos procesos, actualización y formación de los artesanos, desarrollo de cultura empresarial, y desarrollo social.

Cómo mejorará la empresa el nivel de vida local (social y ambiental)?.-La generación de empleo mejora la calidad de vida, reconociendo la labor artesanal, se brinda oportunidad para muchas personas como madres cabeza de hogar, jóvenes vulnerables, discapacitados y el adulto mayor, además se conserva el arte y tradición autóctona de la región, mostrando alternativas de progreso basadas en sus conocimientos culturales; respeto con el medio ambiente y la utilización de recursos naturales renovables de forma amigable con el ambiente.

De acuerdo con el PPI (Proyecto Productivo Integrado) el presupuesto para este objetivo es de 7.900 USD, estos recursos se los destinarán a la consecución de

financiamiento, realización de firmas de convenios y alianzas estratégicas con universidades y empresas tanto privadas como públicas.

De igual manera está presupuestado la contratación de un consultor técnico en marketing, para que realice el diagnóstico y promoción de los artesanos de la Pila.

La capacitación en marketing, comercialización y manejo del producto estará a cargo del consultor técnico en marketing, se capacitara a los artesanos en grupos de 20 personas, las mismas que serán en la mañana, en la tarde se atenderá en las oficinas de la asociación a los artesanos que tengan dudas en algún tema de marketing.

EJE DE INTERVENCIÓN DE MICROCRÉDITO ARTESANAL (FORTALECIMIENTO GREMIAL).-

Todas las actividades planteadas en el presente documento se inscriben en una perspectiva de sostenibilidad tanto técnica, como económica y organizativa. La base de la sostenibilidad organizativa de los servicios planteado en este proyecto reposa sobre la consolidación gremial de la Asociación de artesanos de la Pila.

La finalidad de este proyecto es capacitar al conjunto de los dirigentes elegidos en las diferentes instancias del gremio para que vayan adquiriendo las destrezas necesarias para el cumplimiento de sus respectivas funciones. Esta capacitación incluye temas como desarrollo artesanal, aspectos técnicos, administrativos, financieros, liderazgo gremial etc. El programa de fortalecimiento gremial deberá rápidamente institucionalizarse, pues cada dos años se realizaran elecciones y siempre aparecerán nuevos dirigentes que requerirán de esta capacitación. Más allá de un programa de capacitación formal se organizarán viajes de intercambio entre dirigentes, pasantías y otros eventos de interés para la dirigencia.

También este proyecto busca reforzar la capacidad de gestión y de administración del gremio para que pueda asumir por si mismo los servicios generados de transferencia de tecnología de crédito, investigación, comercialización, etc. En este proyecto se promoverá la articulación de actividades del gremio con los gobiernos locales, mediante la firma de convenios de cooperación y coordinación. El objetivo a mediano plazo es que la asociación de artesanos de la Pila pueda transformarse en un actor importante de desarrollo local.

Microcrédito artesanal

El eje de microcrédito se divide en dos líneas distintas:

- 1) Una línea para implementación de un proyecto de micro – crédito productivo destinado a los productores

- 2) Una línea de crédito para la constitución de una empresa comercializadora de forma asociativa
 - a) Capital de trabajo para comercialización de artesanías y productos de diversificación
 - b) Infraestructura y equipamiento para la empresa comercializadora

2.1 Proyecto de micro – crédito productivo.-El Ministerio de Industria y de la Productividad (MIPRO), ex MICIP, busca facilitar recursos económicos para que los artesanos obtengan maquinarias de trabajo.

Los artesanos que deseen beneficiarse con los recursos económicos deben presentar proyectos en el formato específico que se entregan en el MIPRO.

“Este formato específico es analizado por técnicos del MIPRO, quienes después de esto observan la posibilidad de cuánto se puede financiar. Todos sabemos que para el mejor manejo de recursos público se financia hasta el 70% de un proyecto”,

En Manabí el MIPRO tiene registrada 170 asociaciones artesanales. El total de artesanos calificados de estas asociaciones en toda la provincia constan más de 1.500

Según diagnostico realizado sobre acceso a fuentes de financiamiento por parte del sector artesanal, en la actualidad más del 50% de los productores de artesanías de barbotina de la Pila nunca han tenido acceso a fuentes de financiamiento formales. En general los créditos otorgados por el banco del Pichincha a través de su programa credife solo los han recibido una parte de los artesanos o solamente los más allegados a la asociación existente. Los bancos comerciales presentes en la zona, hasta la fecha no se han interesado en la actividad artesanal por considerarla demasiado riesgosa.

En estas condiciones en caso de necesidades de financiamiento urgente el pequeño productor de la Pila en la inmensa mayoría de los casos no tiene otra alternativa que acudir a los usureros del pueblo que por lo general cobran tasas de interés exorbitantes (8 a 10 % mensual)

- a) **Estructura institucional para la gestión del proyecto de micro – crédito.**-Frente a esta realidad este proyecto propone implementar un sistema de micro – crédito rural que sea lo más ágil y adaptada a la realidad del pequeño productor y que al mismo tiempo permita integrar progresivamente a las familias de artesanos al sistema financiero formal. De esta forma se asegura la viabilidad del proceso a mediano plazo.

El fondo de recursos para crédito, que tiene como objetivo que las organizaciones financieras manabitas OFM de Portoviejo y Manta, cuente con recursos para proveer créditos a sus clientes de zonas rurales. El fondo les proveerá de recursos con carácter reembolsable a una tasa de interés igual a la tasa pasiva del Banco Central más 4.25% mas 2% para la organización de artesanos. Se espera que estos recursos les permitan a las organizaciones colocar crédito a una tasa igual a la máxima convencional fijada por el banco central

El fondo para desarrollo de productos y mercados tiene como objetivo facilitar a las OFM alcanzar una masa crítica de clientes y cartera capaz de generar recursos de su operación suficientes para cubrir su costo operativo y crecer, ofreciendo a sus clientes servicios adecuados a costos razonables como los que se establecen en el párrafo anterior. La idea es que durante el tiempo de crecimiento de la operación, este fondo compense lo que no se logra generar del diferencial entre las tasas de interés cobrada y pagada. En consecuencia la forma de establecer el valor del subsidio es a través de la revisión de un Flujo de Caja. Así mismo este fondo podrá cofinanciar actividades orientadas a fortalecer las OFM para el desarrollo de mejores productos o sistemas de colocación de servicios financieros a la Micro empresa.

Las organizaciones comunales base (OCB).- Estas se consolidarán alrededor de los grupos creados inicialmente alrededor del programa de transferencia de

tecnologías. Las OCB por lo general son más numerosas que los grupos, luego de un proceso de capacitación intensivo conformarán un comité de crédito que será el grupo de personas encargadas de gestionar a nombre de la OCB, el programa de crédito ante las OFM y posteriormente se pueda crear una cooperativa de ahorro y crédito de artesanos de Montecristi.

El artesano de la Pila.- Son los beneficiarios directos del programa de crédito. Ellos constituyen las OCB y eligen el comité de crédito. Su interlocutor principal es el Comité de Crédito de la OFM, que se encarga de aprobar, rechazar o modificar las solicitudes de crédito realizadas por los artesanos.

b) Metodología de crédito con organizaciones comunales base.- La idea general de la metodología es que los artesanos puedan solicitar y recibir los préstamos en su propia comunidad, con garantías y trámites acordes con sus posibilidades, en montos y condiciones definidas por sus necesidades, más allá de la vida del proyecto y sin depender de los recursos del mismo. La estrategia para hacer esto es relacionar, de manera lógica a las organizaciones comunales base OCB con las OFM de tal manera que cada una de ellas tenga un rol que complementa y facilita el del otro.

La primera etapa del proceso consiste en la preparación de las comunidades. Para ello la OFM negociará la capacitación de la comunidad para el programa de crédito. Este trabajo se hace mediante reuniones semanales con los grupos comunales y logra, en un período de dos meses establecer la estructura comunal necesaria para el inicio de operaciones del comité de crédito. Cuando esto ocurre, la OFM, le asigna a la comunidad un cupo de crédito, para que lo ocupe, bajo su riesgo y responsabilidad, en su comunidad o grupo de interés. Este cupo queda disponible en una cuenta de la comunidad.

Cuando una persona necesita un préstamo, presenta una solicitud de crédito sencilla al comité de su comunidad. Esta verifica la solicitud ajustada a un reglamento de crédito previamente acordado, en cuanto a sujeto, destino, monto, condiciones de contratación y garantías y con esa información mas su conocimiento acerca de la honorabilidad del solicitante y de su fiador, decide la solicitud, aceptándola, rechazándola o solicitando que sea ajustada en algún sentido. Esta decisión y su justificación quedarán consignadas en un formato de acta del comité de crédito

Con base a este formato, la comunidad prepara los cheques que sean necesarios para el desembolso de los créditos. Esto no significa un cheque para cada cliente sino probablemente, pocos cheques, dirigidos a proveedores de los insumos que vayan a comprar, en el caso en que pueda obtener economías de escala derivadas de una compra colectiva y cheques elaborados, para con su firma en ellos, posibilitar el desembolso de los recursos. Cabe destacar aquí que la OFM no tiene ninguna influencia en la decisión de los préstamos sino que limita su acción a verificar que la comunidad no se sobregire del monto asignado y que los cheques correspondan a los aprobados por el comité.

Con base en las actas de crédito de las comunidades, la OFM actualiza un sistema de información desarrollado específicamente para este programa. Este sistema produce informes estructurados que son enviados mensualmente a cada comité de crédito, con información que facilita su trabajo, tales como reportes de operaciones activas, planes de cobros, análisis de morosidad y otros. La idea es proveer a las comunidades con la información necesaria para que su proceso de colocación y recuperación se lo más sencillo posible. El sistema produce también informes gerenciales globales y por comunidad, que facilitan la administración y el seguimiento del programa de crédito

El proceso descrito anteriormente requiere de un buen nivel de empoderamiento de las comunidades, el mismo que se realiza, de manera continua, en un proceso de tres fases:

- a) La primera consta de una serie de sesiones de capacitación dirigidas a toda la comunidad en las que se tocan los diferentes temas relacionados con el funcionamiento del sistema de crédito. Esta etapa concluye con la elección del comité de crédito. Un elemento importante, producto de la idea de dar capacitación a toda la comunidad y luego elegir al comité de crédito, es el que facilita la participación de personas que usualmente tendrían baja participación como es el caso de los jóvenes, las mujeres y las personas más sencillas de la comunidad. En efecto en las comunidades de la Costa es muy usual que la participación sea muy concentrada, es decir que las mismas personas participen en todos los comités y directivas, lo que no necesariamente es bueno. Participar en la capacitación les da la oportunidad de “mostrarse” ante sus vecinos, mostrar su capacidad y ser elegidos.

- b) La segunda etapa se inicia con el comienzo de la operación del comité de crédito. El concepto básico aquí es reforzar los conocimientos en la práctica, mediante trabajo conjunto del comité con el director del proyecto, de acuerdo al énfasis del trabajo del comité. Es decir que si el comité está iniciando el estudio de solicitudes, el director realiza capacitación en el tema y brinda asesoría, recordando aclarando y afianzando los conceptos y el procedimiento; si el comité inicia el recibo de informes, ese será el énfasis, y así sucesivamente. Una vez que el tema está bien manejado por el comité, se continuara solo con monitoreo y asesoría puntual

- c) La tercera etapa es el desarrollo de los comités. La OFM, con el apoyo de un instrumento estandarizado de diagnóstico, realiza una visita a cada comité de crédito, con el fin de detectar sus fortalezas y limitaciones, y elaborar un Plan de Acción que el comité deberá desarrollar para mejorar su desempeño y adquirir el nivel de suficiencia necesario para su funcionamiento autónomo. Este ciclo de visitas se repite, con más frecuencia para las comunidades con mayores dificultades y con menos frecuencias para las mejores.

- d) Montos.- El monto de cada micro – crédito será definido por el propio comité de crédito de la OCB en función a la situación de cada familia y en base a un análisis detallada de las necesidades reales de esta familia. En el reglamento de crédito se determinara un sistema de crecimiento del monto de crédito en función al tiempo y a la respuesta demostrado por cada grupo

- e) Plazos.- Es sistema planteado es un primer tiempo no se considera créditos de un plazo mayor a 12 meses. Esta decisión responde a la voluntad de limitar el riesgo y de ir educando a las familias de manera progresiva. El plazo exacto será determinado por el comité de crédito en función al destino de cada crédito y ciclo productivo de la actividad al cual está destinado el microcrédito.

- f) Modalidad de pago.- Considerando que los microcréditos son destinados exclusivamente para actividades productivas y que su monto no es mayor, se considera pertinente un sistema de pago de capital e intereses una vez recuperada la inversión, es decir al terminar el plazo del contrato de crédito. Sin embargo cada artesano está libre de querer adelantar la fecha de pago a su conveniencia.

- g) Interés.- El monto de los intereses a pagar por el artesano será fijada luego de una negociación entre la asociación y la OFM

2.2 Programa de crédito para la comercialización

El pequeño productor artesanal de la Pila además de ser afectado por los bajos ingresos se encuentra prisionero de la falta de conocimiento de mercado que hoy por hoy es muy focalizado.

En cuanto a las artesanías por la falta de transparencia en la cadena de comercialización actual, el artesano no tiene ningún interés en mejorar la calidad del producto, pues los esfuerzos que implica la obtención de una mejor calidad en procesos de producción y acabados no se ven remuneradas por el precio actual. En estas condiciones se ha vuelto urgente generar un proceso de comercialización asociativa basada en calidad y transparencia. Este proceso implica cambios en la producción, incentivando al artesano a producir con calidad.

El funcionamiento del programa de comercialización implica la creación de una empresa comercializadora de tipo asociativo. Esta empresa funcionará de manera articulada a los grupos de artesanos, pero con total autonomía administrativa financiera. La empresa comercializadora creada en un primer tiempo desarrollará alianzas estratégicas con exportadoras y bróker de turismo. Durante esta primera fase se buscare alcanzar volúmenes de comercialización significativos, que permitan en una segunda etapa entrar en el negocio de la exportación directa.

EJE DE INTERVENCIÓN PARA LA CREACIÓN DE UN CENTRO DE SISTEMA DE INFORMACIÓN

Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio, el equipo computacional: el hardware necesario para que el sistema de información pueda operar, el recurso humano que interactúa con el Sistema de Información, el cual está formado por máximo dos personas que utilizan el sistema y lo propagan, el responsable del sistema de información será capacitado a través de pasantías en Quito. Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

En el caso de los artesanos de la Pila es de vital importancia contar con centro de información, debidamente equipado con teléfono, fax, impresora, copiadora, computadora, servicio de internet para poder enlazarse con las demás asociaciones nacionales e internacionales. Conocer de esta manera cuales son los precios de las artesanías a nivel nacional e internacional Se contara con una página web desarrollada por un consultor, en la que se ofertaran los productos que se fabrican en la Pila

Para realizar este objetivo se cuenta con un presupuesto de 12.450USD, estos recursos serán utilizados en la realización de pasantías de observación para centros de información, la implementación del centro de información y la definición de las normas de funcionamiento del mismo

EJE DE INTERVENCIÓN DE ASISTENCIA TÉCNICA

Este programa está enfocado a la capacitación de los artesanos en el manejo tecnificado de las artesanías, su diversificación y en el aprendizaje de técnicas de quemado.

Para esto se desarrollara Grupos de Transferencia de Tecnología Artesanal GTTA. Se trata de un sistema muy participativo, donde los artesanos aprenderán la nueva tecnología desde la práctica y en los talleres. Cada grupo estará constituido por unas 10 a 25 artesanos, que tienen entre ellos una relación de amistad. Cada grupo nombra a un coordinador que será la persona encargada de articular las actividades del grupo con los capacitadores. A cada grupo se le atribuye un técnico encargado de capacitar a los miembros del grupo mediante los siguientes métodos:

Actividades de capacitación y seguimiento individual:

- Capacitación en talleres de biscochos y pinturas
- Giras de observación
- Visitas de artesanos recibidas en oficina por capacitadores

Actividades de capacitación grupal

- Demostración de métodos
- Organización de reuniones sobre temas de interés específico para los miembros del grupo
- Instalación de talleres demostrativos

Actividades de capacitación masiva

- Organización de días de demostración
- Animación de un programa radial semanal (en una radio de Manta)

Por lo general el técnico capacitador se reúne semanalmente con cada uno de sus grupos (máximo 15 artesanos). Estas actividades se realizan cada semana en un taller diferente de los miembros del grupo, con la finalidad de compartir experiencias entre sus miembros y estimular un espíritu de iniciativas entre los artesanos. Paralelamente a las actividades grupales el capacitador deberá realizar semanalmente visitas a los talleres de los artesanos donde se da un seguimiento individual a los artesanos que lo soliciten. Al inicio del año cada grupo y cada artesano establecen un plan de actividades con metas de resultados cuantitativos y cualitativos a alcanzar.

Para los dos próximos años el presente proyecto considera trabajar alrededor de los siguientes temas:

- a) **Instalación de hornos de gas con ladrillo refractario en cada uno de los talleres de producción de arcilla** con el objeto de alcanzar un adecuado nivel de producción de las artesanías de arcilla. En cuanto a asistencia técnica se dará un especial énfasis a los temas claves en el manejo de las quemas de las piezas de barbotina, control de calidad, el uso adecuado de las bombonas de gas industrial. La meta de este proyecto es alcanzar la producción semi –tecnificada con la instalación de un horno por cada taller de producción.

- b) **Campaña de rehabilitación masiva de talleres antiguos.** Esta campaña tiene como propósito incentivar la rehabilitación de los 20 talleres artesanales muy poco productivos por su avanzada edad (mayores de 10 años) mediante el otorgamiento de un incentivo económico al productor de USD 100 por cada taller rehabilitado. Esta campaña permitirá compensar en cierta forma los efectos de la crisis actual debido a los bajos ingresos de las artesanías, asegurando al mismo tiempo una reactivación

de la producción artesanal a mediano plazo (18 meses). La entrega de un incentivo económico directo al productor desde el arranque del proyecto permitirá motivar una gran cantidad de artesanos productores de la barbotina que hoy se encuentran muy desmotivados.

El incentivo de USD 100, sería entregado al productor en dos etapas de la siguiente forma:

- 1) Luego de la revisión por un técnico del proyecto de modernización
USD 50 en efectivo

 - 2) Luego de la revisión de un técnico de la rehabilitación de talleres los
USD 50 restantes
- c) **Promoción y capacitación para artesanías de diversificación.** Como acciones complementarias se apoyará la producción de diversificación de artesanías y se capacitará a los productores en la producción de figuras precolombinas y artesanías decorativas.
- *Para la transferencia de tecnología en la producción de figuras precolombinas se tomará en cuenta realizaciones artísticas e intelectuales como escultura, arquitectura, cerámica, textil, metalistería y pintura realizadas en el continente americano durante el periodo precolombino
- *Gracias a la existencia de paquetes tecnológicos en varios países de Latinoamérica, principalmente Colombia, Perú y México se ha podido definir con claridad un paquete tecnológico adecuado a las condiciones de los artesanos de la Pila.

Sub proyecto de investigación.- Este sub proyecto de investigación sirve de retroalimentación a los problemas detectados en el diagnóstico. El proyecto de investigación se ejecutará mediante una metodología muy participativa donde todas las prácticas serán realizadas en los talleres de los propios artesanos. Esta metodología busca estudiar la adaptación de la tecnología investigada en Perú, Colombia y México, a la realidad artesanal de la zona. Este sistema asegura que los resultados obtenidos de la investigación serán totalmente compatibles con la realidad de los sistemas de producción de los artesanos.

Para la ejecución de este objetivo se cuenta con un presupuesto de 86.400 USD. El financiamiento y los responsables de el buen uso de estos recursos se encuentran explicados en el Proyecto Productivo Integrado, sin embargo cabe indicar que los 80.000 USD que están destinados a la ejecución de la industrialización, se los utilizará en la compra de hornos de gas con ladrillo refractario para cada taller de producción de artesanías, cada horno cuesta 3.500 USD, además de la compra de los hornos se deben comprar los demás implementos que se necesiten para poner en funcionamiento la producción.

EJE DE INTERVENCION PARA LA CREACION DE UN CENTRO DE EXPENDIO DE MATERIA PRIMA

Hoy por hoy los artesanos productores de artesanías de la Pila, no cuentan con un centro de abasto de materia prima, cada productor compra la materia prima individualmente, lo que hace que los costos de producción sean más elevados, y por ende los artesanos no sean competitivos y al vender a bajo costo sus artesanías no cuentan con los ingresos económicos necesarios y su calidad de vida es mala, como quedo explicado anteriormente los artesanos dependen de los insumos de otra provincia para su producción, y ya ha sucedido que si la barbotina no viene la

producción se detiene, de igual manera si el Yeso no es enviado a tiempo no se pueden fabricar los moldes y así con la pintura y otros insumos

En estas condiciones es necesario crear un centro de expendio de materia prima que ayude a mejorar la producción de las artesanías en calidad, bajo costo y de manera oportuna, para esto se utilizara las instalaciones de la Asociación de la Pila en donde se readecuara una de sus salas para ahí establecer un almacén que venda la materia prima a sus asociados de manera oportuna y con un costo menor al que actualmente se tiene. Esto porque la asociación compraría al por mayor y directamente de los distribuidores.

Este centro de expendio de materia prima debe estar previamente equipado con perchas, vitrinas, equipo de cómputo y otros, para después realizar convenios con las fábricas o distribuidores de materia prima como la barbotina, yeso, lijas, espátulas, caucho de silicona, entre otros y vender a sus asociados a precio de distribuidor minorista, se deberá contratar un dependiente que atienda el almacén de insumos y que este bajo las ordenes del gerente de la asociación. Como se anotó este beneficio lo tendrán los artesanos asociados a la organización, otros artesanos podrán adquirir a precios más bajos que en los almacenes de Manta o Portoviejo.

El presupuesto para este objetivo es de 41.400 USD, los recursos serán destinados para el arriendo del local, adquisición de insumos para la elaboración de artesanías directamente a los fabricantes o distribuidores. Para el almacén de insumos se necesita un dependiente, para esto se realizará un convenio con la ULEAM o la UTM, para que un egresado se encargue de realizar el control de calidad de los insumos y a su vez venda a los asociados los productos que necesiten, a este dependiente se le pagara 100USD mensuales.

EJE DE INTERVENCION EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica, es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización o empresa obtienen, procesan y analizan información pertinente tanto interna como externa, con el fin de evaluar la situación presente en este caso de la Asociación de artesanos de la Pila, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de los artesanos hacia el futuro.

El proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas: ¿A dónde queremos ir?, ¿Dónde estamos hoy en día?, ¿A dónde debemos ir?, ¿A dónde podemos ir?, ¿A dónde iremos?

La planificación estratégica así entendida tiene varios componentes fundamentales que son: estrategias, el diagnostico, el direccionamiento, las opciones y la formulación estratégica.

Los estrategas.- Se definen como estrategias a aquellas personas ubicadas en la dirección de la organización (la asamblea general de socios, presidente, vicepresidente, gerente, tesorero, secretaria, entre otros), a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

Por ello, dentro de este contexto se entenderán como estrategias a todas las personas o funcionarios de la Asociación de Artesanos de la Pila que tienen capacidad para tomar decisiones, relacionadas con el desempeño presente o futuro de la Asociación en estudio. En resumen son aquellas personas que tienen una capacidad para obtener estrategias para ganar.

En tiempos de turbulencia como los que enfrenta la Asociación de artesanos de la Pila, en un mercado cada vez más globalizado, la calidad del talento humano y su participación en los procesos decisorios, consolidaran definitivamente sus ventajas competitivas.

La planificación estratégica es una herramienta fundamental sobre estrategia y constituye la base del desarrollo de una organización de productores como en este caso artesanal.

Por ello, el proceso de planificación estratégica debe ser lo más compartido posible de tal manera, que todos los socios y colaboradores se sientan comprometidos con los valores, misión, misión y objetivos de la Asociación de artesanos de la Pila.

El diagnóstico.- Servirá de base para el análisis de la situación actual de la Asociación de Artesanos de la Pila, tanto internamente como frente a su entrono. Es responder a las presuntas ¿Dónde estábamos? Y ¿Donde estamos hoy?, por ello es indispensable contar con un diagnóstico estratégico de la zona de estudio de donde se obtengan indicadores sobre el entorno con el fin de identificar allí las oportunidades y amenazas así como sobre las condiciones, fortalezas y limitaciones, internas de la organización.

El análisis de oportunidades y amenazas a de conducir al análisis FLOA como el cual permitirá a los Artesanos de la Pila definir sus estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus limitaciones, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir el efecto de sus amenazas.

Direccionamiento estratégico.-La Asociación de Artesanos de la Pila para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado debe tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la misión y la visión de futuro de la organización en estudio, los cuales ya fueron descritos anteriormente en el desarrollo de la Tesis.

Las opciones.- Definido el direccionamiento estratégico de la organización en estudio, realizado el diagnóstico y el análisis FLOA deberán explorarse las opciones de la Asociación de Artesanos de la Pila que tienen que anticipar tanto sus oportunidades y amenazas como sus fortalezas y limitaciones.

Para ello, partiendo del análisis FLOA y del análisis de vulnerabilidad efectuados en el diagnóstico, la organización deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado; analizar el comportamiento de su portafolio de artesanías, definir sus objetivos globales y determinar las estrategias así como el proyecto que le permita lograr eficiente y eficazmente su misión.

La formulación estratégica.-Las opciones estratégicas, deberán convertirse en planes de acción, con definiciones de responsables. Para ello es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los ejes estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de este proyecto así como diseñar planes de acción concretos.

El planeamiento estratégico formulado así como los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto que se obtiene a través de los POA, los cuales en definitiva son el verdadero presupuesto anual.

Como esta explicado en el proyecto el costo de este eje es de 7900 USD, recursos que estarán destinados a profundizar y socializar el Actual plan estratégico.

FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

Factibilidad ambiental.- En el litoral ecuatoriano, el medio ambiente y particularmente los suelos tienen la peculiaridad de ser muy frágiles. Vivir de la agricultura en estas condiciones es todo un reto. Es por eso que los habitantes de la Pila se han dedicado a la producción de las artesanías la misma que se ha convertido en el sustento diario de sus habitantes. El "ambiente" o "medio ambiente" se define como el "entorno que existe alrededor del hombre", o "es la suma de componentes vivientes y físicos cuya dinámica, en un espacio determinado nos interesa a fin de mejorar las condiciones de vida de la población humana que en él se asienta.

Para esto se requiere de la participación y compromiso de todos los sectores y exige la habilidad para aplicar al menos los siguientes instrumentos:

- Aplicar medidas ambientales oportunas y objetivas.
- Valoración económica del ambiente.
- Implantar una planificación ambiental.

Equidad de género.- Si es cierto que la actividad artesanal es una actividad netamente masculina, no es menos cierto que ningún cambio significativo podrá

ser alcanzado si no se considera la participación activa de las mujeres en cualquier toma de decisión relacionada con las actividades productivas. Con esta constatación el proyecto se ha venido preocupando especialmente para asegurar una mayor participación de las mujeres, como en la comercialización de los productos. De esta forma se espera poder contar con una mayor participación de un número significativo de mujeres, que poco a poco podrá asegurar la emergencia de líderes femeninas. Consideramos que los pasos a seguir para asegurar una mayor participación de las mujeres son los siguientes:

- a) Asegurar una participación activa de las mujeres en ciertas actividades productivas.
- b) Asegurar el nombramiento de mujeres como coordinadoras de los grupos de transferencia de tecnología artesanal
- c) Inscripción de un porcentaje mínimo de mujeres en las listas para elecciones de la Junta parroquial

Factibilidad social.- La transferencia de tecnología apoyara a los grupos de artesanos con pocas alternativas de producción diferenciada de artesanías

- Se fortalecerá el gremio de los artesanos procurando que su paulatino desarrollo le permita asumir roles empresariales a través de nuevos servicios, lo que garantizara en el mediano plazo su consolidación
- Se incluyen actividades y estrategias que contribuyen a la participación y empoderamiento de la mujer a mediano plazo

- Las actividades productivas complementarias permitirán la participación de las mujeres de la Pila, procurando una mejora de sus ingresos a corto plazo

Factibilidad institucional.- La voluntad del sector artesanal de consolidar una asociación con perspectivas de crecimiento y fortalecimiento en el mediano plazo asegura la sostenibilidad del proyecto, una vez que concluyan los apoyos externos a través de instituciones dedicadas al apoyo del desarrollo.

Factibilidad económica y financiera

- El análisis de la rentabilidad económica del proyecto debe realizarse en función de la mejora de la productividad del trabajo del artesano obtenida por la realización del proyecto. En efecto para el productor artesanal, que no cuenta con un capital financiero importante, la noción de rentabilidad económica no se mide a través del rendimiento del capital invertido, sino más bien en función de la remuneración obtenida por su fuerza de trabajo familiar. La mano de obra familiar no representa un costo para el artesano pero más bien un capital productivo que el artesano puede elegir de invertir en una u otra actividad económica. Para el artesano el criterio de decisión para elegir una actividad u otra será la remuneración que obtenga por un día de trabajo
- Los programas de micro – crédito rural y comercialización deberán ser auto sostenibles al finalizar el presente proyecto. Es decir que los gastos de funcionamiento de estos proyectos, una vez pasado el periodo de implementación, deberán ser cubiertos por los servicios (tasa de interés, margen de comercialización) Los gastos de colocación, seguimiento y

recuperación de la cartera, así como la capacitación del manejo de microcrédito y una parte de la asistencia técnica deberá ser financiada por el spread cobrado por la OFM (diferencia entre la tasa pasiva del banco Central mas el 2% y las tasas de interés cobradas a la OCB con un máximo de TBA + 50%)

- Desde el primer año de implementación del proyecto está previsto la recaudación de una cuota a los artesanos de 10USD(por artesano), mensuales para contribuir al autofinanciamiento de los servicios desarrollados por la Asociación de artesanos de la Pila

- Viabilidad económica de los servicios de asistencia técnica y de investigación: Las acciones planteadas en el presente documento no pueden limitarse a la duración del proyecto (2 años). Por esta razón los servicios desarrollados por el gremio de artesanos de la Pila con el apoyo externo inicial de fuentes de financiamiento nacional e internacional deberán institucionalizarse y mantenerse en el tiempo como servicios permanentes para el desarrollo sostenido del sector.

- El financiamiento de estos servicios al terminar la ejecución del presente proyecto deberá ser asumido por el mismo sector. Sin embargo por la complejidad de poder facturar directamente al productor ciertos tipos de servicios (investigación, asistencia técnica), el autofinanciamiento de los diferentes servicios brindados a los artesanos será asumido de la siguiente forma:

SERVICIOS	Forma de financiamiento a mediano plazo
Asistencia tecnica, actividades de fortalecimiento gremial	La OFM debera financiar una parte de la asistencia tecnica a los productores con un cierto porcentaje del spread obtenido dela tasa de colocacion
Investigación	Implementacion de una contribucion parafiscal
Actividades de comercialización	Autofinanciamiento del programa de comercialización, a traves delmismo proceso de comercialización. El capital semilla entregado inicialmente a la empresa comercializadora debera implementarse mediante un proceso de capitalizacion obligatorio obtenido de los margenes de comercializacion
Micro credito	Las tasas de interes de los creditos deberan cubrir todos los gastos de operación de estos creditos (colocación, seguimiento, recuperación, etc)

Las inversiones que se realizan en el proyecto de artesanías de arcilla de la Pila generaran durante los primeros 5 años de duración los siguientes ingresos:

Los precios a nivel de tienda de expendio han sido calculados en base a los costos de producción y en base a un 28% de margen de utilidad.

Debido a que se calcula que el dinero invertido dará la vuelta al menos 12 veces al año o una vez al mes se tiene que la utilidad por dólar invertido es de 336% o de 3.36 dólares de utilidad al año por cada pieza vendida

El costo de comercialización de artesanías es de 36% o 36 centavos por dólar invertido

El proyecto de artesanías de la Pila en los 5 primeros años aspira a comercializar lo siguiente

VENTAS PROYECTADAS

CONCEPTO	CANTIDAD	INGRESO	COSTO	UTILIDAD
JARRONES	98.000,00	125.440,00	98.000,00	27.440,00
FIGURINES	85.000,00	108.800,00	85.000,00	23.800,00
CUADROS	75.000,00	96.000,00	75.000,00	21.000,00
OTROS	25.000,00	32.000,00	25.000,00	7.000,00
	283.000,00	362.240,00	283.000,00	79.240,00

CASH FLOW (FLUJO DE CAJA)

	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1.	INGRESOS	664.190,00	383.516,80	409.335,18	439.928,75	476.042,98
1.1.	SALDO AÑO ANTERIOR	0,00	2.864,80	9.665,58	20.290,67	35.437,99
1.2.	FONDOS NO REEMBOLSABLES	266.600,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.3.	APORTE ASOCIACION	35.050,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.4.	APORTE ASOCIADOS	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
1.5.	VENTAS	362.240,00	380.352,00	399.369,60	419.338,08	440.304,98
1.5.1.	JARRONES	125.440,00	131.712,00	138.297,60	145.212,48	152.473,10
1.5.2.	FIGURINES	108.800,00	114.240,00	119.952,00	125.949,60	132.247,08
1.5.3.	CUADROS	96.000,00	100.800,00	105.840,00	111.132,00	116.688,60
1.5.4.	OTROS	32.000,00	33.600,00	35.280,00	37.044,00	38.896,20
2.	EGRESOS	584.950,00	297.150,00	312.007,50	327.607,88	343.988,27
2.1.	INVERSION INICIAL	301.950,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.2.	COSTO DE PRODUCCION	283.000,00	297.150,00	312.007,50	327.607,88	343.988,27
2.2.1.	JARRONES	98.000,00	102.900,00	108.045,00	113.447,25	119.119,61
2.2.2.	FIGURINES	85.000,00	89.250,00	93.712,50	98.398,13	103.318,03
2.2.3.	CUADROS	75.000,00	78.750,00	82.687,50	86.821,88	91.162,97
2.2.4.	OTROS	25.000,00	26.250,00	27.562,50	28.940,63	30.387,66
3.	UTILIDAD BRUTA	79.240,00	86.366,80	97.327,68	112.320,88	132.054,71
4.	OTROS GASTOS	72.835,20	73.161,22	73.497,01	73.842,88	74.199,13
4.1.	GASTOS OPERATIVOS	61.968,00	61.968,00	61.968,00	61.968,00	61.968,00
4.1.1.	ADMINISTRADOR	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00	24.000,00
4.1.2.	SECRETARIA	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
4.1.3.	TECNICO ARTESANAL	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
4.1.4.	TECNICO COMERCIALIZACION	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00	14.400,00
4.1.5.	TECNICO CONTROL CALIDAD	3.168,00	3.168,00	3.168,00	3.168,00	3.168,00
4.2.	PUBLICIDAD	10.867,20	11.193,22	11.529,01	11.874,88	12.231,13
5.	AMORTIZACION	1.740,00	1.740,00	1.740,00	1.240,00	1.240,00
5.1.	LOCAL COMERCIAL	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
5.2.	EQUIPO DE OFICINA	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
5.3.	EQUIPO DE COMPUTO	500,00	500,00	500,00	0,00	0,00
6.	SERVICIO DE LA DEUDA	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
6.1.	SEGURO	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
7.	UTILIDAD NETA	2.864,80	9.665,58	20.290,67	35.437,99	54.815,58

TASA INTERNA DE RETORNO

AÑOS	COSTO INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	COSTO TOTAL	INGRESOS TOTALES	FLUJO DE CAJA	FD 1	VAN 1	FD 2	VAN 2
						18%		21%	
0	301.950,00	-	301.950,00	-	(301.950,00)	1,00	(301.950,00)	1,00	(301.950,00)
1	300,00	283.000,00	283.300,00	362.540,00	79.240,00	0,847458	67.152,57	0,826446	65.487,58
2	300,00	297.150,00	297.450,00	383.516,80	86.066,80	0,718184	61.811,80	0,683013	58.784,74
3	300,00	312.007,50	312.307,50	409.335,18	97.027,68	0,608631	59.054,06	0,564474	54.769,60
4	300,00	327.607,88	327.907,88	439.928,75	112.020,88	0,515789	57.779,14	0,446507	50.018,11
5	300,00	343.988,27	344.288,27	476.042,98	131.754,71	0,437109	57.591,17	0,385543	50.797,11
	303.450,00	1.563.753,64	1.867.203,64	2.071.363,71	204.160,07	4,13	1.438,73	3,91	(22.092,86)

$$TIR = TDi + (TDf - TDi) \left[\frac{VANi}{VANi - VANf} \right]$$

$$TIR = 0.18 + (0.21 - 0.18) \left[\frac{1438.73}{1438.73 + 22092.86} \right]$$

TIR = 18%

La tasa interna de retorno de acuerdo a los cálculos anteriores es del 18.19% que es superior a la tasa pasiva que pagan actualmente los bancos más un 10% por el riesgo de inversión, por lo que recomiendo la implementación de este proyecto que si se llega a exportar a otros países del Pacto Andino, Europa o USA se tendría una TIR aun mayor.

El banco mundial en proyectos sociales de esta clase acepta la inversión hasta con una TIR del 1%

CAPITULO V

CONCLUSIONES

El sector artesanal en el Ecuador se encuentra olvidado por parte del Gobierno que poco o nada ha hecho por ayudarlos, más bien si algunas asociaciones de artesanos han salido adelante, es porque ellos han logrado capitalizarse mediante el ahorro y el impulso de cajas comunales, como es el caso de los artesanos de Pichincha que ahora ya cuentan con la Cooperativa Sumag Maki.

En lo que respecta a la salud la parroquia de la Pila tiene un centro de salud rural en el que solamente los pacientes pueden recibir primeros auxilios y funciona de 7 am a 2 pm de lunes a viernes por lo que si alguna persona tiene una emergencia debe acudir a hospitales de Manta o Portoviejo, en una vieja ambulancia que pertenece a dicho centro de salud

La escuela y colegio de la Pila son pluridocentes, los alumnos que estudian ahí se gradúan como bachilleres en contabilidad y administración, sin embargo las empresas ubicadas en Manta lo que más necesitan son técnicos mecánicos, electricistas y técnicos electrónicos y otras especialidades que se requieren investigar para contar con bachilleres en estas ramas

En la Pila existe una Unidad de Policía Comunitaria UPC, que resguarda la seguridad de la parroquia con 4 uniformados es decir 1 gendarme por cada 580 habitantes que es poco, actualmente la parroquia no es peligrosa, pero podría llegar a serlo.

Las demandas de las organizaciones nacionales e internacionales para ayudarles son los balances y estados financieros de los últimos tres años, mismos que no los tienen debido a que su asociación no trabaja de una manera adecuada.

En la actualidad la asociación no puede atender las demandas de los artesanos asociados, mucho menos a otros artesanos no afiliados al gremio.

Las Instituciones financieras solicitan información que no se la puede entregar por que el grado de la organización es muy débil

La asociación de la Pila no es capaz de presentar proyectos viables y bien estructurados, al no contar con un gerente bien seleccionado y remunerado, además se encuentra politizada.

Los artesanos de la Pila no cuentan con un proyecto de industrialización que les permita producir con calidad y a precios bajos

La falta de industrialización hace que los artesanos de la Pila no realicen sus artesanías con calidad y a precios bajos, pues al no contar cada productor con sus herramientas de trabajo como son el horno, herramientas y secadoras, los costos de producción son elevados.

En el mundo actual, en que la globalización ha permitido que productos de varios países se puedan comercializar en cualquier parte del mundo, se hace necesario industrializar la producción con el fin de abaratar costos y mejorar la calidad pues no olvidemos que quien produce con calidad y a precios bajos se impone en cualquier mercado del mundo.

La asociación no está bien estructurada, no tiene reglamentos ni estatutos, en síntesis es débil y por lo tanto no tiene el apoyo de las instituciones financieras al no ser sujetos de crédito

Contar con una asociación no politizada como lo es actualmente, que ayude a los artesanos en todo sentido, debe ser una realidad para los productores de la Pila, quienes en la actualidad tratan de capacitarse individualmente.

Los asociados de la Pila cuentan con una asociación que no satisface las demandas de todos los artesanos, es así que muchos de los productores de artesanías se han des afiliado de la asociación, la misma que se encuentra en completo abandono y en nada ayuda a los artesanos de la Pila.

Para la producción de artesanías se depende de insumos de otra provincia y la compra de los mismos se la hace de forma individual esto hace que sus costos sean altos y en consecuencia no tengan ingresos económicos adecuados.

Los artesanos de la Pila no cuentan en la actualidad con ningún tipo de asistencia técnica, transferencia de paquetes tecnológicos y tecnología de punta, por lo que no tienen una producción en serie que permita abaratar costos.

La falta de asistencia técnica, transferencia de paquetes tecnológicos y la tecnología de punta hace que este sector se encuentre muy retrasado en su producción, con relación a otras asociaciones existente en el País, como la Victoria, Cuenca o Loja, además al tener desconocimiento en estos temas, el productor de la Pila, eleva sus costos al no tener una producción en serie y gastar demasiados insumos en la fabricación de artesanías.

No se cuenta en la Pila con una red nacional e internacional de información, por lo que no se puede saber qué mercados requieren estos productos y cuáles son las demandas de los mismos.

Los artesanos de la Pila deben dejar de comercializar focalizadamente y abrirse nuevos mercado a nivel nacional e internacional de ser posible con el comercio justo europeo

Al tener un mercado focalizado se pudo medir que cantidad de demanda tienen las artesanías de la Pila, actualmente demuestra que durante varios meses las ventas en el sector son altas y en otros es baja, durante este tiempo los artesanos paran su producción y no la aprovechan adecuadamente como en capacitarse por ejemplo o producir para los meses de mayor demanda.

No se cuenta con una planificación estratégica bien realizada y consensuada con todos y cada uno de los artesanos productores de artesanías de la Pila, para que se puedan identificar con la misión, visión y valores corporativos.

Los artesanos de la Pila no cuentan con una capacitación ni asistencia técnica permanente

RECOMENDACIONES

El gobierno debe brindar más apoyo a este sector mediante sus ministerios para poder capitalizar a los artesanos y producir con calidad y a bajos costos.

Se debe mejorar el sistema de salud de la parroquia, teniendo por lo menos un medico general residente que brinde atención las 24 horas, en un dispensario bien equipado y con una ambulancia nueva y que preste todos los servicios necesarios, para brindar los primeros auxilios a los habitantes de la Pila que necesiten de estos servicios.

El colegio de la Pila debe preparar a sus bachilleres en especialidades que son requeridas por las empresas de Manta y Portoviejo, y no solo graduarles porque si. Se podría hacer convenios con la Universidades locales para que los estudiantes sean tecnólogos.

Se debe pedir más apoyo de la Policía Nacional ya que cuatro policías no son suficientes para 2322 Habitantes, sino al menos 12

La Asociación de Artesanos Productores de la Pila debe fortalecerse para brindar servicios que demanden sus socios.

Se debe industrializar el proceso artesanal de figurines de manera inmediata si queremos mejorar las condiciones de vida del artesano, utilizando técnicas modernas para la producción de artesanías, con hornos modernos, secadoras, moldes de caucho, mejorando los talleres en donde se producen las artesanías,

mejorando la seguridad industrial, equipando los talleres con todo lo necesario, desde servicios higiénicos que no existen, duchas, extintores, equipar a los empleados de los talleres con adecuada ropa de trabajo, botas, guantes, gafas de protección. Igualmente todos los implementos que se necesitan para la producción

Contar una red nacional e internacional de información, para saber la demanda de mercados y clientes, para que la producción sea eficiente y no hacer como actualmente se lo hace en función de la oferta y no de la demanda

La asociación no debe ser politizada, al momento que entre la política a la asociación esta se acaba.

Se debe profundizar la planificación estratégica con los mapas estratégicos para luego socializarla y para ejecutarla, consiguiendo financiamiento.

Se debe dar capacitación y asistencia técnica permanente a los artesanos de la Pila para estos existen muchas organizaciones a nivel mundial una de ellas es PROADA de México (Programa de Apoyo al Diseño Artesanal), este programa brinda asesoría en materia de diseño, producción y comercialización a través de seminarios y talleres, con el propósito de que tus productos puedan ser más competitivos en diversos mercados cuyo costo es gratuito.

BIBLIOGRAFIA

- ANDER-EGG, E. “Técnicas de investigación social”; El Cid Editor - 1981, 14va Edición. Buenos Aires. pp.298
- BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos; Editorial McGraw-Hill – 2001, 4° Edición. México DF–México. pp. 383
- BLANCO, Adolfo. Formulación y Evaluación de Proyectos; Ediciones Torán, 4ta edición. pp 120
- BIASCA Rodolfo. Reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad. Ediciones Macchi Buenos Aires 1991. pp. 195
- CROSS Michael. Estructura empresarial, como adaptarse a los cambios. Editorial Legis 1992. Bogotá. pp. 215
- ILPES. Guía para la Presentación de Proyectos. Siglo XXI Editores. 10ma Edición.
- KAPLAN Robert, NORTON David, Mapas estratégicos. Editorial Gestión 2000 – 2004.pp. 499
- MARÍN José, KETELHOHN Werner. Inversiones Estratégicas un enfoque Multidimensional. Editorial Libro Libre - 1998 3° Edición. San José - Costa Rica. pp. 287
- PETER Thomas, WATERMAN Robert. En búsqueda de la excelencia. Editorial Norma – 1984.
- PORTER Michael. Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Editorial Continental - 2001. Vigésima octava reimpresión. México DF–México. pp390
- SAPAG Chain Nasir, SAPAG Chain Reinaldo. Preparación y Evaluación de Proyectos. Editorial McGraw-Hill - 2003. 4° Edición. México DF–México. pp. 410
- SAPAG Chain Nasir. Criterios de Evaluación de Proyectos. Cómo medir la rentabilidad de las inversiones. Editorial McGraw-Hill - 1994. 1° Edición. México DF–México. pp145

- SERNA GOMEZ Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Fondo Editorial Legis - 1994. Bogotá.pp.374
- TAYLOR Bernard, HARRISON John. Planeación Estratégica Exitosa. Editorial Legis. Serie empresarial 1991

BIBLIOGRAFIA ELECTONICA

- <http://www.inec.gob.ec>.
- <http://www.presidencia.gob.ec>.
- <http://www.mies.gov.ec>.
- <http://www.magap.gob.ec>.
- <http://www.mmrree.gob.ec/>
- <http://www.mintrab.gob.ec/>
- <http://www.turismo.gob.ec/>
- <http://www.ecoturismo.gob.ec/>
- <http://www.mcds.gob.ec>