



DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS

Tema:

“DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA CREACIÓN Y
ADMINISTRACIÓN DE REDES SOLIDARIAS PRODUCTIVAS EN EL
SECTOR DE LA CONFECCIÓN TEXTIL”

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN
PLANEACIÓN**

Línea de Investigación

Emprendedorismo y/o Responsabilidad Social

Autor:

Econ. FRANCISCO HUMBERTO HOLGUÍN COLINA

Directora:

MARÍA DEL CARMEN GOMEZ ROMO, MBA.

Ambato – Ecuador

Noviembre – 2014

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO**

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA CREACIÓN Y
ADMINISTRACIÓN DE REDES SOLIDARIAS PRODUCTIVAS EN EL
SECTOR DE LA CONFECCIÓN TEXTIL”

Línea de investigación:

Emprendedorismo y/o Responsabilidad Social

Autor:

Econ. Francisco Humberto Holguín Colina

María del Carmen Gómez Romo, MBA. f. _____
CALIFICADORA

Tarquino Fidel Patiño Espín, MBA f. _____
CALIFICADOR

Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr. f. _____
CALIFICADOR

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD. f. _____
DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO
DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. _____
SECRETARIO GENERAL PUCESA

**Ambato – Ecuador
Noviembre - 2014**

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Francisco Humberto Holguín Colina portador de la cédula de ciudadanía N° 1801140797 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Econ. Humberto Holguín Colina

C.I. 1801140797

AGRADECIMIENTO

Doy testimonio de la existencia de mi Padre Bendito, quien con su fuerza divina me cubre, permitiéndome afrontar vicisitudes que no las hubiera podido soportar en mi condición humana. Estoy en sus manos, vivo y duermo en paz, reconociendo que Él siempre obra a mi favor, por ser un Dios justo y misericordioso, gracias por darme conocimientos y fuerza para solicitar con pruebas irrefutables a que la justicia terrenal actúe en derecho

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato en su Principal Dr. César González Llor, por haberme concedido la beca para seguir la Maestría en mi corto paso como Docente de esta Institución Universitaria.

A mi hermana Fabiola con quien en el dialogo telefónico diario, la pregunta ¿cuál es el avance de la tesis? se ha convertido en una nueva forma de salutación.

Al hombre ejemplo, de pocas palabras pero de innumerables y grandes acciones mi hermano político Marco.

A mis hermanas, cuñados y sobrinos por darme aliento para cumplir otra meta de vida.

A Maria del Carmen quien con sus amplios conocimientos académicos me ha guiado en la elaboración de este trabajo, permitiéndome conocerle y apreciarla por sus innumerables valores como madre, amiga, un ser humano con características similares de las que testifico visualicé en mi Viejita Progenitora.

A Mónica Mena y su esposo José por compartir su amistad y brindarme la ayuda incondicional para establecer el formato de este documento.

A Rodrigo Jurado por sus conocimientos impartidos y correcciones realizadas en la aplicación de las Normas APA en este trabajo.

A los Docentes Ing. MBA, Tarquino Patiño y Dr. Patricio Carvajal que como lectores de esta tesis han sugerido cambios, para fortalecer su objetivo como un Modelo de Gestión, así también al Dr. Juan Mayorga por considerar que el dar a conocer el tema de este trabajo a las Instituciones y Organismos relacionados con los microempresarios, era un aval para confirmar la importancia y necesidad del tema desarrollado.

DEDICATORIA

Corrían los años mil novecientos sesenta y uno, mi Padre fue llamado a la Gloria Eterna, mi Madre actual Ángel de la Guarda me daba sus cuidados intensos, en una economía ajustada, siempre atendió mis limitados requerimientos materiales a través de su innata virtud de emprendimiento que desarrolla el ser humano ante la necesidad.

Muchacho inquieto en toda la trayectoria estudiantil, amiguelero, juguetón, inclinado siempre a relacionarse en los pequeños y elementales talleres de carpintería, mecánica, confección, zapatería, joyería, imprenta, radiodifusión, que me daban la apertura para realizar actividades inicialmente como parte de una distracción y luego formativas en las denominadas opciones prácticas en los primeros años de los estudios secundarios.

Los años transcurrieron y estas semillitas de observación y práctica empezaron a dar fruto cuando empecé a realizar a temprana edad actividades y productos relacionados con publicidad y propaganda.

En los años noventa en mi propia empresa de confección de marroquinería, capelladas de calzado y prendas textiles estuve en contacto diario con más de trescientas personas que procedían de diversos talleres en los cuales aprendieron el oficio, con similares métodos de trabajo, maquinarias y herramientas con las que eran parte de mis elementales aficiones artesanales.

La innovación era imprescindible y acogiendo la tecnología del momento desarrolle la empresa Procesos Industriales de Costura PRINCO la de mayor importancia que haya existido en la Ciudad de Ambato.

Los conocimientos de cuatro décadas en el área textil me han permitido conjugar con los conocimientos académicos para realizar este documento que deseo les sirva a los artesanos, ahora denominados Microempresarios, quienes con su esfuerzo diario ennoblecen la misión del trabajo.

Dedico este trabajo a quienes desean aportar su contingente laboral de manera asociada, con el sueño de hacer realidad mejores días en beneficio personal, de sus familias y de la comunidad. Un modelo para que no partan desde cero sino considerando aspectos probados les permita fortalecer conocimientos encaminados al cambio de matriz productiva permitiéndoles participar de manera contundente en un mercado exigente y competitivo.

RESUMEN

El presente trabajo desarrolla un proceso productivo formativo esquemático dirigido al sector microempresarial relacionado con la confección de prendas de vestir; los conceptos teóricos se compaginan con la metodología aplicable en los actores del sector, quienes teniendo conocimientos tácitos deben homologar sus habilidades y destrezas que les conduzca a participar en redes solidarias productivas jerárquicamente administradas desarrollando emprendimientos microempresariales sostenibles. Aplica las fuerzas del mercado articulando todas las actividades económicas (suministro, producción, financiación, comercialización y consumo) variables necesarias para llegar con un producto adecuado a la población objeto. Se observa como la estandarización de procesos aprovecha de mejor manera los recursos inmersos en la actividad productiva desarrollando innovación especialización y competitividad, fortaleciendo y motivando al microempresario para que participe directamente en un mercado en el que se desenvuelve con dificultad por sus elementales conocimientos de producción y comercialización. Se da a conocer las ventajas sociales con las que el Estado Ecuatoriano desea apoyar al microempresario dentro de los esquemas de la Economía Popular Solidaria, cambio de la matriz productiva, el Plan Nacional del Buen Vivir, evitando la dependencia que los intermediarios ejercen en el sector de la confección textil. Se propone que el microempresario acoja la capacitación dinámica condicionado al mejoramiento continuo lo que permitirá fortalecer el trabajo grupal solucionando los conflictos propios de la actividad empresarial de manera saludable.

Palabras Claves: Modelo de gestión, redes solidarias productivas, sector de confección textil, estandarización de procesos.

ABSTRACT

This work develops a Training productive process organized in schemes, focused on the business area regarding to clothes manufacturing. Theoretical definitions simultaneously take on the methodology applied with the players of the sector, who already have basic knowledge and must match their abilities and skills in order to drive them to participate in organized networks based on cooperation and productivity; developing sustainable business entrepreneurship. The forces of the market are applied, involving financial activities (suppliers, production, funding, commercialization and consumption), which are important variables in order to achieve an appropriated product to the market target. Processes standardization take advantage of the best way of the sources involved in the productive activity, developing innovation, specialization and competition. Therefore it strengthens and motivates businessmen to take part directly in a lagging market; because of their basic knowledge of production and commercialization. Social advantages offered by the Ecuadorian Government are shown, to support businessmen within the schemes of Supportive Popular Economy, the changes of the Productive Matrix, the National Plan of Good living; avoiding dependency that intermediaries own within the textile clothing sector. A dynamic training conditioned to the continuous improvement is proposed to businessmen, enabling the strengthened of group working and solving the problems within the business activity in a healthy way.

Keywords: Management Model, productive- collaborative networks, textile clothing sector, processes standardization.

TABLA DE CONTENIDOS

Preliminares

Declaración de Autenticidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	vi
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Tabla de Contenidos	x
Índice de Gráficos	xvi
 INTRODUCCIÓN	 1
CAPÍTULO I: ASPECTOS INTRODUCTORIOS	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Antecedentes	3
1.3 Planteamiento del Problema.....	5
1.3.1 Definición del Problema	6
1.3.2 Preguntas Básicas.....	6
1.3.3 Delimitación del Problema.....	7
1.4 Objetivos	8
1.4.1 Objetivo General	8
1.4.2 Objetivos Específicos.....	8
1.5 Justificación	8
1.6 Variables	10
1.6.1 Variable Independiente	10
1.6.2 Variable Dependiente.....	10
CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEÓRICOS	11
2.1 Antecedentes Investigativos.....	11
2.2 Modelo de Gestión	14
2.3 Modelos de Producción Asociativa.....	17
2.4 Economía Popular y Solidaria.....	21
2.5 Sectores Productivos	26
2.6 Sector de la Confección Textil	30
2.7 Producción Artesanal	36

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	40
3.1 Métodos, técnicas e instrumentos	40
3.2 Tipo de la Investigación	41
3.2.1 Fuentes de Información.....	41
3.2.2 Información Primaria	42
3.2.3 Información Secundaria	42
3.3 Población y muestra	43
3.4 Plan de recolección y procesamiento de datos	44
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	45
4.1 Diagnóstico de la situación actual del sector Micro empresarial	45
4.1.1 Entrevista al Director Zonal del Ministerio de Industrias y Productividad.....	46
4.1.2 Entrevista al Director del Departamento de Producción del (HGPT)	49
4.1.3 Entrevista al Presidente de la Junta Provincial de Defensa del Artesano.....	51
4.1.4 Entrevista al Presidente de la Federación de Artesanos de Tungurahua	52
4.1.5 Entrevista al Presidente de la Cámara Artesanal de Tungurahua.....	53
4.1.6 Asociación de Fabricantes de Camisas de la Parroquia de Pasa de Ambato.....	54
4.1.7 Encuestas a los microempresarios de confección textil	55
4.2 Resultados de las encuestas.....	56
4.2.1 ¿Qué cantidad de estas prendas y con cuántas personas produce?.....	56
4.2.2 ¿Desde hace cuánto tiempo produce prendas textiles?	60
4.2.3 ¿Trabaja con talleres externos (maquilas)?	61
4.2.4 ¿Cómo aprendió a confeccionar prendas de vestir, por herencia, por observación o en una institución educativa. ¿Cuál?.....	63
4.2.5 ¿Pertenece algún gremio artesanal?	65
4.2.6 ¿Ha recibido capacitación para mejorar los procesos productivos en los años 2012-2013? ¿Por parte de Quien?	67
4.2.7 ¿Conoce artesanos que fabriquen el producto textil que Ud. produce?	68
4.2.8 ¿Conoce como negociar con los proveedores para obtener mayores beneficios?.....	70
4.2.9 ¿Conoce cómo sacar sus costos de producción tomado en cuenta los costos directos e indirectos?	72
4.2.10 ¿Conoce cómo comercializar sus productos de mejor manera que la competencia?	73
4.2.11 Tiene dificultades con: ¿Los procesos de producción, la competencia, productos sustitutos, proveedores, clientes?	76
4.2.12 Sabiendo que una Red Solidaria productiva agrupa a microempresarios para apoyarse en la producción y comercialización de sus productos. ¿Le gustaría asociarse para formar una Red Solidaria Productiva?	79

4.3	Análisis de las Fuerzas del mercado	82
CAPÍTULO V: DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN		84
5.1	Proceso de Asociación o Asociatividad	84
5.1.1	Principios sistémicos para evitar conflictos	91
5.2	Reglamento Interno.....	92
5.2.1	Del alcance	92
5.2.2	Del ámbito personal.	93
5.2.3	De la ejecución.....	93
5.2.4	De la jerarquía.....	93
5.2.5	De los obreros y trabajadores en general	94
5.2.6	Clasificación según la permanencia	94
5.2.7	Clasificación según el grado de responsabilidad.....	95
5.2.8	Normas generales para todo el personal.....	95
5.2.9	De los socios, gerentes, jefes de departamento, supervisores	100
5.2.10	De los porteros, vigilantes y guardias	101
5.2.11	De los choferes y conductores.....	103
5.2.12	Reclutamiento y selección de personal	104
5.2.13	De los ascensos y promociones.....	106
5.2.14	De las remuneraciones	107
5.2.15	De las primas, incentivos y destajos.....	108
5.2.16	De la participación de beneficios y utilidades.....	109
5.2.17	De la jornada de trabajo	109
5.2.18	De los turnos	110
5.2.19	Del trabajo nocturno.....	111
5.2.20	Del descanso	111
5.2.21	De las horas extras	111
5.2.22	De las vacaciones	112
5.2.23	De las licencias y permisos	112
5.2.24	De las faltas y sanciones	112
5.2.25	Faltas leves.....	113
5.2.26	Faltas graves.....	115
5.2.27	Sanciones económicas.....	118
5.2.28	De las obligaciones y prohibiciones del Empleador y del Trabajador	118
5.3	Organigrama.....	124
5.4	Manual de funciones	127
5.5	Habilidades y destrezas	130

5.6	Tiempos y Movimientos	132
5.7	Estandarización de Procesos	134
5.8	Balanceo eficiente en líneas de producción	134
5.8.1	Listado de operaciones y maquinaria para una producción lineal de 5.000 camisetas t-Shirt en 8 Horas / día.	135
5.8.2	Listado de operaciones y maquinaria para una producción lineal de 4.000 camisetas polo en 8 horas / día.	136
5.8.3	Listado de operaciones y maquinaria para la producción lineal o modular de 250 Jean en 8 horas / día.	137
5.9	Procesos para la producción de prenda interior de mujer	143
5.9.1	Ficha Técnica	143
5.9.2	Secuencia de operaciones.....	144
5.9.3	Detalle del Proceso de la operación 1	145
5.9.4	Descripción Técnica de Materiales y Suministros operación 1	145
5.9.5	Descripción Técnica de Maquina y Accesorios operación 1	145
5.9.6	Descripción Técnica de Procesos y Costura operación 1.....	146
5.9.7	Detalle de como pegar las cintas laterales Operación 1	146
5.9.8	Instrucciones Particulares operación 1	146
5.9.9	Instrucciones de proceso operación 1.....	147
5.9.10	Detalle del proceso operación 2	147
5.9.11	Descripción Técnica de Materiales y Suministros operación 2	147
5.9.12	Descripción Técnica de Maquina y Accesorios operación 2	148
5.9.13	Descripción Técnica de Procesos y Costura operación 2.....	148
5.9.14	Detalle de la Operación 2.....	148
5.9.15	Instrucciones Particulares operación 2	149
5.9.16	Instrucciones de Proceso operación 2	149
5.9.17	Detalle del Proceso de la operación 3	149
5.9.18	Descripción Técnica de Materiales y Suministros operación 3	149
5.9.19	Descripción Técnica de Maquina y Accesorios operación 3	150
5.9.20	Descripción Técnica de Procesos y Costura operación 3.....	150
5.9.21	Detalle de la Operación 3.....	150
5.9.22	Instrucciones Particulares operación 3	151
5.9.23	Instrucciones de Proceso operación 3	151
5.9.24	Detalle del Proceso operación 4.....	151
5.9.25	Descripción Técnica de Materiales y Suministros operación 4	152
5.9.26	Descripción Técnica de Maquina y Accesorios operación 4	152

5.9.27	Descripción Técnica de Procesos y Costura operación 4.....	152
5.9.28	Detalle de la Operación 4.....	153
5.9.29	Instrucciones Particulares operación 4.....	153
5.9.30	Instrucciones de Proceso operación 4	153
5.9.31	Detalle del Proceso operación 5.....	154
5.9.32	Descripción Técnica de Materiales y Suministros operación 5	155
5.9.33	Descripción Técnica de Maquina y Accesorios operación 5	155
5.9.34	Descripción Técnica de Procesos y Costura operación 5.....	155
5.9.35	Detalle de la Operación 5.....	156
5.9.36	Instrucciones Particulares operación 5.....	156
5.9.37	Instrucciones de Proceso operación 5	156
5.9.38	Detalle del Proceso operación 6.....	157
5.9.39	Descripción Técnica de Materiales y Suministros operación 6	157
5.9.40	Descripción Técnica de Maquina y Accesorios operación 6	157
5.9.41	Descripción Técnica de Procesos y Costura operación 6.....	158
5.9.42	Detalle de la Operación 6.....	158
5.9.43	Instrucciones Particulares operación 6.....	158
5.9.44	Instrucciones de Proceso operación 6	158
5.9.45	Detalle del Proceso operación 7.....	159
5.9.46	Descripción Técnica de Materiales y Suministros operación 7	160
5.9.47	Descripción Técnica de Maquina y Accesorios operación 7	160
5.9.48	Descripción Técnica de Procesos y Costura operación 7.....	160
5.9.49	Detalle de la Operación 7.....	161
5.9.50	Instrucciones Particulares operación 7	161
5.9.51	Instrucciones de Proceso operación 7	161
5.9.52	Detalle del Proceso operación 8.....	162
5.9.53	Descripción Técnica de Materiales y Suministros operación 8	162
5.9.54	Descripción Técnica de Maquina y Accesorios operación 8	162
5.9.55	Descripción Técnica de Procesos y Costura operación 8.....	163
5.9.56	Detalle de la Operación 8.....	163
5.9.57	Instrucciones Particulares operación 8.....	163
5.9.58	Instrucciones de Proceso operación 8	163
5.9.59	Detalle del Proceso operación 9.....	164
5.9.60	Descripción Técnica de Materiales y Suministros operación 9	164
5.9.61	Descripción Técnica de Maquina y Accesorios operación 9	164
5.9.62	Descripción Técnica de Procesos y Costura operación 9.....	165

5.9.63	Detalle de la Operación 9.....	165
5.9.64	Instrucciones Particulares operación 9.....	165
5.9.65	Instrucciones de Proceso operación 9	165
5.9.66	Detalle del Proceso operación 10.....	166
5.9.67	Instrucciones Particulares operación 10.....	166
5.9.68	Instrucciones de Proceso operación 10	166
5.9.69	Instrucciones de medida operación 10	167
5.9.70	Instrucciones para medición operación 10.....	167
5.9.71	Instrucciones generales:	168
5.9.72	Medir antes de introducir pantalón en tabla de revisión.	168
5.9.73	Método	168
5.9.74	Proceso de empaque.....	170
5.10	Procesos de Comercialización.....	171
5.11	Sistema de capacitación	175
5.11.1	Trabajo en grupo	176
5.11.2	Motivación	176
5.11.3	Solución de problemas	177
5.11.4	Análisis de Procesos.....	177
5.11.5	Salud en el Trabajo.....	178
5.11.6	Ergonomía y condiciones de trabajo	178
5.11.7	Calidad y productividad	179
5.11.8	Mejoramiento continuo y solución de conflictos	180
5.12	Evaluación del Modelo de Gestión	183
5.12.1	Sociabilización del modelo de gestión.....	183
5.12.2	Análisis y discusión.....	184
5.12.3	Evaluación de impactos.....	186
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		193
6.1	Conclusiones	193
6.2	Recomendaciones.....	195
BIBLIOGRAFÍA		197
GLOSARIO.....		200
ANEXOS.....		202

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico #: 4.1 Prendas producidas	57
Gráfico #: 4.2 Número de Personas	59
Gráfico #: 4.3 Tiempo que produce prendas textiles	60
Gráfico #: 4.4 trabaja con talleres externos.....	62
Gráfico #: 4.5 Cómo aprendió a confeccionar prendas textiles	64
Gráfico #: 4.6 Pertenencia a gremios artesanales.....	65
Gráfico #: 4.7 Capacitación para mejora de procesos productivos	67
Gráfico #: 4.8 Sabe cuántos microartesanos fabrican el mismo producto	69
Gráfico #: 4.9 Sabe cómo negociar para sacar beneficios	70
Gráfico #: 4.10 Sabe costear los productos que fabrica	72
Gráfico #: 4.11 Sabe comercializar los productos que fabrica.....	74
Gráfico #: 4.12 Dificultades en la actividad microempresarial.....	77
Gráfico #: 4.13 Formación de Redes Solidarias Productivas.....	79
Gráfico #: 5.1 Modelo de Gestión.....	84
Gráfico #: 5.2 Flujo productivo básico de la Red Solidaria Productiva del Sector de Confección Textil.....	89
Gráfico #: 5.3 Mapa de Fases y Actores de la Red Solidaria Productiva del Sector de la Confección Textil.....	90
Gráfico #: 5.4 Formas de organizar equipos de trabajo comunitarios	124
Gráfico #: 5.5 Organigrama Matricial propuesto de la Red Solidaria Productiva para el Sector de la Confección Textil.....	125
Gráfico #: 5.6 Prenda textil a fabricarse: calzonarias	143
Gráfico #: 5.7 Pegado de cinta a laterales	145
Gráfico #: 5.8 Instrucción de como pegar cinta a laterales	146
Gráfico #: 5.9 Pegado de laterales a delantero centro	147
Gráfico #: 5.10 Costura interior al pegar laterales	148
Gráfico #: 5.11 Pegado de refuerzo en pierna.....	149
Gráfico #: 5.12 Costura al pegar refuerzo en pierna	150
Gráfico #: 5.13 Pegado de elástico a piernas	151
Gráfico #: 5.14 Costura al pegar elástico en pierna	153
Gráfico #: 5.15 Cerrado del primer lado	154

Gráfico #: 5.16 Costura al cerrar el primer lado	156
Gráfico #: 5.17 Pegado de elástico a cintura con marquilla.....	157
Gráfico #: 5.18 Costura del elástico a cintura con marquilla	158
Gráfico #: 5.19 Cerrado del segundo lado	159
Gráfico #: 5.20 Costura al cerrar el segundo lado.....	161
Gráfico #: 5.21 Presillado	162
Gráfico #: 5.22 Prenda presillada.....	163
Gráfico #: 5.23 Pegado de apliques	164
Gráfico #: 5.24 Prenda pegado los apliques.....	165
Gráfico #: 5.25 Revisado y pulido	166
Gráfico #: 5.26 Medida de cintura y pierna	167
Gráfico #: 5.27 Capacitación	175
Gráfico #: 5.28 Matriz de acción del Modelo de Gestión del Sector de Confección Textil	182

Tablas

Tabla #: 4.1 Prendas producidas	56
Tabla #: 4.2 Número de Personas	58
Tabla #: 4.3 Tiempo que produce prendas textiles	60
Tabla #: 4.4 trabaja con talleres externos.....	61
Tabla #: 4.5 Cómo aprendió a confeccionar prendas textiles	63
Tabla #: 4.6 Pertenencia a gremios artesanales.....	65
Tabla #: 4.7 Capacitación para mejora de procesos productivos	67
Tabla #: 4.8 Sabe cuántos microartesanos fabrican el mismo producto	68
Tabla #: 4.9 Sabe cómo negociar para sacar beneficios.....	70
Tabla #: 4.10 Sabe costear los productos que fabrica	72
Tabla #: 4.11 Sabe comercializar los productos que fabrica.....	73
Tabla #: 4.12 Dificultades en la actividad microempresarial.....	76
Tabla #: 4.13 Formación de Redes Solidarias Productivas.....	79
Tabla #: 4.14 Análisis de la situación actual.....	81
Tabla #: 5.1 Formas de organizar equipos de trabajo comunitarios.....	88
Tabla #: 5.2 Clasificación del personal en base de sus habilidades y destrezas	131
Tabla #: 5.3 Balanceo de línea para producir camisetas T Shirt	135
Tabla #: 5.4 Balanceo de línea para producir camisetas tipo Polo.....	136
Tabla #: 5.5 Balanceo para producción lineal de 250 Jean cada 8 horas	139
Tabla #: 5.6 Balanceo para producción modular de 250 Jean en 8 horas	142
Tabla #: 5.7 Operaciones secuenciales y maquinas requeridas.....	144

Tabla #: 5.8 Materiales y suministros para pegado de cinta a laterales	145
Tabla #: 5.9 Máquinas y accesorios para pegado de cinta a laterales	145
Tabla #: 5.10 Técnicas de costura para pegado de cinta a laterales	146
Tabla #: 5.11 Materiales y suministros para pegado de laterales a delantero	147
Tabla #: 5.12 Máquinas y accesorios para pegado de laterales a delantero	148
Tabla #: 5.13 Tecnicas de costura para pegado de laterales a delantero	148
Tabla #: 5.14 Materiales y suministros para pegar refuerzo en pierna	149
Tabla #: 5.15 Máquinas y accesorios para pegar refuerzo en pierna	150
Tabla #: 5.16 Tecnicas de costura para pegar refuerzo en pierna	150
Tabla #: 5.17 Materiales y suministros para pegar elástico a pierna.....	152
Tabla #: 5.18 Máquinas y accesorios para pegar elástico a pierna	152
Tabla #: 5.19 Tecnicas de costura para pegar elástico a pierna	152
Tabla #: 5.20 Dimensiones recuperación elástico.....	154
Tabla #: 5.21 Materiales y suministros para cerrar primer lado.....	155
Tabla #: 5.22 Máquinas y accesorios para cerrar primer lado	155
Tabla #: 5.23 Técnicas de costura para cerrar primer lado	155
Tabla #: 5.24 Materiales y suministros para pegar elástico a cintura/marquilla	157
Tabla #: 5.25 Máquinas y accesorios para pegar elástico a cintura/marquilla.....	157
Tabla #: 5.26 Técnicas de costura para pegar elástico a cintura/marquilla.....	158
Tabla #: 5.27 Dimensiones recuperación elástico.....	159
Tabla #: 5.28 Materiales y suministros para cerrar segundo lado.....	160
Tabla #: 5.29 Máquinas y accesorios para cerrar segundo lado.....	160
Tabla #: 5.30 Técnicas de costura para cerrar segundo lado.....	160
Tabla #: 5.31 Materiales y suministros para presillar	162
Tabla #: 5.32 Máquinas y accesorios para presillar	162
Tabla #: 5.33 Tecnicas de costura para presillar.....	163
Tabla #: 5.34 Materiales y suministros para pegar apliques	164
Tabla #: 5.35 Máquinas y accesorios para pegar apliques	164
Tabla #: 5.36 Tecnicas de costura para pegar apliques.....	165
Tabla #: 5.37 Medidas pierna y cintura.....	167
Tabla #: 5.38 Elementos del Modelo de Gestión.....	181
Tabla #: 5.39 Impacto de los elementos del Modelo de Gestión con las fuerzas de Porter.	187
Tabla #: 5.40 Impacto de las fuerzas de Porter en los elementos del Modelo de Gestión. .	188
Tabla #: 5.41 Impacto entre fuerzas de mercado	188
Tabla #: 5.42 Matriz comparativa de impactos actuales en el modelo propuesto.....	190

INTRODUCCIÓN

Estar inmerso en la actividad microempresarial de la confección textil permitirá despertar interés en el presente trabajo que conjuga los términos y acciones que en la actualidad están encaminados por el gobierno para aplicar en una Economía Popular Solidaria, cambios de la Matriz Productiva para que con una mejor distribución de la riqueza se construya una sociedad económicamente activa permitiéndole alcanzar niveles aptos de buen vivir y la participación dinámica en un mercado altamente competitivo; en el cual, el comportamiento del consumidor y la moda requiere innovación constante.

En la parte teórica una investigación propia del requerimiento académico presenta en sus varios subtemas los pensamientos de investigadores que con sus artículos académicos enmarcados a experiencias de varios países dan cimientos fortalecedores al planteamiento de la formación de Redes Solidarias como un esquema de desarrollo innovador de amplio espectro.

La metodología está respaldada con las encuestas realizadas a los microempresarios en los sitios de trabajo, permitiendo constatar la manera empírica de su trabajo, lugares donde es necesario llegar con información sustentable pero con un léxico diáfano. Las entrevistas a los Presidentes de los gremios productivos y a los Directores de Instituciones vinculadas al desarrollo del microempresario refleja la necesidad de una capacitación en campo dinámica mas no estática.

El Modelo de Gestión propuesto es producto de la experiencia aplicada en el trabajo cotidiano, innovador, pragmático y de fácil aplicación siempre que se cuente con la apertura de los actores que aceptando dar de sí el mejor esfuerzo, estén

concientizados que tendrán sus frutos a mediano plazo, tiempo en el cual, deberán recibir el seguimiento de asesores que enmarquen la sostenibilidad del esquema y con la experiencia que tengan ayuden a solucionar las vicisitudes diarias del quehacer empresarial.

La sociabilización del tema ante Autoridades del GADMA, Gobierno Provincial, Presidentes Gremiales, Directores de cooperativas de ahorro y Crédito, da fortaleza al contenido del documento, que con sus conclusiones y recomendaciones deseo sea un documento de apoyo al esfuerzo constante del microempresario.

CAPÍTULO I

ASPECTOS INTRODUCTORIOS

1.1 Tema

“Desarrollo de un Modelo de Gestión para la Creación y Administración de Redes Solidarias Productivas en el Sector de la Confección Textil”

1.2 Antecedentes

El Sector Artesanal representa el 28% de la Población Económicamente Activa (PEA) del país, agrupa a 184 especialidades que comprende más de tres mil actividades, con 15 operarios y 5 aprendices máximo por taller según manifestó Luis Quishpi Vélez, presidente de la Junta Nacional de Defensa del Artesano (JNDA) el 5 de junio de 2013 en una entrevista con El Telégrafo fundamentado en el Art. 2 literal f). 2 de la Ley de Defensa del Artesano. El sector Microempresarial de la confección textil dentro de una economía de mercado competitiva está afectado por su producción a baja escala y la dependencia como talleres externos de empresas posicionadas en el mercado impidiéndoles una participación directa y autónoma lo que ha provocado inestabilidad laboral, ingresos bajos, y escasas oportunidades de mejoramiento.

Según lo anunciado por el Presidente de la Republica, los artesanos deberán someterse a un cambio de acuerdo a lo señalado en el nuevo Código Laboral, dejando sin efecto el artículo 115 del Código de Trabajo vigente. La disposición actual señala que los operarios y aprendices tienen los derechos y beneficios concernientes al décimo tercero y cuarto sueldos; así como, las utilidades, fondo de reserva y el desglose en las facturas del impuesto del IVA.

La Junta Nacional de Defensa del Artesano, a través de sus directivos han manifestado que para poder ser competitivo y absorber los nuevos costos, los artesanos deberían recibir del gobierno permanente capacitación, pasantías con remuneración gubernamental, intercambio de tecnología, renovación de la maquinaria con préstamos preferenciales en interés y plazo.

Hasta el momento se han realizado gestiones limitadas tendientes a la aplicación de los beneficios dirigidos a este sector por parte de los organismos interesados en el cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir que en concordancia del objetivo nueve manifiesta: *“Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.”*, y el objetivo diez al referirse al *“Impulso de la transformación de la Matriz Productiva”* propone la conformación de nuevos sectores con *“Alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos”* razones suficientes por las que Instituciones públicas y privadas como el Ministerio de Industrias y Productividad. MIPRO, H. Gobierno Provincial de Tungurahua, Cámara de industrias de Tungurahua, Federación Provincial de Artesanos Profesionales de Tungurahua, entre otras presentan notable interés en la realización de esta tesis.

1.3 Planteamiento del Problema

Los problemas socio económicos ameritan ser resueltos; para ello, actualmente existen leyes que contribuyen a atender la problemática inherente al Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, por tanto, es necesario tomar las acciones pertinentes para contribuir al cumplimiento de los objetivos allí promulgados.

El “Desarrollo de un Modelo de Gestión para la Creación y Administración de Redes Solidarias Productivas en el Sector de la Confección Textil”, tiene como propósito propender a la resolución del problema de pérdida de competitividad que se ha generado dadas las elementales condiciones de producción de los artesanos del sector. A través de este modelo, se pretende ofrecer alternativas de tipo administrativo, productivo y comercial, lo que brinda al sector mejores oportunidades para competir en el mercado.

Las actividades productivas del Sector Artesanal de Confección Textil, carecen de especialización y poder de asociatividad, lo que ha provocado un decremento de su competitividad con una limitada comercialización, en función de lo cual se ven obligados a trabajar como talleres externos, mal llamados maquilas, coartando sus beneficios laborales y su crecimiento económico.

El artesano ecuatoriano, ha conseguido varios seudos beneficios y preferencias a través de los gobiernos de turno y de la Junta Nacional de Defensa del Artesano; el proteccionismo otorgado por la Ley de Defensa de Artesano (1953); la Ley de Fomento Artesanal (1986); el Código Orgánico de la Producción (2010), no han

permitido el fortalecimiento del Sector en el aspecto productivo, ocasionando dependencia e ineficiencia. Los incentivos han estado dirigidos a eximirlos de pagos de permisos de funcionamiento, patentes municipales, obligaciones diferenciadas en el código de trabajo, seguridad social, descuentos y exoneraciones en el pago de impuestos a través del Servicio de Rentas Internas (SRI).

1.3.1 Definición del Problema

¿Cómo afecta la administración empírica de las unidades productivas del Sector de la Confección Textil en su competitividad frente a las fuerzas del mercado?

1.3.2 Preguntas Básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Aparece como la pérdida de competitividad del Sector Microempresarial de Confección Textil.

¿Por qué se origina?

Porque los artesanos del Sector de la Confección Textil producen de manera empírica obteniendo productos que no pueden competir en un mercado cada vez más exigente.

¿Quién o qué lo origina?

La falta de conocimientos técnicos, aprovechamiento de recursos, especialización del trabajo y capacidad de asociación en el Sector Artesanal de la Confección Textil.

¿Cuándo se origina?

Cuando las fuerzas del mercado exigen cambios al modo convencional de producción; de manera que se torna imprescindible mejorar el nivel de competitividad.

¿Dónde se origina?

En las unidades productivas de Confección Textil que desconociendo principios administrativos, las fuerzas del mercado y la aplicación de procesos especializados y balanceados entre otros aspectos, no son capaces de elaborar de modo eficiente las prendas, aprovechando los recursos existentes.

¿Qué elementos o circunstancias lo originan?

Los escasos conocimientos administrativos, la falta de especialización de los procesos productivos, el sistema de trabajo individualista, los limitados conocimientos del mercado, la explotación de medianas y grandes empresas al ocuparles como talleres externos sin proporcionarles los beneficios económicos y de seguridad social que son irrenunciables por considerarles personal sin relación de dependencia.

1.3.3 Delimitación del Problema

- **Campo:** Gestión Administrativa.
- **Área:** Administración y Competitividad
- **Aspecto:** Redes Solidarias Productivas
- **Espacial:** Sector Microempresarial de Confección Textil de la ciudad de Ambato.

- **Temporal:** Seis meses después de la aprobación del plan de tesis, realizado el 28 de marzo de 2014. (anexo #: 2)

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar un Modelo de Gestión para la Creación y Administración de Redes Solidarias Productivas en el Sector de la Confección Textil.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación del sector Microempresarial de la Confección Textil en la ciudad de Ambato.
- ✓ Diseñar el Modelo de Gestión para la Creación y Administración de Redes Solidarias Productivas en el Sector microempresarial de la Confección Textil con procesos estandarizados que les permita hacer frente a las fuerzas del mercado.
- ✓ Analizar el impacto potencial de la aplicación del Modelo de Gestión propuesto.

1.5 Justificación

Los microempresarios del Sector de Confección Textil, actores de la Economía Popular, deben especializar los procesos productivos; es decir, ir de lo simple a lo complejo, considerando que la división del trabajo es determinante para el crecimiento y desarrollo de un país.

Es menester conjugar sus habilidades y destrezas, dentro de una estructura productiva, con la aplicación de conocimientos: administrativos, productivos y comerciales, aplicando tecnología para aprovechar oportunidades crediticias a las que pueden acceder como Redes Solidarias Productivas, además de la continua capacitación que el Gobierno Nacional está empeñado en proporcionar; de este modo será factible desarrollar y mejorar la economía de sus integrantes.

El mandato 8 expedido por la Asamblea Nacional Constituyente elimina la tercerización con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de los trabajadores. El Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) entrega el bono de Desarrollo Humano a personas que viven en condiciones de pobreza con el propósito de contribuir a la cobertura de sus necesidades insatisfechas; mientras que, el Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS) concede el créditos dirigidos a emprender negocios y actividades económicas que les ayude a generar e incrementar sus ingresos.

Según la revista del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) # 16, de octubre de 2013, en la página 12 se comenta que Tungurahua luego de Imbabura es la provincia con mayor número de beneficiados por este crédito y además de manera repetitiva; de lo mencionado se infiere que existen buenas perspectivas para potencializar al Sector.

El Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. (2001), en la Agenda para la Transformación Productiva Territorial: Provincia de

Tungurahua, menciona en la página 4, entre los puntos más destacados, la prioridad de trabajar con cadenas y encadenamientos productivos.

Adicionalmente, la presente investigación se justifica, por el interés y apoyo que en forma escrita han manifestado las siguientes instituciones públicas y privadas:

- 1.- Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).
- 2.- H. Gobierno Provincial de Tungurahua.
- 3.- Cámara de industrias de Tungurahua.
- 4.- Cámara de Comercio de Ambato.
- 5.- Federación Provincial de Artesanos Profesionales de Tungurahua.
- 6.- Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda. “CrediAmbato”.

1.6 Variables

1.6.1 Variable Independiente

Modelo de Gestión en el Sector de la Confección Textil.

1.6.2 Variable Dependiente

Creación y Administración de Redes Solidarias Productivas.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Antecedentes Investigativos

El Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad publicó en mayo de 2011 en la agenda para la transformación productiva territorial de la provincia de Tungurahua las actividades del Sector Manufacturero identificando como grupo de negocios # 7 al conformado por la vestimenta, calzado y artículos de cuero, así como las variables: empleo, tendencias nacionales e internacionales, áreas de intervención, principales desafíos e instrumentos, sin determinar la participación del microempresario en el sector textil. De este artículo se desprende que el sector manufacturero en la provincia aglomera a 55.486 personas con una aportación al Producto Interno Bruto (PIB) de 208,4 millones siendo después de la agricultura el que genera el 19,4% de empleo en 16 ramas productivas identificadas en la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU).

Según el Ministerio de Industrias y Productividad MIPRO (2011), las salvaguardas establecidas en el 2009 favorecieron al sector de la industria de la confección textil determinando a esta rama como la tercera actividad más importante generando empleo a 448 personas, la quinta en generación de impuestos con 1.3 millones de dólares, la sexta en aporte al PIB con 9.8 millones de dólares y octava en consumo de materia primas con 5.3 millones de dólares.

En el mismo artículo el Organismo mencionado manifiesta que en la actividad textil a nivel país se encuentran registradas 272 empresas el 19% están en Tungurahua determinando a través de la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua (CAPIT) que de los 21 afiliados en esta rama el 5% cuenta con 150 máquinas, 10% entre 50 y 100, 45% entre 20 y 50 máquinas y el 40% con menos de 20 máquinas, apenas el 33% trabaja al 100% de su capacidad instalada y el 67% restante al 75% razón por la cual consideran el servicio de procesos productivos como una buena opción.

El Gobierno Provincial de Tungurahua como ejemplo innovador ha desarrollado modelos de gestión, con la participación conjunta de las autoridades y los sectores productivos obligando a establecer consensos, planificando alianzas con objetivos comunes transparentando la gestión y aprovechando de mejor manera los recursos.

El sector agrícola articulando los recursos naturales (agua), desarrollando el capital humano (gente) y potencializando la capacidad productiva del sector (trabajo) ha conseguido con obras adicionales como la red vial llegar a integrar cadenas productivas en las que los actores participan directamente en el mercado de comercialización mejorando los ingresos económicos y desarrollando una mentalidad con objetivos comunes.

La sostenibilidad de este accionar; sin embargo, depende del cambio de autoridades dentro del contexto regional y nacional, en razón de que varios son los proyectos en los que el Gobierno Nacional se ha involucrado para llegar a los microempresarios de todas las actividades con deseos de fortalecer cadenas productivas basándose en la

Economía Popular y Solidaria y el Plan del Buen vivir. Estos planteamientos se conocieron en la Asamblea del Gobierno Provincial de marzo 31 de 2009.

El modelo económico popular establece categorías para la organización en donde el accionar solidario, complementario y cooperativo busca enfrentar la inflación, un crecimiento sostenido y la distribución de la riqueza en los sectores que lo genera.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2014), realizando una comparación entre cinco ciudades: Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato, determina que Ambato es la segunda ciudad con la más alta tasa de desempleo 5,81% superado por Guayaquil con el 6,13%, la tasa de ocupación plena es la más baja con el 45,42%, el subempleo llega al 48,77% siendo el más alto entre las ciudades analizadas tomando en cuenta una población nacional de 3.6 millones de personas.

Los miembros de este sector satisfacen sus necesidades económicas con la recepción del bono de Desarrollo Humano, el trabajo de menos de 40 horas y ocupaciones menores, sin contar con afiliación a la seguridad social ni los beneficios contemplados en el código de trabajo aspectos que encajan en el esquema del trabajo informal, sector en el que existe una rotación de grandes capitales que aún no ha ingresado dentro del control tributario ni se han registrado dentro del PIB regional con el que aporta la provincia de Tungurahua y la ciudad de Ambato.

Con los antecedentes expuestos este trabajo encaja de manera importante en el programa de Gobierno 2013-2017, entre sus objetivos está la revolución económica, productiva y del trabajo promoviendo propuestas de nuevas formas de producir y

convivir, la economía solidaria, el buen vivir, trabajo y salario digno razones por las cuales de manera escrita los personeros de la seccional Ambato del MIPRO, Consejo Provincial y gremios de la producción han apoyado este tema de tesis.

2.2 Modelo de Gestión

Al Modelo de Gestión se le identifica como un patrón a seguir del que se pueden derivar ideas, conocimientos, actitudes propias de un individuo o de un conjunto de personas que requieren de una jerarquía para ser aplicado en sistemas organizacionales permitiendo funcionar de manera eficiente cumpliendo objetivos y obteniendo beneficios.

La gestión administrativa implica el cumplimiento fundamental de la planificación para minimizar el riesgo y elevar los niveles de productividad, a través de una eficiente organización que alcance metas con la participación de grupos humanos articulados y debidamente comunicados, cuantificando su aplicación y sus logros dirigidos al progreso comunitario.

Un Modelo de Gestión es un factor fundamental para la innovación empresarial. Martínez, (2013) remarca la importancia de éste para satisfacer de manera eficiente demandas de servicios de los ciudadanos. Señala también que “en este entorno competitivo, no debemos hacer las cosas bien, sino que debemos hacerlo mejor que la competencia”. Es necesario además, contar con una cultura empresarial de creatividad que permita hacer frente a los cambios ineludibles.

Los modelos de gestión en las organizaciones incluye la gestión en diferentes áreas Tejada, (2003) menciona a: “la gestión del talento humano, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias”, las que deben articularse para que sean implementadas en las organizaciones.

El desarrollo de un modelo de gestión aplicable en una actividad productiva amerita que se base en criterios de calidad, eficiencia, eficacia y efectividad para poder participar en un mercado, en el cual, los consumidores satisfagan sus necesidades existiendo coherencia y congruencia, a fin de que las actividades individuales se conviertan en un compromiso mancomunado dirigido al éxito colectivo formando redes solidarias productivas con una administración efectiva a mediano plazo.

Los modelos de gestión debidamente aplicados son importantes soportes del desarrollo empresarial, la estrategia de aplicación deberá ser muy clara para quien actúe como cabeza del grupo. Su aplicación se debe encontrar la relación de equilibrio entre productividad y satisfacción de las necesidades, tanto del cliente interno como externo. El desarrollo efectivo de las habilidades y destrezas del talento humano que conformen las redes solidarias en donde se aplique el modelo de gestión, permitirá desarrollar potencialidades que beneficien al individuo y a la comunidad productiva.

Si bien es cierto las habilidades del microempresario de la confección textil son adquiridas en su mayor parte de manera empírica, deberán ser fortalecidas y/o modificadas con la aplicación de nuevos procesos productivos innovadores, que permitan alcanzar estándares internacionales.

La aplicación de un modelo de gestión implica una transformación del modo de pensar; así como, del comportamiento de los miembros que participen en la formación y administración de las redes solidarias productivas, las que deben estar con una constante apertura al aprendizaje, ante los cambios tecnológicos que impulsen el desarrollo de la organización de una sociedad.

Se deben desarrollar estrategias que permitan la aplicación de un modelo de gestión en donde sus miembros deseen aprender a aprender. Es necesaria una gran apertura sobre todo de parte de quienes no tengan el perfil adecuado para el desempeño de las competencias requeridas en un mercado competitivo.

La competitividad en los mercados actuales implica a más de un proceso complejo y continuo, el contar con el fortalecimiento colectivo a mediano plazo; solo así se conseguirá que la reestructuración y aplicación de conocimientos y técnicas tengan los resultados esperados.

El desarrollo de sentimientos que propendan a la cohesión facilitará al modelo de trabajo en red en el que con un fuerte sentido de pertenencia y solidaridad se acceda a una alternativa certera que conlleve al buen vivir del artesano.

Dentro del Modelo de Gestión, las competencias de cada miembro participante en el proceso productivo deberán obedecer a la reflexión del cómo, por qué, para qué, y con qué sentido desean participar a fin de desarrollar procedimientos y estrategias comunitarias.

Este Modelo de Gestión para la Creación y Administración de Redes Solidarias Productivas, tiene la perspectiva del mejoramiento de la interrelación del grupo de trabajo, de la economía familiar y de los asociados.

2.3 Modelos de Producción Asociativa

Las cadenas y redes solidarias productivas son asociaciones de personas que impulsan actividades generadoras de bienes y servicios en una economía de producción, distribución, intercambio, consumo, ahorro y reinversión de excedentes.

Es menester que en los Modelos de Producción asociativa se utilice un enfoque enmarcado en el concepto de desarrollo endógeno, que genere desarrollo en la economía solidaria.

La formación de redes solidarias productivas con carácter comunitario auto gestionadas, deben provocar incrementos de producción con procesos y conocimientos técnicos que fortalezcan el criterio del Gobierno de una verdadera revolución en el cambio social.

Mance, (2006) luego de realizar un análisis sobre el programa de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) , titulado “Consumo para el Desarrollo Humano” en donde cifra cantidades y porcentajes de población, gastos, consumo, pobreza, riqueza, activos, renta, en las crisis económicas y ante el aumento del desempleo, considera que, las producciones familiares deben ser superadas por las producciones

comunitarias. Estas asociaciones productivas generalmente se llevan a cabo con el apoyo de los Organismos Gubernamentales y no Gubernamentales (ONG).

Mance, (2006) además manifiesta que: “Muchos emprendimientos, son organizados bajo la forma de microempresas con el objetivo de garantizar la renta a sus participantes a través de la comercialización de la producción junto a la población de baja renta de los mercados locales”. Lo que permite que sus miembros participen de manera activa e interesada.

Las cadenas productivas y de valor son semillas de progreso que aplicadas en las actividades empresariales describen la secuencia de pasos requeridos para elaborar un bien o servicio. Cada etapa, es un eslabón del proceso que agrega valor a la prenda en trabajo y debe estar sistemáticamente balanceada de manera dinámica en relación directa a la cantidad de actividades que requiere la elaboración del producto desde el inicio hasta el final.

Al definir las cadenas productivas, Pérez, (2009) indica que: “Cadenas productivas son todas las etapas comprendidas en la elaboración, distribución y comercialización de un bien y servicio hasta su consumo final”, afirmación que es sustentada por todos los autores consultados, tales como Mance, Perez, en razón que solo ahí es cuando se participa adecuadamente en el mercado de manera dinámica.

La producción asociativa debe cumplir metas y objetivos para aprovechar de mejor manera las competencias individuales en los procesos productivos encadenados, necesarios dentro de la actividad socioeconómica para ser competitivos en los

mercados tan agresivos a los que acceden las grandes corporaciones. Los microempresarios actualmente para subsistir se han convertido en talleres externos de las empresas que están posicionadas en el mercado.

Es necesario para la formación y desarrollo de las asociaciones productivas, identificar, la problemática, razones y formas de asociación, obligaciones de los miembros, habilidades y destrezas, productos a fabricarse, inversión a realizarse y recursos con los que se cuentan para luego realizar los procesos de planeación, organización, dirección y control de los microempresarios deseosos de participar en la sociabilidad productiva.

Mantener el concepto de que una empresa lo forma una gran variedad de recursos: humanos, capital, técnicos organizados y normados como actividad económica asociada y organizada para la transformación de materias primas e insumos a los cuales dándole valores agregados permitirán desarrollar mejoras en la calidad de vida a mediano plazo con una participación activa en el mercado y evaluaciones permanentes eficiente y oportunos, fortalecería la confianza de los miembros en este sector.

Las personas que decidan participar en la producción asociativa, deben aceptar que existen etapas propias de la actividad empresarial y que la obtención de resultados económicos, es a mediano plazo; siempre y cuando, realicen un aprovechamiento estratégico de los recursos, conocimientos, técnicas productivas, administrativas y comerciales. Esta nueva modalidad solamente se ha desarrollado en el sector agrícola de la provincia, con el apoyo del gobierno seccional.

Generalmente las asociaciones en nuestro medio han estado direccionadas a fines deportivos, educativos, culturales, gremiales; pasando luego a organizaciones con fines lucrativos denominadas cooperativas en los que se determina emprendimientos económicos, transporte, ahorro y crédito algunas de ellas con personería jurídica o simplemente sociedades de hecho. Es así como Zabala, (2008). Indica que los fines de las organizaciones de economía solidaria son:

Promover el desarrollo integral del ser humano; generar prácticas solidarias y emprendedoras; contribuir al ejercicio democrático participativo; participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico social; garantizar la participación y acceso a la formación, el trabajo, la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de los beneficios. (p.34)

Estos beneficios comunitarios satisfacen las necesidades de los asociados garantizando igualdad en derechos y obligaciones permitirá integrarles en el proceso de aplicación del modelo de gestión.

La creación y el desarrollo de una gran cantidad de cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Ambato, es el emblema apropiado para que los microempresarios de la confección textil tomen de ejemplo para la formación y administración de redes solidarias productivas en donde deben aplicar normas estandarizadas de confección acogiéndose a las tendencias y fuerzas del mercado que influye en el comportamiento del consumidor.

2.4 Economía Popular y Solidaria

Economía Popular y Solidaria, según la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria de la República del Ecuador, Art. 1 publicada en el Registro Oficial 444 del 10 de mayo de 2011, es:

La forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al Buen Vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital. (p.2)

La definición destaca la importancia de la organización económica productiva, conceptualizada como redes solidarias en el tema de este trabajo.

Las operaciones productivas deben contar con insumos de calidad, infraestructura adecuada, apoyo tecnológico, destrezas desarrolladas y capacitación continua del talento humano a fin de que sus niveles de eficiencia se incrementen. El fortalecimiento de la cooperación permite el mejor desempeño del sector, facilitando la elaboración de productos con procesos estandarizados, garantizando un abastecimiento continuo, permitiendo un alto nivel de competitividad que les faculta hacer frente a las exigencias cambiantes del entorno.

Morán. (2008) al referirse a la Economía Social Solidaria considera aplicable para toda Latinoamérica como un modelo de “crecimiento y desarrollo alterno, distinto, humano, endógeno, integral sostenible y sustentable para las grandes mayorías empobrecidas” critica fuertemente el modelo capitalista al decir que “ha llenado de hambrunas por todo el globo terráqueo, saqueos, crisis recurrentes, altas tasas de desempleo, la desestabilización político y social, las guerras, el temor la precariedad de su modelo de desarrollo depredador de la naturaleza”.

En macroeconomía el modelo de economía popular y solidaria, es una alternativa para el desarrollo integral humano, una cooperación entre los miembros que con criterio innovador desarrollen redes productivas y/o de servicios diferentes a las de los sectores predominantes en el mercado, cumpliendo acuerdos que permitan fundamentar gestiones empresariales de interés común en un mercado competitivo.

Los modelos económicos que se han desarrollado a nivel mundial han estado basados en el modelo liberal en donde la participación del estado es limitada, se da amplitud para el desarrollo de la iniciativa privada propuesta por Adam Smith, luego aplicado por David Ricardo y todos aquellos que se han enrolado con el pensamiento económico Clásico.

El modelo Marxista otorga en cambio al Estado el control de los aspectos económicos, limitando el desarrollo a la actividad privada, Carlos Marx fue quien lo fundamentó y habiéndose aplicado en la economía soviética, china, cubana ha tenido que flexibilizarse aceptando la participación privada.

John Maynard Keynes con su pensamiento monetarista delimito un modelo intermedio entre el capitalismo y el centralismo estatal, considerando el mecanismo de apertura al modelo cooperativo en donde el dominio lo tienen quienes intervienen directamente en los procesos productivos de bienes y servicios con el apoyo estatal a los sectores menos desarrollados a los que el gobierno les ofrece alternativas de buen vivir.

Según Zabala, (2008) diferencia al régimen económico del modelo económico: régimen es la perspectiva de una política económica tal como la inflación, mientras que el modelo se relacionan con el desarrollo de instituciones socioeconómicas que explican el cambio de los paradigmas económicos en las naciones del mundo.

El modelo de la Economía Popular y Solidaria desea construir sociedades con ciudadanos de actividades independientes y prósperas que centren alternativas para desarrollar emprendimientos que les permita un bienestar general, transformando las estructuras socioeconómicas y culturales, buscando niveles de superación en el marco integrador en el que el gobierno ofrece todo su contingente para conseguir mejor calidad de vida.

En Latinoamérica en los últimos años existen algunos países que hablan de la Economía Popular y Solidaria como una promoción de actividades económicas asociativas auto gestionadas, con el afán de que se integre al sistema económico los sectores sociales que fueron excluidos en los gobiernos de tendencia neoliberal.

El pensamiento económico del socialismo del siglo XXI inducido por el Presidente Venezolano Chávez pretende conseguir una mejor calidad de vida en los sectores populares apoyando el desarrollo de actividades productivas comunitarias que se controlan a través de innumerables organizaciones estatales.

El desarrollo de este modelo económico fomenta una cultura de trabajo con emprendimiento y participación directa del productor en el mercado, tratando evitar al intermediario que con mínimo riesgo participa en la comercialización obteniendo importantes ingresos económicos en desmedro del esfuerzo que realiza el fabricante; sin embargo, la imposición de un sinnúmero de normas y regulaciones a las grandes y medianas actividades empresariales desalientan su crecimiento.

Si el objetivo es el mejoramiento de vida de la población se debería hacerlo agregando fuentes de trabajo mas no remplazando. El equilibrio de los actores de la microeconomía permite fortalecer a la macroeconomía y por supuesto la perspectiva de un PIB fortalecido que tenga acceso a mercados internacionales, mejorando la balanza comercial a través del cambio de la matriz productiva.

Coraggio, (s/f) investigador del instituto Conurbano y Director de la Maestria en Economía Social de la Universidad Nacional de General Sarmiento (Argentina) en su artículo publicado sobre la Economía Popular Solidaria en Ecuador, interrelaciona cinco circunstancias como fundamento para su aplicación:

1. La incapacidad demostrada por el modelo neoliberal para resolver los problemas sociales independientemente de la crisis financiera.

2. Acciones compensatorias (bono solidario) no resuelve la pobreza pensando que el mercado no permite absorber mano de obra.
3. La permanente búsqueda de alternativas para la economía de las clases con ingresos bajos.
4. El deseo de permanecer en el poder deseando el cambio del sistema económico como un todo. “Sumak Kawsay, soberanía en un estado multinacional, pluralismo cultural”.
5. Atender las necesidades del mercado a través de programas de producción cooperativos que permitan lograr equilibrio del ser humano, de este con la comunidad y con la naturaleza., permitiendo que los micro emprendedores tengan una subsistencia propia, siendo recíprocos con el sistema y con los líderes, determinar una justa redistribución para fortalecer los entes productivos, conocer que el intercambio de tecnología los hace más competitivos para atender de manera planificada a un mercado en el que tiene que competir.

El artículo 276 y 283 de la Carta Magna, enfoca al sistema económico como social y solidario, deseando mejorar la calidad y esperanza de vida, aumentando las capacidades de la población a través de una distribución igualitaria de beneficios que genere trabajo digno y estable a quienes intervengan en los medios de producción.

Todos estos paradigmas serán desarrollados en un conglomerado humano inmerso en la economía del país, a través de un proceso paulatino e innovador que requiere un cambio de cultura aprendiendo a vivir en una sociedad empresarial abierta, en la cual cada miembro aporte con sus competencias.

2.5 Sectores Productivos

Los sectores productivos constituyen las diferentes actividades sectoriales de la economía clasificadas por procesos y características comunes. Los dos primeros sectores se identifican por la producción de bienes tangibles en razón de estar dedicados a la explotación de los recursos naturales y agrícolas (agricultura, ganadería, pesca, minería, silvicultura) formando el sector primario y el secundario por las actividades artesanal e industrial (actividades transformadoras), luego el terciario o de servicios y comercio.

Colin Clark (1957) en su libro: “Las Condiciones del Progreso Económico”, llegó a la conclusión que: “Una de las formas en que se manifiesta el progreso económico es la continua transferencia de trabajo del sector primario al secundario y de éste al terciario”. La producción de cada sector forma parte del conglomerado macroeconómico, a través de las cuentas nacionales, teniendo diferentes grados de participación en el Producto Interno Bruto (PIB) del país el mismo que determina la potencialidad de respaldo para la emisión de la masa monetaria, que ya no se basa solamente en el patrón oro.

Considerando el pensamiento y modelos económicos arriba mencionados se determina la existencia de sectores productivos identificados como privados, públicos, cooperativos con y sin fines de lucro y domésticos, siendo en este último, importante difundir la necesidad de formar las redes solidarias para hacerlo más eficiente y competitivo al microempresario del sector de la confección textil.

El sector productivo relacionado con la economía popular, pretende desarrollar la corresponsabilidad del microempresario haciendo posible el buen vivir, aplicando principios de redistribución de los beneficios a los empleados y trabajadores, tales como: el seguro social, el acceso a la tecnología, la capacitación, el financiamiento a través de las instituciones gubernamentales involucradas con el desarrollo y emprendimiento empresarial.

En Ecuador los gobiernos desde hace muchos años atrás han venido trabajando en programas para promocionar y financiar emprendimientos en varios sectores geográficos, pretendiendo descentralizar las actividades productivas de los polos de desarrollo de Quito y Guayaquil, con participación de ONGs, fundaciones, gobiernos sectoriales, gremios, protecciones arancelarias, créditos preferenciales, etc. Sin obtener resultados halagadores.

Los periodos administrativos de los gobiernos centrales de cuatro años han sido cortos para el fortalecimiento y desarrollo de los emprendimientos, caracterizados por una falta de seguimiento de los sucesores que introduciendo cambios desmereciendo lo desarrollado o planteado por el anterior, no han permitido fortalecer los sectores productivos. Una continuidad de acción sin importar la ideología de turno, necesitan los procesos de innovación con tiempos similares a los que la naturaleza dispone en el desarrollo biológico del ser humano.

Según Coraggio, (s/f) en su escrito sobre “La Economía Solidaria en la Economía Mixta”, manifiesta que: “lo nuevo que ofrece la Constitución es que el Estado asuma una política activa de desarrollo de la economía popular y solidaria como forma

orgánica emancipadora de los trabajadores” (p.6). Es contundente el planteamiento al considerarlo como un proceso de libertad de quienes formando entes productivos deben fortalecerlos con miras de futuro considerando que la sostenibilidad de los emprendimientos permitirá las transformaciones estructurales.

Para que los sectores productivos funcionen, se requiere una interacción permanente y sostenida de los proveedores de insumos, los sistemas productivos en los que se desarrolle tecnologías, el mejor aprovechamiento de los recursos, la manera de cómo llegar al cliente en el proceso de comercialización y el seguimiento a la satisfacción que el producto produce al consumidor.

El Gobierno de la Revolución Ciudadana ha puesto como objetivo el concientizar la importancia que tiene el mejor aprovechamiento de los recursos existentes en el país para obtener productos con valor agregado, pretendiendo dejar de ser participe en los mercados internacionales como un proveedor de materias primas a uno que ofrezca productos elaborados en los que exista transformación y valores agregados, permitiendo crear fuentes de trabajo, construyendo una sociedad económicamente productiva.

La interacción de los diversos sectores de la economía permitirá cambiar el esquema que ha mantenido el país durante toda la época republicana en donde ha predominado la exportación de materias primas, las mismas que luego con transformaciones manuales, industriales y tecnológicas, regresan al mercado ecuatoriano a costos altos que afectan la balanza comercial por la salida de divisas que podrían ser aprovechadas en la especialización, capacitación y desarrollo

tecnológico para transformar los recursos primarios, que actualmente son requeridos por los países con los cuales tenemos relaciones comerciales bilaterales.

Según consta en el folleto informativo de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo, (2012) al referirse a la actual matriz productiva dice que “ha sido uno de los principales limitantes para que el Ecuador alcance una sociedad del buen Vivir. Superar su estructura y configuración es el objetivo prioritario del gobierno de la Revolución Ciudadana”.

Transformar la matriz productiva pasando de exportador de bienes primarios a generador de esquemas productivos en donde se redistribuya la riqueza, incorporando actores históricamente excluidos, utilizando sus capacidades, habilidades y destrezas concentrados en un objetivo común, permitirá que se amplíe la oferta de productos ecuatorianos agregando valores de conocimiento y tecnológicos, reduciendo la dependencia con relación a otros países.

La sustitución y eliminación de bienes y servicios que el país está en capacidad de producir o dejar de consumir al ser de carácter suntuario, permitirá una protección a las divisas que irán en beneficio de los microempresarios, actores principales de la economía popular y solidaria organizando talleres productivos planificados en donde se capacite al personal y se les entregue financiamiento productivo planificado y coordinado dentro de una estrategia global.

Las Redes Solidarias Productivas son las mejores alternativas que por el momento tienen los microempresarios para el desarrollo de actividades de cooperación,

teniendo que fortalecer las etapas de comercialización, los acuerdos contractuales, la participativa, la integración supervisada y la de confianza que direccionaría a la empresa en el proceso productivo certificado.

2.6 Sector de la Confección Textil

La confección textil es una importante fuente generadora de empleo produce prendas para diferentes usos especialmente de vestir, considerada como una actividad integradora, en los procesos productivos de la moda, interrelaciona factores diversos, como: colores, texturas, calidades, combinaciones, adornos, apliques y diseños, dependiendo en alto porcentaje del comportamiento del consumidor.

La apertura de convenios comerciales con países de gran producción textil como China ha desestabilizado la actividad de la confección textil en Ecuador. El Sector de Confección textil debe innovar sus fuerzas de mercado que según Michael Porter, lo tiene definido en cinco campos que permiten conocer el posicionamiento y fortalezas de la empresa en relación a la competencia, productos sustitutos, proveedores y clientes con la finalidad de conseguir ventajas competitivas.

En el tema central del semanario de economía del periódico El Telégrafo el lunes tres de septiembre de 2012, titulado “Las confecciones y los textiles en Ecuador”, citando como fuente al Banco Central del Ecuador Previsiones Económicas 2011 a precios reales, manifiesta que:

Según cifras del Banco Central del Ecuador, en 2011 el sector textil y de confecciones incrementó su aporte a la generación del PIB en 5,8%, lo que

demuestra una tendencia creciente desde 2008, año en el que registró un aporte de 2,6%. Esta situación refleja una clara política pública de protección y fomento del sector productivo mediante la implementación de salvaguardias, asistencia técnica especializada, equipamiento productivo e impulso a la asociatividad. (pag.8)

Los incrementos de la producción a causa de salvaguardias no reflejan un claro potencial de desarrollo del sector, sino una subsistencia proteccionista que generalmente cuando son eliminadas convierten a la producción nacional incompetente.

El sector de la confección textil en Ecuador ha recibido para fomentar su desarrollo protecciones de diferente índole, así: aranceles favorables para la importación de maquinaria, textiles; créditos con plazos e intereses preferenciales, capacitación en procesos productivos, apertura de mercados con tratados favorables; prohibición a la importación de prendas de vestir y/o aplicación de aranceles e impuestos que limitan la introducción de prendas confeccionadas. Estas medidas que inicialmente se han considerado favorables al sustituirlos, han impactado con graves consecuencias al sector que no ha podido mantener un nivel de crecimiento sustentable.

A pesar de todas las incongruencias este sector es uno de los más importantes contando con la participación de capitales privados nacionales y extranjeros, estatales y mixtos en razón de que los procesos de costura básicos se aprenden en el seno del hogar de manera tácita en diversos sectores geográficos, para luego seguir tecnificándolos, al ingresar a trabajar en medianas y grandes industrias las que han desarrollado talleres externos, llamados maquilas en las que evitan el pago de las

obligaciones sociales que tienen derecho las personas que trabajan con relación de dependencia. Estos talleres laboran sujetándose a normas y controles de costura que permiten obtener prendas con características de calidad media.

En la actualidad, el sector de producción textil ha realizado alianzas estratégicas con empresas de confección y con las escuelas de diseño que se han creado en varias universidades del país, desarrollando la actividad de confección con diseños y moda que ha permitido captar la atención de empresas interesadas en importar las prendas confeccionadas en Ecuador. Sin embargo, se depende de la importación de fibras naturales y sintéticas al existir limitadas plantaciones de algodón, crianza de especies ovinas y conejos de las cuales se obtiene materias primas.

Corrales (2007), manifiesta que las estrategias para el desarrollo del sector de la confección textil con un desarrollo sostenible debe tener. “Características de la innovación y creación de capacidades tecnológicas locales; complementariedades y encadenamientos entre sectores económicos; creación de capital humano y social; sostenibilidad ambiental”, factores que permitirán formar los clúster o cadenas productivas que permitan el buen vivir.

En Guatemala, sin existir impuestos de exportación es uno de los países centroamericanos que según el decreto Ley 29-89 o Ley de Maquila. “Exonera del pago de Impuesto Sobre la Renta (ISR) por diez años; devuelve el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y los impuestos a la importación para maquinaria; y exonera de impuestos a las materias primas, producto intermedio y combustibles”, cualquier remanente de producto o maquinaria que habiendo sido protegido con estos

beneficios se desee comercializar dentro del país, debe nacionalizarse pagando los impuestos que para el efecto de exportación fueron exonerados. Siendo permitido que las empresas a las que se les venzan el plazo cierren y vuelvan a entrar en actividad con otra razón social.

Para el funcionamiento adecuado de este sistema se declaran zonas francas a cualquier parte del territorio para los efectos fiscales debiendo presentarse un estudio que debe ser aprobado por la dirección de Política Industrial del Ministerio de Economía.

Para el fortalecimiento de las cadenas productivas de la confección textil, es necesario que se cuente con los suministros que incluyen el paquete completo, como: cierres, botones, bordados, hilos, etiquetas, serigrafía, agujas, repuestos de máquinas, asistencia mecánica, transferencia de tecnología y análisis de los mercados a los que se pueden exportar estableciendo normas seguras aplicadas en el comercio internacional, mas no considerando como oportunidad única la relación con clientes que tratan de sacar provecho unilateral al sector interesado en colocar sus productos en el exterior.

Según la página oficial de la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT) (2009), indica que el origen del capital que se invierte en el sector textil-confección está integrado por un 60,60% de Corea, 30,80 de Guatemala, 7,45% de Estados Unidos y 1,15% de Singapur y Francia, mientras que Maldona y Baroni (2009) señalan que en este país, “el 5,6% de la PEA trabaja en la fabricación de prendas de vestir” (p.18) lo que según la asociación arriba referida da empleo

directo a más de 115.609 personas, existe 188 fábricas, 71.669 máquinas de coser, 50 empresas textiles, 260 empresas de accesorios y servicios.

Los tratados de libre comercio que tiene con EEUU, Centroamérica, República Dominicana, México, la unión Europea, Taiwán, y Belice ha permitido que este sector se desenvuelva en un ambiente favorable, a pesar de que sus dirigentes gremiales, han manifestado que la situación que se ha detallado en párrafos anteriores, es muy inferior al desarrollo que se tenía cinco años atrás.

La inseguridad del País es considerado como uno de los factores que más afecta al sector, los secuestros a empresarios a obligado el retorno de muchos Coreanos, consideran otro factor negativo la falta de agilidad en el transporte y el manejo de los puertos, el costo de mano de obra significa el del 50 al 60%, y luego la energía eléctrica.

Se destaca como importante el requerimiento de mano de obra calificada y la decisión de los grandes fabricantes de marca que ya no se preguntan si deben involucrarse con productores extranjeros sino como hacerlo y manejarlo. Guatemala en Centroamérica ocupa una posición líder en cuanto a la industria de confección textil.

Como el objetivo de este trabajo de investigación es el “Desarrollo de un Modelo de Gestión para la Creación y Administración de Redes Solidarias Productivas en el Sector de la Confección Textil”, teniendo la información de Guatemala es preciso ampliarlo con la obtenida de Colombia en razón de que el sector textil también

ocupa el segundo en importancia, aportando de gran manera al desarrollo industrial y económico.

Colombia a igual que Ecuador busca mejorar la productividad y competitividad trasformando su matriz productiva para posicionarse de mejor manera en el mercado nacional e internacional, debiendo reconocer que llevándonos muchos años de ventaja dentro del área productiva, empresarial sin existir paternalismos del gobierno hacia las empresas ni de estos a los trabajadores, cuenta con un elemento humano con grandes habilidades y retos, capacidad y especialización, características que les favorece al ser derroteros con un gran emprendimiento.

Garcia (2012), considera que el posicionamiento de las cadenas de valor permite sacar ventaja a la competencia en cualquier parte del mundo, con la globalización, la facilidad de transporte y comunicación no causan ventajas competitivas, pero si la cercanía a proveedores confiables, lugares donde haya mano de obra calificada, y la perspectiva de trabajar con empresas que acepten los clúster como verdaderos determinantes de competitividad. Bajo este sistema las empresas no solo trasladan operaciones y actividades a lugares con salarios bajos, sino encontrado ventajas estratégicas que permiten producciones más eficiente y competitivas que permiten establecer acuerdos comerciales en el mercado internacional.

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2009) el sector de las confecciones en Colombia ha representado el 5% de las exportaciones no tradicionales creciendo a una tasa anual del 3,9%. El 91,5% de la producción se concentra en las ciudades de Bogotá y Medellín habiendo alcanzado ventas por US\$

5.14 millones en el 2008 convirtiéndose el país en uno de los mejores centros de moda de Latinoamérica, promocionándose a través de las ferias Colombiatex y Colombiamoda.

A pesar del gran desarrollo que tiene la industria de la confección textil colombiana por la cercanía y constantes acuerdos que mantienen con el mercado americano, en su propio hábitat consideran afectarles la presencia de los productos de contrabando y los importados de países asiáticos; por lo que, se han propuesto desarrollar el Proyecto de Transformación Productiva Sectores de clase Mundial, impulsado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Según *Global Insight*, (2007) el sector textil de confección anualmente aporta unos \$ 3.6 mil millones de dólares pretendiendo un liderazgo mundial, aumentando en las prendas valores agregados, desarrollando la cooperación de cadenas productivas conformadas por empresas especializadas y complementarias, poniendo mayor interés en las instituciones educativas de investigación y capacitación, integrando canales de distribución y por supuesto teniendo organismos públicos y privados que apoyen el desarrollo de clústeres.

2.7 Producción Artesanal

Es la actividad productiva en la que impera la utilización de la mano de obra con la ayuda de maquinaria elemental. Los procesos productivos que engloban la confección textil a nivel artesanal generalmente son transmitidos de generación en generación, y en ocasiones son transmitidas por la cercanía geográfica. La

producción artesanal requiere de aptitudes innatas y/o desarrolladas por artesanos, esta producción suele ser tradicional y limitada.

La Ley de Defensa del Artesano Ecuatoriana se promulgo en el año mil novecientos noventa y siete, determina las características y condiciones de lo que es la actividad, sus actores, inversión en maquinaria, herramientas y materias primas, número de operarios y aprendices, beneficios tributarios, salariales y la creación de la Junta Nacional de Defensa del Artesano como máximo organismo que vele por los intereses del sector.

El sistema de trabajo en el ámbito artesanal, aún vigente en Ecuador, corresponde a una época en que se desconocía la división del trabajo, siendo el mismo artesano el que maneja todas las etapas de la cadena de producción, él es quien selecciona la materia prima, realiza las operaciones de manufactura y distribuye los productos al consumidor, lo que disminuye notablemente su eficiencia.

Tovar, (1964), en su libro “La artesanía su importancia económica y social” define a la artesanía como: “toda técnica manual creativa, para producir individualmente, bienes y servicios” a diferencia de la industria que “es toda técnica mecánica aplicada” a través de la cual se fabrican productos. La producción artesanal se lleva a cabo en talleres caseros e implica una expresión cultural, requiriendo de la cooperación comunitaria, en la que cada miembro entrega al producto su propia personalidad y estilo.

El Gobierno Nacional a través del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria, ha creado la Dirección de Fomento Productivo permitiendo a las personas y organizaciones de microempresarios para que enlacen emprendimientos y circuitos económicos brindándoles asistencia técnica y financiera.

Dentro de estos circuitos ha determinado uno con el nombre de La Buena Manufactura que está dirigido a transformar y comercializar prendas de vestir relacionando a los actores con las instituciones públicas y privadas para conseguir productos que se ajusten a parámetros de calidad.

Dentro del sector prendas vestir se da prioridad a los productos que el gobierno requiere para cumplir con los planes sociales, tales como: uniformes escolares, camisetas, gorras, prendas de protección, lencería de hospitales, permitiendo el acceso de los micro productores al mercado público, buscándoles mercados, asesorándoles en los procedimientos de contratación pública y facilitándoles la comercialización de los insumos.

Es prioritario el fomento asociativo y organizativo, intentado articular los procesos de capacitación técnicos y administrativos, a través del SRI, Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP), Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), etc. Y en el aspecto financiero comprometiendo la participación del Banco Nacional de Fomento (BNF), cooperativas de ahorro y crédito y ONGs, con directrices y objetivos propios de los créditos a sectores asociativos de producción comercio y servicio en donde el sujeto de crédito es la organización debidamente

constituida, lográndose montos de \$20.000 a \$100.000 dólares americanos con plazos a convenir dependiendo del sector financiado a tasas de interés vigentes.

La formación y fortalecimiento de los actores implica la participación, educación, formación y organización del conglomerado humano que con un eficiente manejo de los recursos económicos, sociales, culturales y ambientales obtengan equidad en sus derechos aplicando herramientas de gestión para obtener alianzas estratégicas que permitan obtener resultados dentro de la Economía Popular y Solidaria (EPS). Teniendo en cuenta que los beneficiarios son las asociaciones, comunidades, cooperativas y unidades económicas populares.

Las políticas desarrolladas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), para apoyar al microempresario, incluye un crédito de desarrollo humano canalizado a través del BNF para actividades productivas menores con un monto máximo de \$ 420,00, y está dirigido para el desarrollo de actividades dentro del núcleo familiar condicionado que los solicitantes son los que cobran el Bono de Desarrollo Humano.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Métodos, técnicas e instrumentos

Se utiliza el enfoque cuantitativo bajo cuya cobertura se obtiene información proveniente de las unidades de investigación.

Se aplica el Método Inductivo Deductivo con el que se desarrolla el Modelo de Gestión, en concordancia con el criterio económico de la división del trabajo y la libre competencia que aborda Adam Smith en su libro “La Riqueza de las Naciones” y luego David Ricardo al definir a la economía como “La ciencia que se ocupa de la distribución del ingreso entre las clases sociales

Para el diagnóstico del sector textil microempresarial, se utilizó las técnicas de las encuestas, la entrevista y las fichas de observación para recolectar la información de los procesos productivos que actualmente desarrollan los microempresarios. A través de encuestas, se determinó información sustancial del sector; además, se llega a identificar quienes estarían interesados en participar en las Redes Solidarias Productivas, a fin de conformar el grupo focal con quien se podría realizar la aplicación del Modelo de Gestión.

Las entrevistas se aplicaron a quienes están desarrollando Redes Solidarias Productivas basadas en los esquemas diseñados por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), a funcionarios de esta Institución, del Gobierno Provincial vinculados con el desarrollo de la Matriz Productiva dentro de la Economía Popular y Solidaria a los Presidentes y miembros de la Federación de Artesanos, Junta Provincial de Artesanos, Cámara de Artesanos de Tungurahua y a técnicos en la rama de confección textil, que están interesados en brindar apoyo a los microempresarios para que se acojan al plan de emprendimiento, con la finalidad de que desarrollen una mejor calidad de vida.

3.2 Tipo de la Investigación

Esta investigación es de tipo descriptivo pues pretende dar a conocer la realidad del segmento estudiado, a través de métodos descriptivos. Se parte del proceso de recolección de información con la aplicación de los instrumentos seleccionados en el lugar de los hechos. Esta constituye la primera fase de la investigación, en base a la cual, se desarrolla la propuesta de solución al problema a través del Modelo de Gestión.

3.2.1 Fuentes de Información

Se accedieron a fuentes de información primarias y secundarias; microempresarios, directivos gremiales e institucionales, actores directos relacionados con la actividad y sus consecuencias de las medidas y cambios aplicados por el Gobierno.

3.2.2 Información Primaria

Los microempresarios y artesanos de talleres con producción propia y externos que trabajan con las medianas y grandes empresas en procesos productivos involucrados, 100 encuestas realizadas a los actores del sector, de una población propuesta de 142, ha permitido obtener datos muy reales sobre las preguntas realizadas, a quienes se les ha dado a conocer información sobre cómo organizar núcleos productivos relacionados con la cooperación comunitaria y autogestión, a través de los folletos solicitados a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Anexo oficio)

Los directivos de los gremios artesanales tales como la Junta Provincial del Artesano, La Federación de Artesanos, y la Cámara Artesanal constituyeron las fuentes de información primaria.

3.2.3 Información Secundaria

Se tomó información proveniente de instituciones relacionadas con los microempresarios de la confección textil sector al que dirigen gran atención el Honorable Consejo Provincial de Tungurahua que habiendo tenido excelentes resultados en un modelo de gestión agropecuaria en un marco de democracia participativa, ha considerado aplicarlo en otros sectores dando prioridad al textil, el MIPRO Institución de gran influencia en el microempresario, al interesarles obtener una participación productiva con altos niveles de calidad y mayores índices de competitividad, midiendo el Valor Agregado Nacional a través del sistema RPN Registro de Producción Nacional de Bienes y Servicios, las Cooperativas de Ahorro y Crédito “CrediAmbato” “Cámara de Comercio de Ambato” al estar comprometidas

con el desarrollo de los sectores productivos a través de un direccionamiento y control postcredito al microempresario.

3.3 Población y muestra

El universo de esta investigación está conformado por 142 microempresarios del Sector de la Confección Textil de la ciudad de Ambato. Con el apoyo de los directivos gremiales se emprendió un proceso de sensibilización a través del cual se informó a los asociados los lineamientos que el Gobierno está impulsando para el desarrollo del sector; tales como: La Nueva Matriz Productiva, la Economía Popular y Solidaria, El Plan del Buen Vivir y la Formación de Conglomerados Productivos innovados con nuevos Paradigmas de Cooperación.

De los 142 microempresarios, 79 cumplieron el proceso de sensibilización con demostrado interés, a quienes se procedió a aplicar la encuesta (ver anexo #:10) con el objetivo de diagnosticar la situación actual del sector en la búsqueda de alternativas de mejoramiento a través de la asociatividad.

Dada la importancia de obtener información fidedigna se consideró a juicio trabajar con los 79 microempresarios representativos del sector; de modo que, no fue necesario calcular el tamaño de la muestra. Los datos obtenidos, constituyen la información que sustenta el diagnóstico a partir del cual, se fundamenta la propuesta del Modelo de Gestión.

3.4 Plan de recolección y procesamiento de datos

Los datos obtenidos son coherentes y de actualidad a la realidad del microempresario de la confección textil, por estar inmersos en las políticas del Gobierno de la Revolución Ciudadana con una tendencia muy objetiva y deseosos de aplicar métodos que les permita participar de mejor manera en un mercado tan competitivo del cual han sido actores ocultos.

Con preguntas cerradas en su gran mayoría para las encuestas y combinadas para las entrevistas se ha podido medir el nivel de interés que tienen en aplicar un Modelo de Gestión que les permita dejar de ser un microempresario dependiente, aprender y desarrollar nuevos métodos productivos aprovechando sus conocimientos tácitos, habilidades y destrezas que permitan participar en Redes Solidarias participando directamente como actores comerciales en el mercado con prendas que reúnan normas de confección estandarizadas.

Es menester tomar en cuenta que la aplicación de innovaciones en el sector depende de variables, como: género, cultura, edad, emprendimiento, prenda producida, capital, el conocimiento y aplicación de las cinco fuerzas propuestas por Michael Porter, como sustento básico de análisis en la participación del mercado.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Diagnóstico de la situación actual del sector Micro empresarial de la Confección Textil

La situación actual del microempresario inmerso en la confección textil en la ciudad de Ambato, se diagnosticó mediante entrevistas realizadas a los directivos de organismos e instituciones que están comprometidos con las perspectivas del gobierno en sus programas de emprendimiento para un buen vivir dentro de la Economía Popular y Solidaria, así como encuestas aplicadas a los artesanos de confección textil.

Cabe mencionar que existe una vinculación entre el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), el Departamento de Producción del Gobierno Provincial, la Junta Provincial de Defensa del Artesano (JNDA), La Federación de Artesanos y La Cámara de Artesanos para apoyar el desarrollo del microempresario de confección textil; sin embargo, existe una falta de coordinación en la aplicación de políticas y beneficios por parte del Ministerio de Relaciones Laborales a los microempresarios que indistintamente están afiliados al MIPRO y la JNDA, lo que produce un desconcierto en los beneficios especialmente de carácter laboral que solamente tienen derecho quienes están afiliados a la Junta Provincial de Defensa del Artesano.

El Gobierno Provincial ha realizado un convenio con la Federación de Artesanos para brindarles capacitación en los temas que luego de un sondeo han determinado como de interés común el darles a conocer la realidad de la economía local, como organizar una empresa, la planificación empresarial, como administrar los fondos financieros, plan de actividades del recurso humano, estrategias de comercialización y ventas, temas que con un enfoque descrito en la cadena de valor forman parte del Modelo de Gestión.

El MIPRO desde que el Gobierno de la Revolución Ciudadana está en funciones, sirviéndose de los estudios existentes y su actualización ha desarrollado actividades de capacitación, información sobre los planes de desarrollo al microempresario, siendo una sola la asociación artesanal textil que acogiendo las iniciativas y emprendimiento de líderes ha recibido de este organismo una coparticipación económica, sin haber realizado el análisis de sus asociados ni el seguimiento concebido para su desarrollo continuo que son de competencia de este Organismo para conseguir la sostenibilidad.

4.1.1 Entrevista al Director Zonal del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)

El treinta de abril de 2014, estando de Director del MIPRO el Ing. Jacobo Suárez y con la asistencia de la Sra. Eloísa Irigoya Funcionaria Técnica de la Institución, supo manifestarme que tienen registrados en la zona unos 10.000 artesanos no están identificados por rama y solamente están actualizados unos 1.200.

Manifiestan que los artesanos que se afilian en el MIPRO deben cumplir con el pago de todos los beneficios estipulados en el Código de Trabajo, no son acogidos por los beneficios de la Ley Artesanal, pretenden controlar a los talleres artesanales que funcionan en condición de maquila, que son creados por las pequeñas y grandes empresas para evitar la relación de dependencia al estar obligados a cumplir con todos los derechos socio económicos que asiste al trabajador en el Código Laboral, obligaciones en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), pretendiendo de esta manera obtener productos con precios competitivos en el mercado en razón que les cancelan por prenda terminada.

Dentro de las acciones de mayor importancia está el apoyo que han prestado para la formación de la Asociación Textil San Antonio de Pasa, sector tradicional en la elaboración de camisas, llevan trabajando cinco años manteniendo un convenio de Comodato con el MIPRO habiendo entregado a sus asociados la cantidad de \$ 60.000,00 dólares para la compra de maquinaria luego de garantizarse con la hipoteca de la residencia de la Presidenta de esta Asociación Dra. Graciela Ulloa, ubicada en la ciudadela España de la Ciudad de Ambato.

Esta iniciativa empezó con la participación de 18 miembros, los cuales se han dispersado por intereses personales, no se hizo una selección para constituir la con microempresarios que conocían de la actividad textil, muchos socios tienen talleres propios y se requiere de un seguimiento fortalecido por un líder que fortalezca las actividades micro empresariales, plantee metas y objetivos que permitan un aprovechamiento de los recursos existentes.

No hay un apertura para informar con mayor detalle las actividades propias encaminadas al apoyo del microempresario de la confección textil, se limitan a manifestar que el modelo de convenio para formar asociaciones productivas, se encuentra en un instructivo que gentilmente me envían vía internet y que para mayor información se debe consultar la página web del Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP). El convenio de fondos que podría requerir una asociación productiva deberá cumplir un trámite a través de varios departamentos que validen la información, para luego definir recursos que incluso no reembolsables podrían aportar.

Comentario a la entrevista.- La inestabilidad administrativa por el cambio frecuente del director, considero inhibe el dar un seguimiento adecuado a las actividades de este importante Ministerio relacionado con la industria y la productividad, teniendo que depender de información y conocimientos no actualizados de los funcionarios de carrera.

En lo concerniente a la Ley de Maquila es preciso dejar constancia está vigente desde 1990; sin embargo, no tiene fundamento la aplicación en talleres de costura externos de los cuales se están abasteciendo prendas terminadas las medianas y grandes empresas en razón de que esta Ley tiene como objetivo dirigir las operaciones de maquila a la modernización y tecnificación de los sectores productivos, incorporar componentes nacionales en la producción, incrementar las plazas de trabajo, sometidos a convenios de importación temporal, por esta razón se ha mencionado que los talleres externos son mal llamadas maquilas.

4.1.2 Entrevista al Director del Departamento de Producción del (HGPT)

Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua

El jueves veinte y cuatro y lunes veinte y ocho de abril se mantuvo el dialogo con el Ingeniero Mario Mora en el Departamento de Servicios Productivos y con el Lcdo. Manuel Ullauri Director Provincial de Producción del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua respectivamente.

Partiendo de los datos del año 2006 han desarrollado varios manuales dentro del sector agropecuario y turístico y se encuentran articulando procesos de apoyo al sector microempresarial ofreciendo capacitación, asistencia técnica, promoción y consultoría, teniendo como base las peticiones de los gremios y sus respectivas necesidades.

Tienen diseñado un modelo de gestión para aplicarle en todos los sectores con un lenguaje común en razón que el microempresario generalmente tiene dos o más actividades, razón por la cual, se han realizado acercamientos para determinar las debilidades y fortalezas de sus miembros, permitiendo aplicar las mejores alternativas en las nuevas matrices productivas.

Están mas relacionados con el sector agropecuario habiendo realizado un sinnúmero de mapeos y diagnósticos en la producción de: papas, mora, criaderos de cuyes. En el sector turístico han aportado con diseños, marketing y asesoramiento a la administración, en tanto que recién en el presente año están implantando la

formación del clúster artesanal, manteniendo contacto con los microempresarios del sector textil y confecciones.

A las agrupaciones las denominan clúster, porque mantienen una relación directa con el productor tratando de evitar al intermediario lo que motiva la asociatividad. La aplicación de la nueva matriz productiva lo han dividido en tres parlantes. 1.- Gente, 2.- Agua y 3.- Trabajo, tomando cada departamento la responsabilidad del desarrollo de cada una de estas áreas.

En lo que corresponde al sector textil y calzado han desarrollado tres proyectos principales: 1.- El centro de diseño y prototipo de calzado que esta administrado por la Cámara de Calzado de Tungurahua CALTU., los socios de la luz del obrero y el laboratorio de desarrollo y diseño de productos para el sector de la confección a cargo de la Asociación de Confeccionistas Textiles ACONTEX., que es una asociación inmersa en la Cámara de la Pequeña Industria dentro del sector textil.

Apoyan la realización de ferias y la participación como ofertantes en las compras públicas con microempresarios identificados con el Registro único de Contribuyentes RUC y el registro único de proveedores RUP.

Consideran que los sectores con mayor predisposición a asociarse, es el sector maderero y carrocero siendo necesario un seguimiento y motivación permanente. El mapeo realizado en el sector textil, determina una producción importante de camisas, ropa interior, pantalones, chompas, camisetas, necesitando sus actores de capacitación en temas administrativos, productivos, contable financiero y mercadeo.

4.1.3 Entrevista al Presidente de la Junta Provincial de Defensa del Artesano de Tungurahua

El viernes veinte y tres de mayo a las 14:00 horas mantuve un dialogo enriquecedor con el Señor Carlos Herrera, quien tiene una larga trayectoria como miembro y directivo de esta institución de gran representatividad a nivel nacional y gubernamental para la defensa de los derechos del artesano.

En la actualidad no funciona como una institución privada tiene la injerencia y control del sector público; por tanto, los directivos reciben un sueldo del Gobierno, la institución provincial ha suspendido los cursos de capacitación por la creación de la nueva Ley Orgánica de Educación.

Para ser artesano calificado el aspirante debe cumplir cualquiera de las siguientes alternativas. 1.- Estudiar en una academia artesanal, 2.- El artesano con actividad de siete años debe aprobar un curso de 45 días. 3.- los graduados en cualquier colegio técnico deben someterse a un examen práctico y 4.- La convalidación si ha obtenido algún título artesanal en el exterior, cualquiera de los pretendientes a obtener la titulación artesanal deben hacerlo ante un tribunal tripartito formado por el delegado del: Ministerio de Educación, del Ministerio de Relaciones Laborales y el Presidente de la Junta o su delegado quienes antes de gradar al aspirante deberán examinar sus conocimientos sobre temas de cultura general, ética profesional, legislación laboral, cooperativismo, tributación y aspectos prácticos como modelaje, corte, costura si de la actividad textil se trataría.

Cada artesano debe producir su propio producto y no pretender realizar procesos o prendas en el sistema mal llamado de maquila, está protegido por el artículo 302 del Código de Trabajo de beneficios solamente para el área productiva y no debe tener más de 15 operarios, 5 aprendices y un capital de \$ 87.500,00 dólares en maquinaria sin contar terreno, edificio ni vehículos.

La institución agrupa a 1.200 artesanos haciendo tenido un crecimiento en relación al 2013 de casi el 30%, no realizan ninguna actividad de producción asociativa, y considera que los pantalones, la ropa interior, camisas y camisetas, ropa deportiva pijamas y ropa de niño constituyen en su orden la producción preferencial de los artesanos de la provincia para aportar al producto interno bruto nacional.

Juntamente con la Federación apoyan a cinco gremios artesanales textiles importantes dos de ellos en la ciudad de Ambato, dos en Pelileo y una en Baños. Considera que las razones por las que las empresas trabajan con talleres externos es evitar el pago de los beneficios sociales y por existir temporadas de mayor demanda de las prendas que fabrican.

4.1.4 Entrevista al Presidente de la Federación de Artesanos de Tungurahua

El lunes catorce de julio el Señor Daniel Proaño, manifiesta que los organismos pertinentes no han llegado a la Federación para darles a conocer los lineamientos de la Economía Popular y Solidaria y, en lo que respecta a la matriz productiva, están dialogando con personal de MIPRO.

La Federación está compuesta por asociaciones y gremios en relación directa a su propia actividad y existe dentro de ellos una gran fortaleza de apoyo especialmente cuando tienen producciones que no se alcanzarían a trabajar de manera individual.

Con el gobierno Provincial han firmado un convenio para capacitación en todos los procesos de la cadena productiva; de tal manera que, las prendas producidas por los miembros de la Federación reúnan las especificaciones que el mercado exige.

Tienen gran predisposición de recibir apoyo de instituciones comprometidas con el desarrollo de la actividad productiva, tomando en cuenta que el apoyo de instituciones financieras, permitirá que los artesanos se acojan a mejores procesos tecnológicos, más aun si tienen el asesoramiento posterior al crédito que les permita cumplir con las metas y objetivos a mediano plazo.

4.1.5 Entrevista al Presidente de la Cámara Artesanal de Tungurahua.

El jueves 17 de julio el Ingeniero Nelson Solís a partir de las 17:00 horas en un dialogo cordial y con pleno conocimiento del sector al estar como su Presidente varios años, manifiesta que el apoyo que brinda a sus afiliados en especial, es a través de la Caja de Ahorro y Crédito al concederles créditos de manera inmediata al 1% de interés mensual, siendo interés conjunto con las cámaras de Chimborazo, Cotopaxi y Pastaza la creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito; siempre y cuando, no pierda el control este importante sector productivo.

En lo referente al cambio de la matriz productiva prefiere, no comentar hasta que no se tenga pleno conocimiento de la nueva Ley que regirá la actividad laboral. Siempre ha estado interesado en ofrecer a sus afiliados la oportunidad de este cambio al haber realizado convenios con las embajadas de Bélgica, Alemania, Japón para que sean jubilados con experiencia de estos países quienes vengan a dar capacitación, asesoramiento y el seguimiento de las actividades en vista que se había conseguido a precios de oportunidad maquinaria y materias primas, pero la idiosincrasia individualista del ambateño, no aprovecho esta oportunidad que hubiera permitido tener el parque artesanal mejor desarrollado del centro del país.

Considera que las disposiciones actuales dentro del campo laboral ha reprimido la actividad en la ciudad, convirtiendo a los artesanos en comerciantes, porque manifiestan tener mayor utilidad.

4.1.6 Asociación de Fabricantes de Camisas de la Parroquia de Pasa de Ambato

Encabezada por la Dra. Graciela Ulloa, diez y ocho personas sin tener todas las condiciones de artesanos de confección textil aportando \$16.000,00 dólares realizaron los trámites ante el MIPRO para constituirse en la primera asociación productiva textil de la provincia, recibió en calidad de préstamo \$ 60.000,00 que sirvió para la compra de maquinaria.

Actualmente, esta asociación se encuentra dividida en dos grupos y administrada por el señor Acuña quien manifiesta que apenas tiene tres obreros producen camisas y prendas que son requeridas por el Gobierno, los socios han pretendido llevarse o

alquilar las máquinas para realizar sus producciones, en razón que no se ha concebido la asociación como una empresa que dará beneficios a mediano plazo sino, como unidad de trabajo de la cual todos se sienten dueños, deseando recibir cada semana ingresos económicos en relación al trabajo realizado.

Las ventas lo realizan en ferias populares, sin tener una directriz técnica para la producción de una prenda de calidad, conseguir trabajadores para esta asociación es bastante difícil a pesar de ser una parroquia con una población que tiene conocimientos tácitos en academias de confección y mucha práctica.

En la planta se observa una gran cantidad de máquinas que no usan, grandes desperdicios de material, los proveedores entregan la materia prima en casa de quien actualmente se desempeña como presidenta de la asociación, sin haber podido en estos cinco años de funcionamiento establecer un esquema productivo asociativo fortalecido que permita alcanzar las tan anheladas metas por las que se agruparon.

4.1.7 Encuestas a los microempresarios de confección textil

El formato de encuesta para los microempresarios se lo diseñó con la finalidad de conocer cuál es la situación en el sector microempresarial de la confección textil, que prendas son los de mayor producción, si dependen su actividad productiva de acuerdos tercerizados, determinar si conocen las estrategias de apoyo que el gobierno ha establecido para el sector a través de la aplicación de la Economía Popular y Solidaria, la Nueva Matriz Productiva, el Plan del Buen Vivir como los beneficios a los que tuvieron acceso si desarrollarían agrupaciones productivas

sectoriales con elemento humano que teniendo las mismas habilidades y destrezas deseen participar directamente en sus propias cadenas productivas, llegando con sus productos al mercado, obteniendo mejores réditos económicos.

4.2 Resultados de las encuestas

De las encuestas realizadas se obtuvo información relevante que sirve de punto de partida para el planteamiento del Modelo de Gestión. Los resultados se presentan a través de tablas y gráficos con sus respectivas interpretaciones

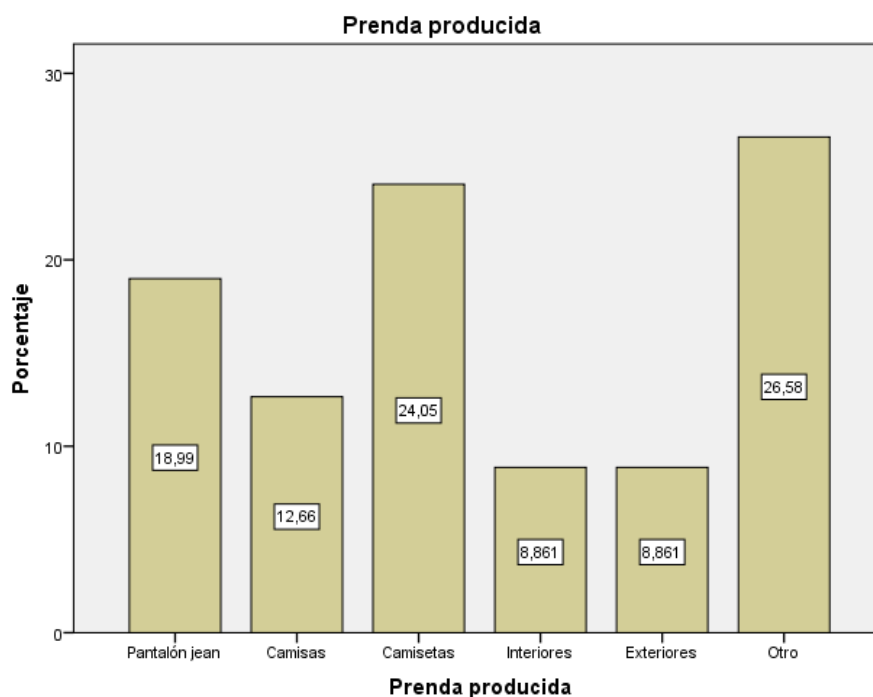
4.2.1 ¿Qué cantidad de estas prendas y con cuántas personas produce?

Tabla #: 4.1 Prendas producidas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Pantalón jean	15	19,0	19,0	19,0
Camisas	10	12,7	12,7	31,6
Camisetas	19	24,1	24,1	55,7
Interiores	7	8,9	8,9	64,6
Exteriores	7	8,9	8,9	73,4
Otro	21	26,6	26,6	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014.

Gráfico #: 4.1 Prendas producidas

Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014.

Interpretación.

De los Microempresarios encuestados se puede observar que el 26,6 por ciento está ejerciendo la actividad de sastres y modistas, fabrican las prendas a medida por obra, este es el sector que si se lo agrupa podría dar excelentes resultados en la Red Solidaria Productiva, luego se refleja la tendencia para la confección de camisetas con un 24,1%, aquí se encuentran las medianas empresas y los talleres externos formados con personal que trabajaron en esta rama con relación de dependencia, quienes se dedican a pantalones jeans también están relacionados con talleres externos de medianas y grandes empresas ubicados especialmente en Pelileo con un 19%, la confección de camisas requiere una mano de obra con alta especialización y si refleja el 12,7%, es porque la remuneración que reciben debe ajustarse a los determinados por ley, caso contrario existiría una alta rotación debiendo capacitar

permanentemente al personal para lograr eficiencias competitivas, luego la confección de ropa interior y deportiva con él 8,9% se han convertido en las prendas básicas, con mayor interés productivo de las pequeñas, permitiéndoles captar el mercado popular en ferias a nivel nacional.

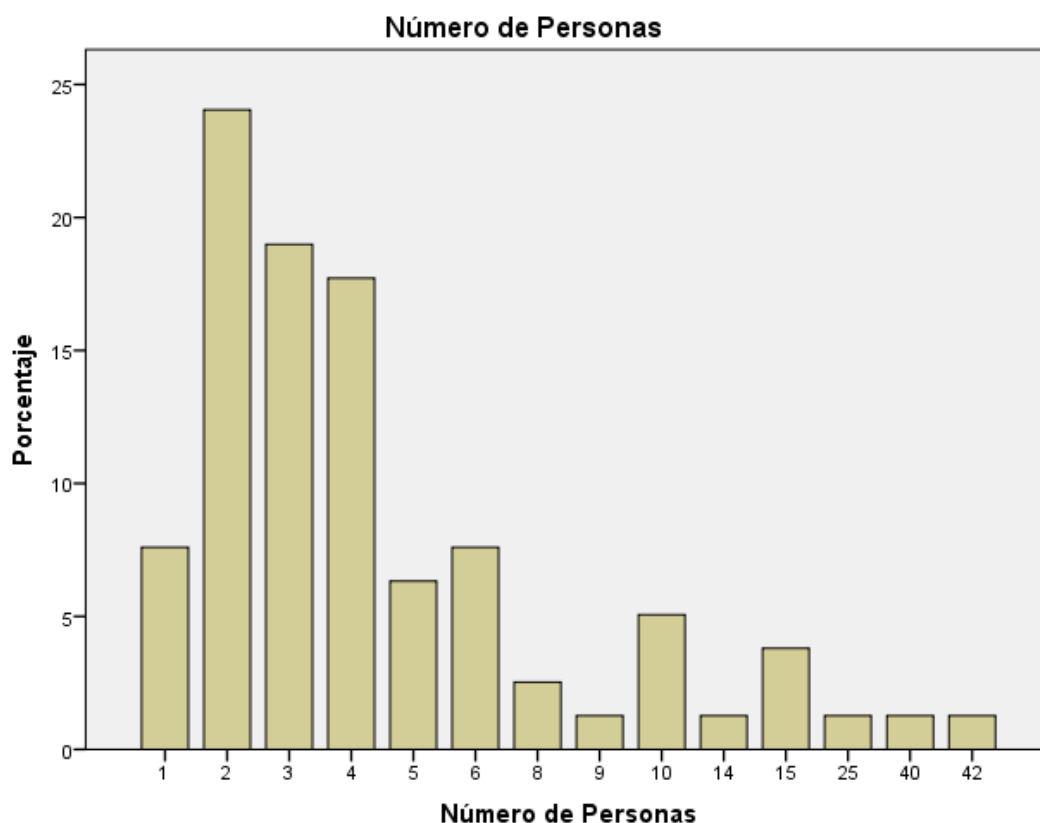
Tabla #: 4.2 Número de Personas

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	6	7,6	7,6	7,6
2	19	24,1	24,1	31,6
3	15	19,0	19,0	50,6
4	14	17,7	17,7	68,4
5	5	6,3	6,3	74,7
6	6	7,6	7,6	82,3
8	2	2,5	2,5	84,8
9	1	1,3	1,3	86,1
10	4	5,1	5,1	91,1
14	1	1,3	1,3	92,4
15	3	3,8	3,8	96,2
25	1	1,3	1,3	97,5
40	1	1,3	1,3	98,7
42	1	1,3	1,3	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014.

Gráfico #: 4.2 Número de Personas



Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Interpretación

El número de personas que se ocupa para la elaboración de las prendas en el sector microempresarial encuestado esta en relación directa a la utilización de maquinaria con procesos automáticos al permitir agilizar procesos eliminando mano de obra, si se considera que las prendas de mayor incidencia en los encuestados es la elaboración de prendas a medida el número de personas con conocimientos en alta costura refleja una frecuencia de 19 que corresponde a un 25% del total de la muestra de microempresarios encuestados, este sector es el que concentra el mayor número de personas que han recibido un aprendizaje de la actividad artesanal.

4.2.2 ¿Desde hace cuánto tiempo produce prendas textiles?

Tabla #: 4.3 Tiempo que produce prendas textiles

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Menos de un año	8	10,1	10,1	10,1
De uno a tres	11	13,9	13,9	24,1
De tres a cinco años	7	8,9	8,9	32,9
De cinco a 10 años	14	17,7	17,7	50,6
Más de 10 años	39	49,4	49,4	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014.

Gráfico #: 4.3 Tiempo que produce prendas textiles



Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014.

Interpretación

Se confirma que es una actividad artesanal tradicional en la ciudad de Ambato la confección de prendas de vestir, la misma que en un gran porcentaje hace años atrás se las confeccionaba a medida a través de los sastres, modistas y talleres que incluso se dedicaban al arreglo de cualquiera de ellas.

El indicativo de que los microempresarios encuestados tienen más de 10 años en la actividad es una afirmación a lo manifestado, este arte lo aprendieron por tradición familiar, y porque en el campo permite combinar esta actividad con la agricultura y el cuidado de los niños.

Del cuadro se desprende que con el paso del tiempo existe menos personas dedicadas a la confección textil a pesar de un incremento de la demanda en razón de la presencia de los almacenes que ofrecen productos terminados en gran variedad de colores, tallas, calidades, sin embargo la disminución de mano experimentada es el resultado de la introducción de máquinas especializadas con procesos automáticos que permite producir el producto en menor tiempo y menor costo.

Entre los encuestados se encuentra un repunte en el periodo de uno a tres años el mismo que es producto de la implementación de políticas gubernamentales proteccionistas al sector textil, al incrementar los aranceles a la ropa importada, promover la producción nacional a través de la implementación de subvenciones que distorsionan la realidad del mercado de libre competencia y se afecta con gran depresión económica el momento de la suspensión del proteccionismo.

4.2.3 ¿Trabaja con talleres externos (maquilas)?

Tabla #: 4.4 trabaja con talleres externos

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	30	38,0	38,0	38,0
No	49	62,0	62,0	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014.

Gráfico #: 4.4 trabaja con talleres externos



Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014.

Interpretación

Es coherente el resultado, al obtener que el 62% de los microempresarios no realizan trabajos de las mal denominadas maquilas se relaciona con las normas y controles que deben cumplir todos los afiliados a la Junta Provincial de Defensa del Artesano para ser asistidos por los beneficios socio económico.

Además quienes se han identificado como microempresarios con experiencia de más de diez años, han tenido la oportunidad de hacer presencia en un mercado existente y desarrollar su propio negocio y hasta la identificación de su nombre y marca aunque no estuviera registrado. Este sector no tiene interés en realizar procesos de costura a las empresas que los requieren porque disminuirían sus ingresos y la participación que en el mercado han conseguido.

Son los microempresarios de confección textil que luego de haber trabajado en pequeñas o grandes empresas han dirigido su accionar a este mecanismo que está

identificado por una inestabilidad productiva y una participación irregular en el mercado laboral. Datos del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos han determinado que Ambato es la ciudad con mayor número de subempleo en el país, siendo una de las razones la informalidad de muchas empresas de calzado y textil que al trabajar con talleres externos no están cancelando los beneficios que por derecho corresponde a todo trabajador. Este sistema pronto será truncado con el nuevo Código que en varios acápite respalda al trabajador al considerarlo con relación de dependencia tanto al dueño del taller y sus colaboradores en lo que se denominaría trabajo remoto o subordinado.

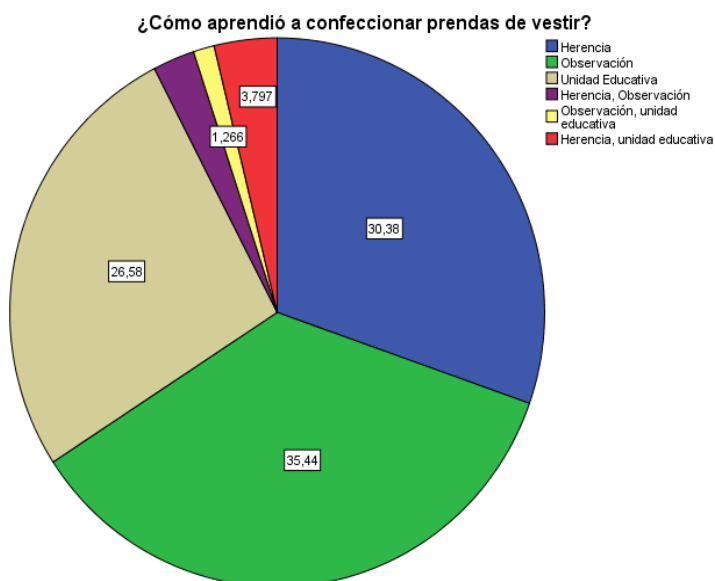
4.2.4 ¿Cómo aprendió a confeccionar prendas de vestir, por herencia, por observación o en una institución educativa. ¿Cuál?

Tabla #: 4.5 Cómo aprendió a confeccionar prendas textiles

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Herencia	24	30,4	30,4	30,4
Observación	28	35,4	35,4	65,8
Unidad Educativa	21	26,6	26,6	92,4
Herencia, Observación	2	2,5	2,5	94,9
Observación, unidad educativa	1	1,3	1,3	96,2
Herencia, unidad educativa	3	3,8	3,8	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014.

Gráfico #: 4.5 Cómo aprendió a confeccionar prendas textiles

Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Interpretación

Esta actividad al requerir una baja inversión en maquinaria es la que más se ha difundido a través de la práctica en el ambiente familiar, es un arte hereditario incrementado luego por observación al requerir el apoyo de mayor mano de obra quienes involucrarles en el sector ha aprendido por observación. La necesidad de competir en un mercado de constante innovación en las prendas, obligo a estos actores y a quienes deseaban optar por un título artesanal ingresar a las academias de corte confección y belleza que durante los años ochenta estaban identificadas como la mayor aspiración y oportunidad de la población que abandonando la agrícola rural familiar, les permitía una obtener una plaza en la ciudad diferente al servicio doméstico.

4.2.5 ¿Pertenece algún gremio artesanal?

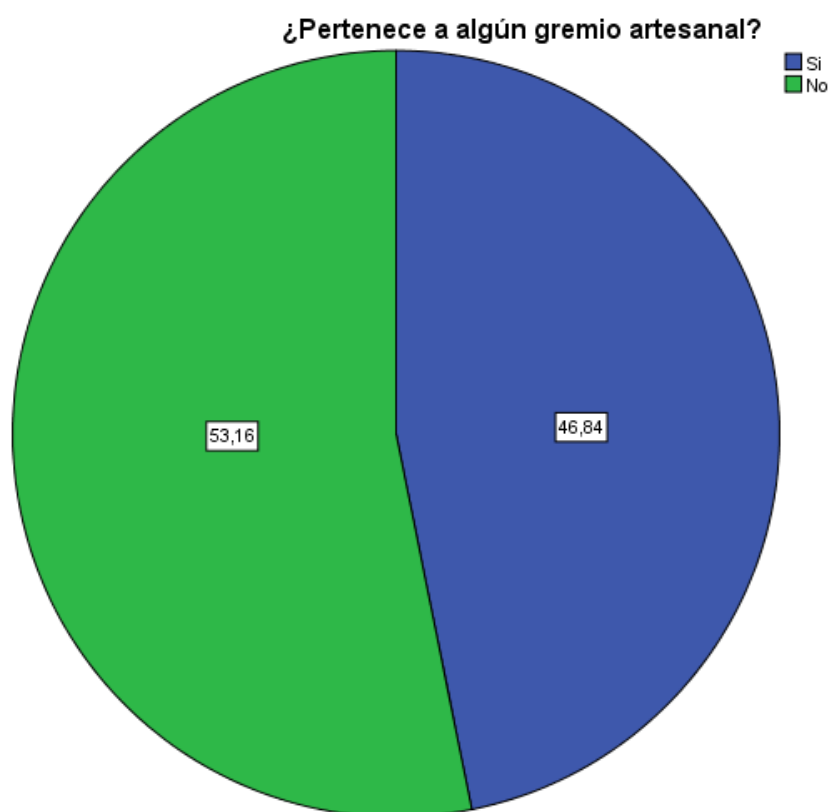
Tabla #: 4.6 Pertenencia a gremios artesanales

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	37	46,8	46,8	46,8
No	42	53,2	53,2	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Gráfico #: 4.6 Pertenencia a gremios artesanales



Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Interpretación

Los gremios artesanales son núcleos humanos que se han creado con el criterio de conseguir ventajas del gobierno, créditos blandos en tasas, plazos y capacitación por esta razón la diferencia entre quienes pertenecen o no alguno de ellos es de apenas un 7,4%. Correspondiendo a quienes se decepcionaron al no conseguir sus requerimientos y aquellos que prefieren trabajar de manera individual sin obligación de aportar su tiempo ni una pequeña cuota a estos grupos.

Las diversas agrupaciones ofreciendo un plan de beneficios, obligaban a los artesanos de una misma actividad a pertenecer al gremio lo que permitía conocer su posicionamiento y requerimientos, sin embargo el actual Gobierno dispuso que sea facultativo lo que ha dispersado al microempresario sin tener al momento registros de la verdadera realidad del sector.

Solamente los artesanos que pertenecen a la JNDA al momento están protegidos con beneficios económicos sociales a diferencia de las varias Instituciones y Organismos públicos y privados a los cuales se afilian de manera indistinta sin estar normalizada la participación a una sola de ella lo que dificulta el control para determinar el número de actores del sector.

4.2.6 ¿Ha recibido capacitación para mejorar los procesos productivos en los años 2012-2013? ¿Por parte de Quien?

Tabla #: 4.7 Capacitación para mejora de procesos productivos

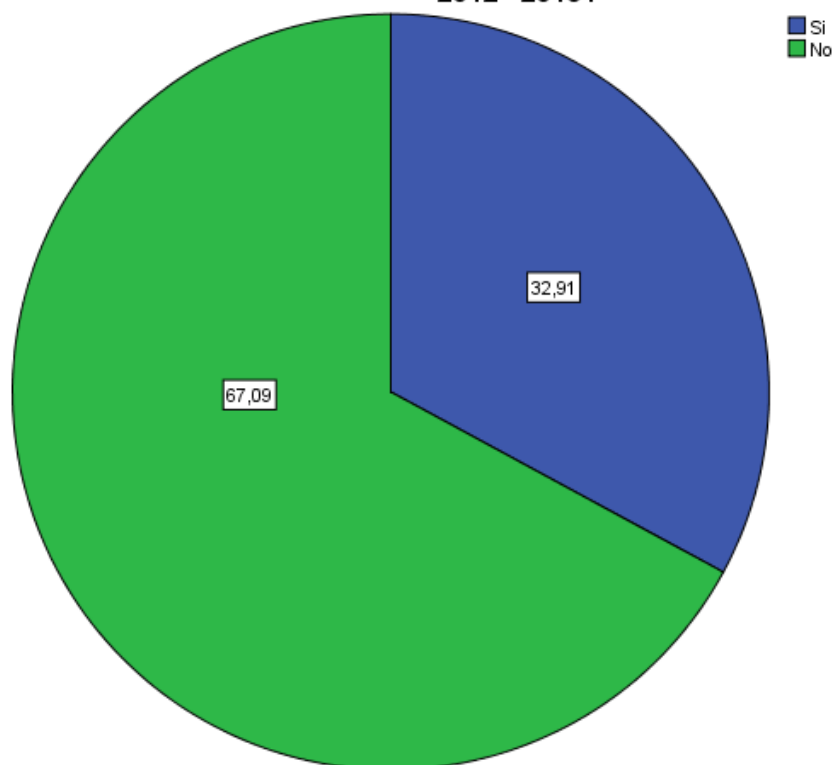
Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	26	32,9	32,9	32,9
No	53	67,1	67,1	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Gráfico #: 4.7 Capacitación para mejora de procesos productivos

¿Ha recibido capacitación para mejorar los procesos productivos en los años 2012 - 2013?



Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Interpretación

El 67,09 de los microempresarios encuestados manifiestan que no han recibido capacitación, informe crítico en el desarrollo del sector en un momento en el que los cambios y reformas de leyes, el desarrollo tecnológico, el comportamiento del consumidor son constantes, afectando a una igualdad de conocimiento en un mercado en el que las competencias y la innovación son factores de vital importancia.

Se debe considerar también que la capacitación debe tener un léxico propio que interese al sector, no estático sino dinámico en donde sean atendidos los requerimientos individuales luego un diagnóstico de campo.

Tanto los gremios como sus afiliados deben estar dispuestos a un cambio en donde se le considere a la capacitación como un valor agregado indispensable de los servicios a favor de sus miembros

4.2.7 ¿Conoce artesanos que fabriquen el producto textil que Ud. produce?

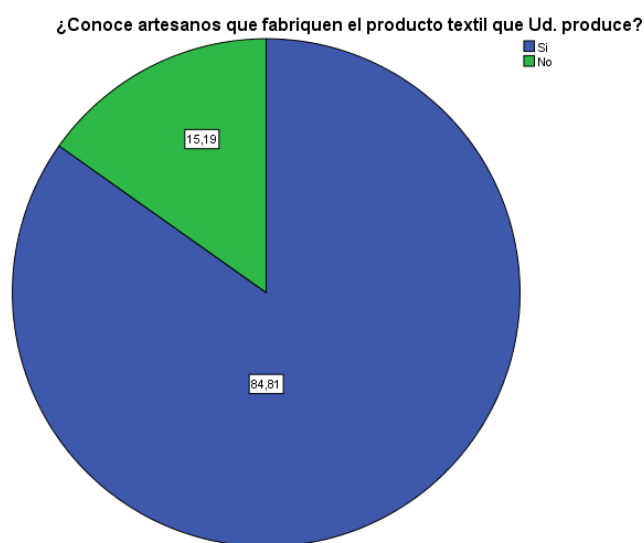
Tabla #: 4.8 Sabe cuántos microartesanos fabrican el mismo producto

Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	67	84,8	84,8	84,8
No	12	15,2	15,2	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Gráfico #: 4.8 Sabe cuántos microartesanos fabrican el mismo producto



Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Interpretación

El 84,8% de los encuestados manifiestan que conocen a microempresarios que laboran en la misma actividad, justificable y coherente con las interpretaciones anteriores, en razón de que se ha manifestado que esta actividad a más de ser hereditaria se desarrolla en sectores geográficos caracterizados por la elaboración de prendas definidas.

Los gremios al realizar su actividad proselitista llegan a estos lugares con la finalidad de fortalecer sus requerimientos ante los organismos enmarcados en el quehacer del microempresario, como también las empresas que deseando ampliar su producción o manteniendo una alta rotación de empleados en la actividad de costura por la demanda existente, visitan los lugares y/o a través de sus empleados solicitan referidos lo que permite relacionarse y conocer a más personas vinculadas con la actividad de la confección.

La creación de los talleres externos es otra de las razones por las que se ha difundido la población de microartesanos que se conocen, han hecho a mitad y lo que es más colaboran de manera complementaria en la elaboración de prendas para las empresas que han optado por el sistema de trabajo tercerizado.

4.2.8 ¿Conoce como negociar con los proveedores para obtener mayores beneficios?

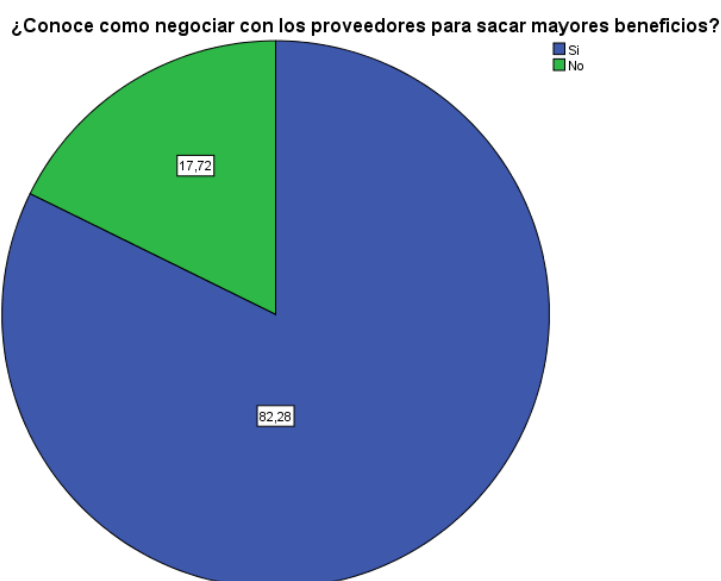
Tabla #: 4.9 Sabe cómo negociar para sacar beneficios

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	65	82,3	82,3	82,3
No	14	17,7	17,7	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Gráfico #: 4.9 Sabe cómo negociar para sacar beneficios



Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Interpretación

Las empresas fabricantes o importadoras de maquinaria, materias primas e insumos de confección, visitan a los microempresarios ofreciéndoles sus productos con determinadas ventajas relacionadas únicamente con crédito, no han sido capacitados para realizar compras solidarias que les beneficie en el costo de la prenda producida que ofrecen en el mercado.

Si los microempresarios encuestados en su mayoría fabrican prendas a medida, son los clientes quienes llevan las telas, dejando en duda las ventajas que podrían obtener en la negociación individual, la aplicación de esta pregunta se relaciona con las ventajas que proponen las cinco fuerzas de Porter.

El 82,3 % ha manifestado saber cómo obtener mayores beneficio al realizar las negociaciones con el proveedor, si no son compras en volumen y ampliando el espectro de los proveedores no se podría determinar una ventaja que pueda transmitirse al cliente de la prenda confeccionada. Por lo tanto la capacitación y la formación de Redes Solidarias Productivas será la única manera de que el microempresario obtenga beneficios importantes que fortalezca su presencia en el mercado con productos de calidad a precio competitivos.

4.2.9 ¿Conoce cómo sacar sus costos de producción tomado en cuenta los costos directos e indirectos?

Tabla #: 4.10 Sabe costear los productos que fabrica

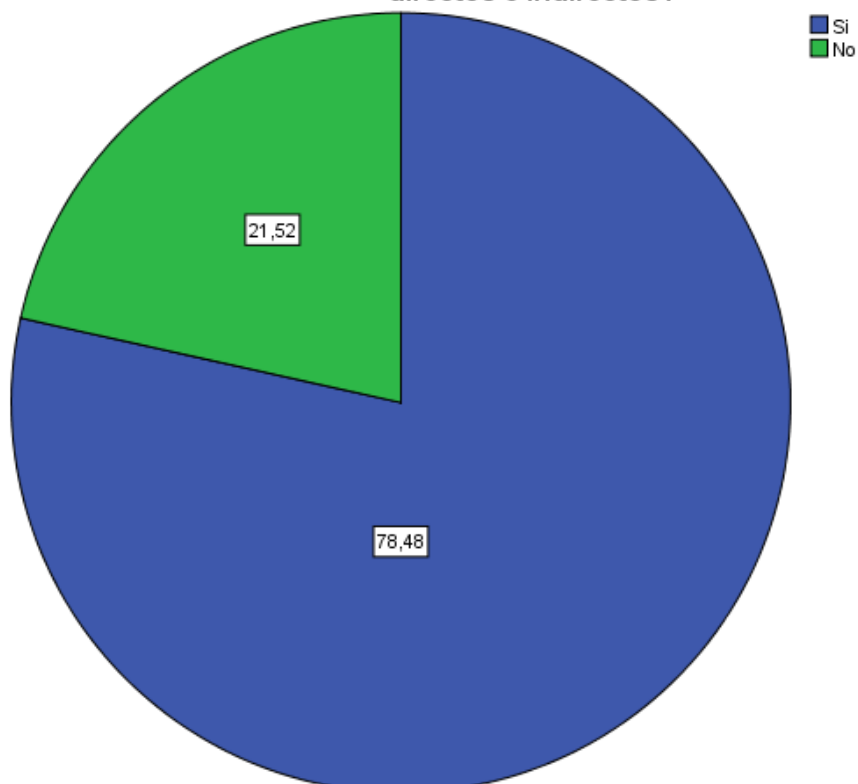
Válidos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	62	78,5	78,5	78,5
No	17	21,5	21,5	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Gráfico #: 4.10 Sabe costear los productos que fabrica

¿Conoce como sacar sus costos de producción tomando en cuenta los costos directos e indirectos?



Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Interpretación

Las capacitaciones que los gremios realizan y los programas que han desplegado los gobiernos de turno en su mayoría han estado relacionados justamente para darle a conocer al microempresario la forma como determinar los costos de las prendas que confecciona de una manera básica, sin embargo cuando se trabaja en familia no consideran el costo de su participación dentro del proceso productivo.

Otra manera como han logrado determinar el costo de confección de las prendas es a través de la actividad de tercerización que realizan, por la difusión de precios entre los productores y tomando de referencia la prenda del mercado menos el costo de los materiales, siendo necesario un cálculo real tomando en cuenta los tiempos y movimientos, habilidades y destrezas, maquinaria en uso, lo que permitirá obtener precios reales ajustados a la estandarización procesos y utilización de procesos de costura innovadores.

4.2.10 ¿Conoce cómo comercializar sus productos de mejor manera que la competencia?

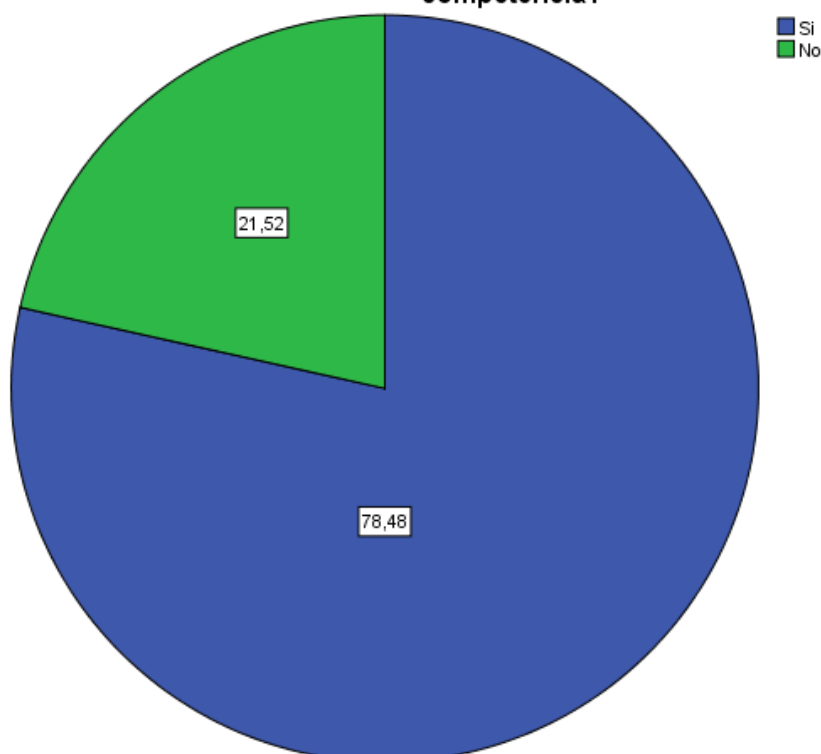
Tabla #: 4.11 Sabe comercializar los productos que fabrica

Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	62	78,5	78,5	78,5
No	17	21,5	21,5	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Gráfico #: 4.11 Sabe comercializar los productos que fabrica
¿Conoce como comercializar sus productos de mejor manera que la competencia?



Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Interpretación

La actividad comercial está relacionada al aprendizaje del arte por herencia, en razón de que la intermediación es uno de los negocios que en la ciudad de Ambato tiene gran desarrollo, los artesanos están comprometidos con comerciantes que incluso les anticipan valores para asegurar la entrega de las prendas, quedando siempre sujetos a los precios que son impuestos.

La calidad del producto determina el segmento en la actividad comercial, generalmente el microempresario no tiene acceso a un mercado de precios sino de cantidad en donde la rentabilidad es propia de subsistencia, razón por la cual cuando

son propuestos a realizar trabajos de talleres externos, lo aceptan por considerarla la opción más segura.

El 78,5 por ciento de los encuestados manifiestan conocer alternativas para comercializar sus productos de mejor manera que la competencia, las mismas que están basadas en una disminución de precio de la competencia o aceptación del propuesto por el posible cliente cautivo que tienen, debido a la perspectiva de satisfacer sus necesidades básicas inmediatas.

También se debe considerar los conocimientos que los hijos de los artesanos han adquirido al asistir a los colegios existiendo gran tendencia a la parte administrativa empresarial y aspectos contables.

4.2.11 Tiene dificultades con: ¿Los procesos de producción, la competencia, productos sustitutos, proveedores, clientes?

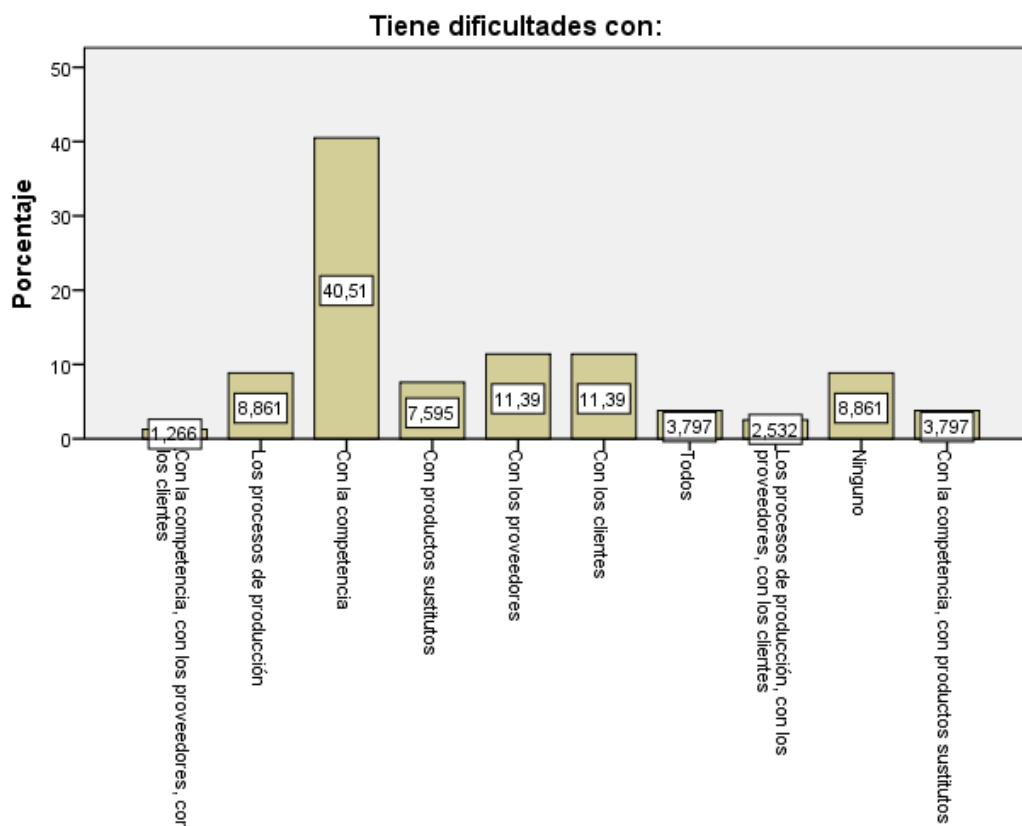
Tabla #: 4.12 Dificultades en la actividad microempresarial

Dificultades	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Con la competencia, con los proveedores, con los clientes	1	1,3	1,3	1,3
Los procesos de producción	7	8,9	8,9	10,1
Con la competencia	32	40,5	40,5	50,6
Con productos sustitutos	6	7,6	7,6	58,2
Con los proveedores	9	11,4	11,4	69,6
Con los clientes	9	11,4	11,4	81,0
Todos	3	3,8	3,8	84,8
Los procesos de producción, con los proveedores, con los clientes	2	2,5	2,5	87,3
Ninguno	7	8,9	8,9	96,2
Con la competencia, con productos sustitutos	3	3,8	3,8	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Gráfico #: 4.12 Dificultades en la actividad microempresarial



Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Interpretación

Para poder definir cuál es el posicionamiento del microempresario en el mercado de confección textil los encuestados fueron abordados con este compendio de preguntas que permite diagnosticar el conocimiento de las dificultades que tienen en la aplicación de las fuerzas de mercado planteadas por Michael Porter.

El 40,5% tiene dificultades con la competencia, lo que implica producciones sin valores agregados que tengan preferencia del consumidor, están siempre en la expectativa de producir lo mismo existente a menor precio, sin realizar cálculos reales de costos.

El 11,4 % manifiestan tener dificultades con los proveedores y clientes, estos microempresarios no llegaran a permanecer en el mercado por mucho tiempo, en razón de que las negociaciones con los proveedores les inhiben participar eficientemente en un mercado competitivo, porque existe fabricantes con mayor capital que adquieren materias primas a menor precio o comercializan productos que adquieren en lugares a los que llega productos de contrabando o de procedencia asiática a precios incompetibles

El 8,9% manifiesta que tienen dificultad en los procesos productivos, el mantener esquemas tradicionales sin dar apertura a la innovación, capacitación, cambio de paradigmas en la cadena de valor, les mantendrá con alto riesgo de ser excluidos del mercado, los procesos productivos deberán ajustarse cada vez a la estandarización en una economía globalizada.

Dentro de las Fuerzas de Mercado es importante para la actividad de una empresa el análisis de los productos sustitutos, al no tener estaciones de clima definidos, existe esquemas tradicionales de vestir, sin embargo la moda que influye de manera especial en el sector del adolescente, obliga al cambio de modelos y materiales que encajan en este concepto de sustitución. El 7,6 % de los encuestados manifiestan tener dificultad con estos productos que deben ser producidos por empresas con maquinaria y empleados multifunción, atentos a los requerimientos y necesidades del consumidor, o de los importadores que en una economía abierto son los que se imponen en el mercado.

4.2.12 Sabiendo que una Red Solidaria productiva agrupa a microempresarios para apoyarse en la producción y comercialización de sus productos. ¿Le gustaría asociarse para formar una Red Solidaria Productiva?

Tabla #: 4.13 Formación de Redes Solidarias Productivas

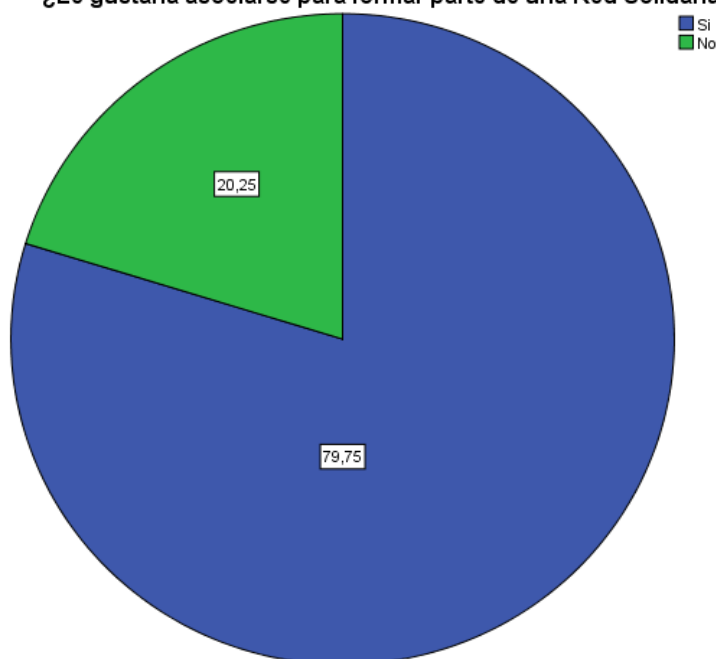
Validos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	63	79,7	79,7	79,7
No	16	20,3	20,3	100,0
Total	79	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Gráfico #: 4.13 Formación de Redes Solidarias Productivas

¿Le gustaría asociarse para formar parte de una Red Solidaria Productiva?



Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Interpretación

El desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Ciudad de Ambato, y de las asociaciones agropecuarias inducidas por el Gobierno Provincial debería ser un ejemplo motivador para la formación de Redes Solidarias Productivas en donde se consideraría el cambio del sector económico de servicios y agrícola al productivo respectivamente.

Los encuestados reflejan gran interés en trabajar en este tipo de asociación, las que deben estar enfocadas con metas y objetivos definidos a partir del esquema de constitución, considerando que el desarrollo empresarial requiere de un proceso a mediano plazo para disfrutar de las anheladas retribuciones económicas propias de la inversión. No así de las que se debe cumplir la unidad productiva en relación directa al trabajo diario con el que participa el Socio, Empleado u Obrero de la Red Solidaria Productiva.

Los actores deben tener un conocimiento claro del plan estratégico que este emprendimiento productivo asociado necesita para alcanzar las metas y objetivos, se deben priorizar actividades que generen valor agregado a las prendas a producirse, y estar enmarcados dentro de un esquema jerárquico, que permita desarrollar una sostenibilidad armónica en las relaciones, humanas, económicas, productivas y comerciales.

Tabla #: 4.14 Análisis de la situación actual

Nivel Intensidad Aspecto	INTERES- TENDENCIAS															
	Insignificante				Limitado				Considerable				Enorme			
	1	2	3	T	1	2	3	T	1	2	3	T	1	2	3	T
Asociatividad	X			1												1
Organización						X		4								4
Procesos		X		2												2
Producción										X		6				6
Comercialización						X		4								4
TOTAL				3				8				6				17

Fuente: Encuesta a Microempresarios, 2014.

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

El microempresario de la confección textil desea participar en redes solidarias productivas, presenta resistencia al considerar que podría ser una amenaza que les obligue a mayores contribuciones económicas. La administración jerárquica lo acepta condicionándola a rotaciones periódicas sustentadas en la capacitación igualitaria que los actores deben recibir en aspectos administrativos.

No han desarrollado cambios en los procesos productivos por considerarle innecesario, en algunos casos la adquisición de máquinas con procesos automáticas es la mayor inducción realizada. La producción sin aplicar estandarización en los procesos es la norma aplicada, consideran que el mercado al que logran atender demanda sus productos por el precio y no por calidad permitiéndoles cumplir sus necesidades en corto plazo, les interesa captar clientes que les paguen mejor precio por las prendas confeccionadas evitando al intermediario.

4.3 Análisis de las Fuerzas del mercado

El microempresario debe conocer que estas fuerzas le permitirán obtener inicialmente tres grandes beneficios:

1. Mejor servicio al cliente por lo tanto captará mayor mercado y será más competitivo,
2. Tendrá mejores relaciones con los proveedores porque si sus ventas aumentan podrá entablar condiciones más favorables que le permita trabajar con capital ajeno por mayor tiempo sin costo financiero permitiéndole incrementar su producción e innovar procesos tecnológicos y
3. Obtener mayor rendimiento económico y desarrollar una mejor calidad de vida.

Para la aplicación de las fuerzas de mercado se debe identificar cual es el posicionamiento del producto que fabrica el microempresario en relación al que ofrece la competencia, y cuál pueden ser la oferta de productos sustitutos, para posicionarse de mejor manera en el mercado incorporando tecnología cambiando paradigmas y participando de redes solidarias que aporten actores multiplicadores con una visión estratégica de satisfacer los requerimientos de la actividad empresarial como base primordial y luego las necesidades familiares y personales.

Se debe tener en cuenta que las redes solidarias productivas debidamente estructuradas sabiendo que los beneficios no se consiguen a corto plazo, podrán ofrecer al mercado bienes a precios mejores que la competencia siempre y cuando conciban que el asesoramiento externo les proporcionarán información para aplicar métodos y sistemas que les permita tener ventaja competitiva.

La aplicación de las cinco fuerzas del mercado propuestas por Michael Porter es un mecanismo que se debe considerarlo como una oportunidad de desarrollo, expansión y diversificación en un mercado de constante cambio e innovación. Se debería considerar que la Innovación de métodos y sistemas permite visualizar que si no se los acoge se perderá una oportunidad de participación y crecimiento en el mercado.

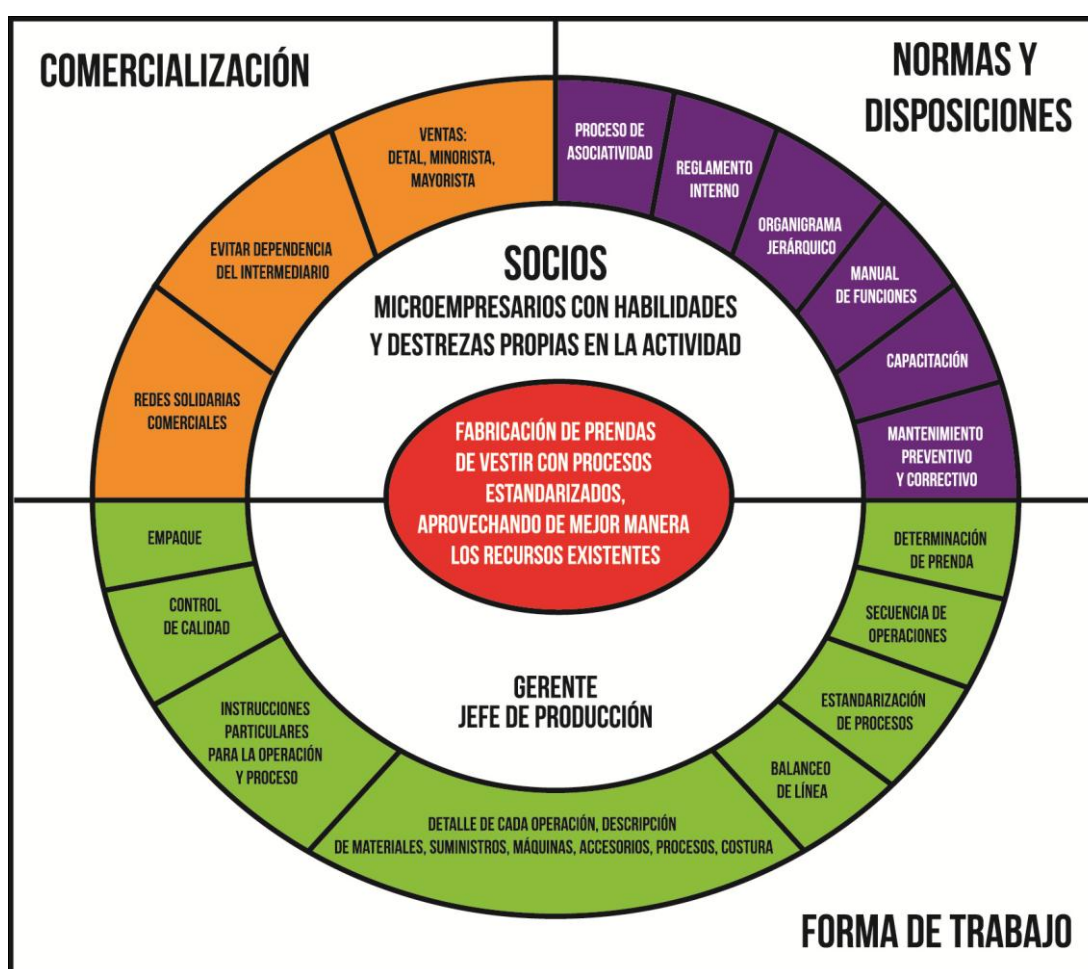
La eficiencia colectiva no se lo consigue en corto tiempo es ilógico pensar que la asociabilidad logra un rápido desarrollo empresarial, articular adecuadamente acciones, criterios que permitan impulsar la realización de proyectos de asociabilidad en el sector microempresarial requiere de factores comunes y complementarios además de un seguimiento liderado por quien conozca ampliamente el manejo de la interconectividad desde la adquisición de materia prima, materiales y Suministros, el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y maquinaria, el conocimiento del comportamiento del consumidor, y la forma como llegar a un mercado de alta competitividad, en el que se participe con mayor agresividad en las demandas de temporada porque mejoraría la capacidad de reacción de la cadena de valor.

CAPÍTULO V

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN

5.1 Proceso de Asociación o Asociatividad

Gráfico #: 5.1 Modelo de Gestión



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Es menester conocer el comportamiento de la población en la cual se pretende formar cualquier tipo de organización asociativa, más aun considerando que en la ciudad de Ambato se presenta un fenómeno muy especial, caracterizado por un conglomerado

humano de mucha iniciativa, con gran pujanza para el trabajo pero con desarrollo asociativo empresarial de capital abierto nulo, basta ejemplarizar al sector de instituciones financieras bancarias inexistente en Ambato comparado con capitales de provincias del Ecuador con menor desarrollo comercial, industrial, agrícola, microempresarial que hacen presencia a nivel país con este tipo de instituciones como banco de Machala, Loja, Azuay, Capital (Ibarra) más aún si enumeráramos las de Quito y Guayaquil.

En el sector empresarial podría afirmar que Ecuatran y Teimsa son las únicas más aun después del fracaso y desilusión que causo el Hospital Millenium en la población que invirtió en este tipo de empresas. Por lo que se puede afirmar que las existentes son de carácter familiar las que generalmente se mantienen hasta la tercera generación salvo contadas excepciones. Teniendo la figura de capital, abierto o cerrado.

Si el sector con mayor cultura, capital y de constante innovación tiene recelo en la asociatividad, en el sector microempresarial a no dudar habrá que realizar un trabajo a mediano y largo plazo de manera constante y con seguimiento permanente, de tal manera que se concientice que la única manera para lograr el desarrollo y competir en el mercado es uniendo capacidades, habilidades, destrezas, aplicando innovación y tecnología a los procesos que el microempresario conoce de manera tácita o luego de una elemental capacitación para conseguir el título artesanal.

Las cooperativas de ahorro y crédito, transporte, se han desarrollado en gran cantidad en la ciudad de Ambato, pero lamentablemente se consideran dueños al

grupo mentalizador sin que los cooperados a más de los directivos tengan participación real y dinámica en su diferente organigrama formado por consejos que permitiría abrir oportunidades reales de conocimiento a los beneficios de trabajar unidos, tienen su personería jurídica y un incipiente interés social.

Las asociaciones mantienen una autogestión y los miembros son quienes tienen actividades económicas productivas similares, manteniéndose en un paulatino nivel de crecimiento tratando de aprovechar las relaciones básicas con los organismos e instituciones de las cuales podrían beneficiarse. Asociación de modistas, sastres, que están inmersos generalmente en la Federación de Artesanos.

Sin embargo existe un grupo de actores de bienes y servicios que son dependientes de los dos citados anteriormente para la obtención de créditos y la participación en el trabajo como obreros y aprendices, a los cuales les podemos vincular por sus conocimientos heredados, por colaboración familiar e identidades étnicas y culturales. Este es el grupo al que más atención se debería darle a través de las instituciones interesadas en organizar Redes Solidarias Productivas.

Para asociarles y aprovechar su contingente en el que hacer productivo deben decidir cooperar bajo la directriz de un miembro con mejor nivel de conocimientos, que manteniendo un liderazgo pueda acceder a la aplicación de nuevos paradigmas innovadores que les permita participar en el mercado de manera directa, sabiendo que requiere afrontar un sinnúmero de dificultades iniciales sin desfallecer, pero accediendo a alguna institución que les permita cofinanciar y realizar el seguimiento de la Red Solidaria Productiva.

Los proyectos de educación comunitaria deben dirigirse de manera continua, para darles a conocer los alcances de la formación de unidades productivas asociadas, en las cuales se deberá considerar las diferentes variables que oscilan en el mercado debido a factores propios de la macroeconomía y su globalización.

El modelo de gestión propone un desarrollo progresivo para alcanzar metas y objetivos, proceso en el que se deberá concientizar la participación social-empresarial para tomar conciencia que la estructuración empresarial es a mediano plazo durante el cual se tiene que atravesar grandes dificultades de carácter endógeno y exógeno que luego permitirá según la aceptación de los procesos participativos y organizativos el mejoramiento de la calidad de vida.

La organización productiva comunitaria del microempresario debe ser denominada red productiva en razón de que es la suma de varios procesos realizados en cadena aprovechando las habilidades y destrezas de cada miembro interconectadas que permita obtener el producto final con características que fortalezcan la demanda del consumidor.

Los miembros de las redes solidarias productivas deben identificarse con la transformación social y económica propuesta por el gobierno, para que de esta manera encabezados por un líder se desarrolle organizaciones humanas integrales y sostenibles comprometidos en aceptar el asesoramiento y seguimiento constante de miembros de instituciones públicas y privadas o consultores competentes para la aplicación de la metodología y tecnología productiva que tengan.

Una participación directa para actualizarlos en las políticas gubernamentales de apoyo al sector, que fomenten y sepan conducir la participación comunitaria ciudadana para fortalecer la implementación y desarrollo de estas unidades microempresariales productivas y no por quienes solamente tengan conocimientos académicos o que pretendan devengar un sueldo en un cargo público.

Para formar la red solidaria productiva los interesados deberán cumplir con los siguientes requerimientos: tener conocimiento y experiencia en los procesos del giro del negocio, seguir un asesoramiento en donde se socialice y se concientice la importancia de la asociación productiva.

No podrán realizar actividades similares de manera personal, deberán coparticipar en la integración de capital con cualquier tipo de aporte sea numerario o equipos, no deben ser morosos del sistema financiero cooperativista, tener su vivienda en un sector geográfico cercano del lugar en donde se establezca la sede administrativa o productiva, este dispuesto a recibir capacitación y asesoramiento técnico.

Tabla #: 5.1 Formas de organizar equipos de trabajo comunitarios

	Especializados	Híbridos	Aprendices
Equipos de Trabajo	Núcleos con todos sus actores experimentados	Núcleos con actores experimentados y en formación	Núcleos con actores en formación
Conocimiento administrativo	Actores con experiencia en trabajos externos	Actores con experiencia en trabajos externos y solo de carácter individual	Actores solo desarrollados en actividades familiares
Conocimiento Financiero y Mercadeo	Apertura en solucionar necesidades económicas entendiendo las variaciones de mercado	Requerimiento económico fijo sin entender cambios de la situación de la empresa	Inducidos a satisfacer las necesidades diarias sin importar la empresa

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

La Red Solidaria Productiva está identificada como la reunión de microartesanos que manteniendo una fabricación básica de prendas comunes en determinado sector geográfico desean impulsar su desarrollo social y económico perfeccionando sus conocimientos tácitos o elementales involucrándose en un proyecto de interés grupal, comprometiéndose a respetar normas, disposiciones, formas de trabajo y sistemas de comercialización que les conduzca a crecimientos sustentables reflejados a mediano plazo en el mejoramiento de la calidad de vida.

Para conseguir estos objetivos elementales inicialmente aplican el esquema de flujo productivo descrito, que luego de la integración grupal se deberá enmarcar en la aplicación de las cinco fuerzas de mercado de Porter.

Gráfico #: 5.2 Flujo productivo básico de la Red Solidaria Productiva del Sector de Confección Textil

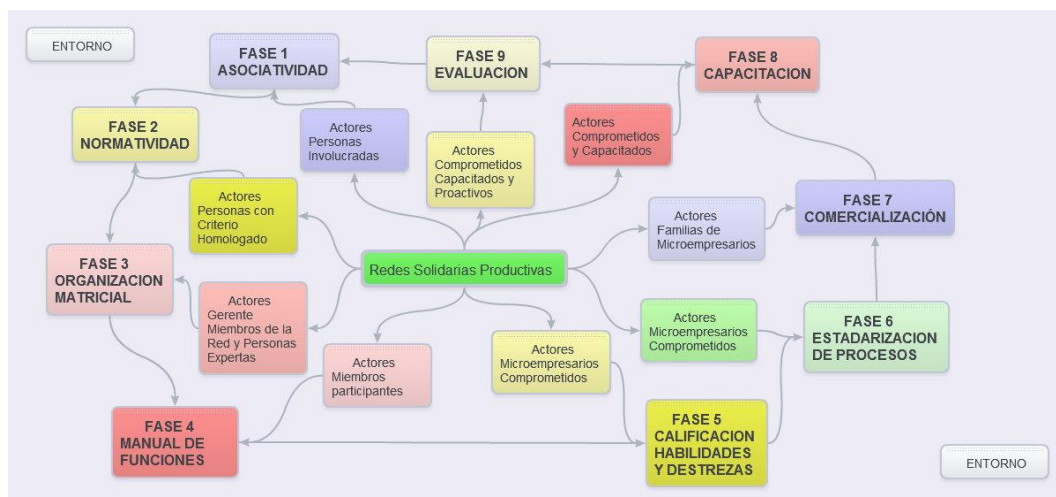


Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

El esquema grupal productivo motiva a un cambio estructural esquemático que conduzca a los objetivos y metas deseados considerando que para la implementación de las Redes Solidarias Productivas se deberá tomar en cuenta el entorno Social, político, económico, tecnológico cultural, como los sectores de apoyo involucrados en el mejor aprovechamiento de los recursos financieros, productivos, comerciales y de capacitación que permitan al esquema grupal productivo mejorar su productividad y competitividad enfocados a la mejora de la calidad de vida.

Gráfico #: 5.3 Mapa de Fases y Actores de la Red Solidaria Productiva del Sector de la Confección Textil



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

En el presente Modelo de Gestión se han considerado doce fases para la Creación y Administración de las Redes Solidarias Productivas en el sector de la Confección Textil, teniendo importancia la fase normativa que obligara respetar los acuerdos homologados que los actores determinen para lograr las metas y objetivos.

Las habilidades, destrezas, cálculo de tiempos y movimientos que permitirán estructurar los equipos óptimos de trabajo están condensados en la fase 5, como en la fase 6 se incluye el balanceo eficiente de la producción en línea o modular, como objetivo propio y común de estandarizar procesos enfocados al aprovechamiento de los recursos. La comercialización y la capacitación requieren de actores comprometidos que involucren a sus familias en redes comerciales, evitando al intermediario y mejorando su calidad de vida

5.1.1 Principios sistémicos para evitar conflictos

Los seres vivos están sincronizados con el Universo, al ser las organizaciones empresariales administradas por los humanos, se entabla una relación desde hace muchos años entre el funcionamiento de las empresas con la naturaleza y por supuesto con las leyes universales.

Es de vital importancia que en los sistemas de asociabilidad encaje la comparación de cómo se agrupan planetas y estrellas de manera perfecta para formar las constelaciones, con diferente número de astros, y tomando formas diversas funcionan respetando leyes superiores para no causar un caos en el ámbito espacial.

Acogiendo estos principios se mantiene que las organizaciones serán saludables cuando respeten los siguientes principios sistémicos:

1. El respeto.- Entre los microempresarios que dinamicen la Red Solidaria Productiva evaluar la pertenencia a colaborar de manera individual hasta donde se lo permita. Los derechos de cada persona terminan donde empiezan los del otro.
2. Un equilibrio en el accionar del dar y recibir, evaluado en las funciones propias que no intervengan el accionar del otro microempresario.
3. Saber aceptar la jerarquía, especialización, antigüedad; para que se cumplan órdenes enmarcadas en necesidades prioritarias que beneficiaran el desarrollo de la actividad microempresarial.

La práctica de estos principios se fortalecerá en un dialogo horizontal siempre encaminado a buscar soluciones utilizando un léxico que fortalezca la relación de manera dinámica permitiendo que todo vaya encontrando su lugar.

5.2 Reglamento Interno

Habiendo manifestado que no hay una predisposición para vivir en una sociedad comercial, de servicios o productiva abierta es necesario normar como se va a desenvolver esta agrupación definiendo claramente funciones, deberes y derechos de cada uno de los microempresarios que lo inician o de quienes a futuro participarían de la misma.

CAPÍTULO 1

5.2.1 Del alcance

Art. 1. De conformidad con lo dispuesto en el Código de Trabajo, se expide este Reglamento de Régimen Interno por el que se regulan las relaciones de trabajo entre los microempresarios socios o no de esta Red Solidaria Productiva y los empleados a su servicio.

Art. 2. La Red Solidaria Productiva se constituye integrada en la economía nacional del Estado Ecuatoriano y subordinada al bien común de la misma.

Art. 3. Los principios que inspiran a la formación de la Red Solidara Productiva en relación con las condiciones de este Reglamento, son los de agrupación de microempresarios con una misma actividad, de aplicación estricta de la justicia social en la vida de todo sus miembros, esforzándose por dar aplicación a las ventajas sociales con las que el Estado Ecuatoriano desea apoyar al sector micro empresarial.

5.2.2 Del ámbito personal.

Art. 4. Se regirán en sus funciones laborales y de disciplina por los preceptos señalados en el presente Reglamento, todos los microempresarios, de cualquier categoría profesional, que pertenezcan como socios fundadores, adicionales, o contratados para laborar en la Red Solidaria Productiva sin distinción ni derecho alguno, o si realizan una función administrativa, técnica o si su labor es puramente subalterna o auxiliar, o si solo prestán su esfuerzo físico, entendiéndose por lo tanto, que todo el que acepte ocupación en esta agrupación productiva se somete por el mismo hecho a las reglas fijadas en este Reglamento, con todas las consecuencias demandadas del cumplimiento o incumplimiento de las mismas.

5.2.3 De la ejecución

Art. 5. Las presentes normas empezarán a regir desde el día siguiente a aquel en que éstas sean aprobadas por la Junta General de Accionistas y aprobado por el departamento correspondiente del Ministerio de Relaciones Laborales.

5.2.4 De la jerarquía

Art. 6. Todo obrero o empleado de la naturaleza que sea, deberá cumplir y atender a su trabajo, las instrucciones que reciba en la Gerencia – Jefe de Producción, o de todo aquel que siendo superior jerárquico represente a los efectos laborales.

CAPÍTULO 2

5.2.5 De los obreros y trabajadores en general

Art. 7. Entre la Red Solidaria productiva y cada uno de los trabajadores a su servicio, existe una relación contractual de trabajo, o de la naturaleza que corresponda, por la actividad de trabajo que desempeñe, determinada por el Código de Trabajo.

Art. 8. La Clasificación del Personal a que se refiere el presente Reglamento es meramente enunciativa y no supone en modo alguno la obligación de la Red Solidara Productiva, de tener provistas todas las categorías enumeradas.

5.2.6 Clasificación según la permanencia

Art. 9. Atendiendo a la permanencia y actividad de los trabajadores en la Red Solidaria Productiva, se clasifican en: obrero socio, obrero y empleado fijo o temporal.

Es obrero y empleado fijo el que presta sus servicios en cualquier dependencia de la Red Solidaria Productiva Empresa después de haber suscrito un contrato definitivo por un año o por tiempo indefinido.

Art.10. Se consideran temporales a quienes se requiera en las épocas que existe necesidad de mayor mano de obra por la demanda ocasional del mercado, dejarán automáticamente de asistir al trabajo al terminar su contrato.

5.2.7 Clasificación según el grado de responsabilidad

Art.11. El personal de empleados y obreros sean socios o no estarán sujetos a este Reglamento y se clasificarán en atención al Grado de Responsabilidad que mantengan, en alguno de los siguientes grupos: Directivo, Ejecutivo, Operativo, Auxiliar, Apoyo.

CAPÍTULO 3

5.2.8 Normas generales para todo el personal

Art. 12. La organización práctica del trabajo dentro de las normas fijadas por esta reglamentación, es facultad exclusiva de la Gerencia General.

Art. 13. Todos los trabajadores están de acuerdo a cumplir exactamente y con la mayor diligencia y esmero posible, cuantas instrucciones relacionadas con el trabajo recibieron de sus superiores, sin que en ningún caso pueda alegarse ignorancia como disculpa para su incumplimiento.

Todo socio, obrero y empleado queda, por lo tanto obligado a enterarse bien de cuantas instrucciones verbales o escritas le sean comunicadas, ya tengan éstas carácter individual o colectivo para una o varias Secciones de la agrupación de trabajo.

Art.14. Es deber primordial de todo socio, obrero y empleado la obediencia y respeto a sus superiores y subalternos sin perjuicio de que pueda formular ante los mismos, en forma correcta las observaciones o reclamaciones que estime pertinentes.

Art.15. Los socios, obreros y empleados están obligados a conservar en buen estado de funcionamiento las máquinas o elementos de trabajo, propiedad de la Empresa, así como a procurar el mejor aprovechamiento del material que les fuese facilitado para su trabajo. Por ningún concepto utilizaran para realizar trabajos personales.

Art. 16. Quien tenga a su cargo alguna máquina o aparato, deberá ser responsable de su conservación y limpieza debiendo comunicar a su jefe inmediato cuantas anomalías observe en su funcionamiento; pero, absteniéndose de efectuar por su cuenta ninguna reparación, reforma o cualquier intervención análoga o empírica. Para cumplir este requerimiento la Red Solidaria Productiva deberá contratar de manera externa un mecánico para realizar el mantenimiento preventivo y correctivo.

Art.17. Los responsables directos de la calidad del producto obtenido en cada asignación de trabajo son los obreros designados a la elaboración de la misma y de quien se desempeñe en las funciones de jefe de producción.

Art.18. El empleo de folders o accesorios que se coloquen en las máquinas para obtener una mayor eficiencia, quedara limitado a aquel personal que por sus conocimientos autorice la Gerencia o el jefe de producción; siendo responsables los que utilicen (sin estar autorizados para ello), de cualquier avería o perjuicio que pudiera originarse por el uso indebido de estos elementos.

Art.19. Los socios, obreros y empleados que tengan a su cargo los bienes muebles, serán responsables de las averías que puedan originarse en los mismos, por negligencia, descuido o mala fe, debidamente comprobadas.

La utilización de estos elementos para eludir o desvirtuar su función será considerada siempre como falta grave.

Art.20. Cada obrero y empleado deberá mantener lo más limpio posible su puesto de trabajo durante la jornada, y dejar limpio y ordenado al final de la jornada de trabajo

Art.21. Todos los defectos que los socios, obreros y empleados observen en los materiales o elementos que empleen, deberán ser comunicados al Gerente o jefe de producción sin dar lugar a alborotos, ni quebrantar por ningún motivo, la disciplina

de trabajo.

Art.22. Corresponde al trabajador restituir por intermedio de los jefes inmediatos, los materiales no usados, considerando el ocultamiento, olvido, negligencia y la disposición personal de los mismos como falta de probidad incluido los socios

Art.23. Ningún socio, obrero, empleado podrán ausentarse del lugar de su trabajo, sin causa justificada y sin que medie previo conocimiento y autorización del gerente, jefe de producción.

Art.24. La capacitación es elemento esencial del contrato de trabajo. Es obligación de todos los socios asistir a los cursos de capacitación y entrenamiento más aún si corresponde a temas sobre: Economía Popular Solidaria, la Nueva Matriz Productiva, la Red Solidaria Productiva, las Fuerzas del Mercado.

Art.25. La Empresa basándose en estudios científicos de tiempos y movimientos, métodos, procedimientos, etc., establecerá estándares mínimos de trabajo, eficiencia, desempeño, economía, producción y calidad para cada asignación de trabajo. El compromiso de cumplimiento de estándares se tendrá como obligación de cada proceso debiendo ser una causal de incumplimiento en el Contrato de Trabajo que individualmente se firme con los obreros.

La Gerencia, de acuerdo con los estudios de Ingeniería de Procesos, determinara la asignación de trabajo, o sea el número óptimo de máquinas, que debe operar cada trabajador, esta asignación será modificada sí hubiere variado las condiciones de trabajo, ya por cambio en la calidad de los materiales usados o por nuevas adecuaciones introducidas en la industria o por cualquier otra circunstancia, sin que esta variación de la asignación de trabajo implique otra cosa que el reajuste necesario para que el trabajador cubra la carga de trabajo, sin considerarse despido

intempestivo por el cambio de actividad, en razón que todos los socios, obreros y empleados serán contratados bajo la modalidad de poli funcionales.

Art.26. Por las condiciones especiales en que se desarrolla sus actividades la Red Solidaria Productiva, podrá disponer de sus trabajadores en cualquiera de las dependencias de ella, manteniendo el nivel ocupacional y jerárquico, sin que esto implique de manera alguna cambio de ocupación o despido. Por lo tanto, las circunstancias de que un trabajador haya prestado servicios en un Departamento o Sección por un tiempo considerable, lugar o ubicación geográfica, no le dará carácter permanente en este trabajo.

Art.27. El personal técnico y administrativo, aunque normalmente tenga asignada una labor concreta o determinada podrá ser designado por la Empresa a otra ocupación provisional distinta si las necesidades de la Red Solidaria Productiva lo requiriera como ocurre especialmente en la época de vacaciones en las que las suplencias son obligadas para la continuidad administrativa y operativa. El destino con carácter provisional de trabajos que correspondan a categoría superior, no será motivo para que suba a tal categoría o remuneración.

Art.28. Ningún obrero o empleado podrá tener fuera de la Empresa otra ocupación, trabajo o empleo de carácter regular dentro de la misma actividad.

Art.29. Sé prohíbe al personal introducir alimentos y bebidas en los lugares, el consumo de bebidas alcohólicas será considerado como falta grave. Si algún trabajador se vea precisado, por motivos de salud, a consumir algún alimento o bebida durante las horas de trabajo deberá comunicar al jefe de su dependencia.

Art.30. Los trabajadores deben abstenerse de regañar entre sí, discutir, pelear, así como proferir palabras que ofendan a la moral. Se debe considerar que estas

actitudes personales afectan a la productividad de la empresa.

Art.31. Sé prohíbe a los obreros entrar en los departamentos distintos a aquellos en que deban realizar su trabajo (aun cuando hubieren terminado éste) sin autorización del gerente o Jefe de Producción, durante las horas de trabajo dedicarán todo el tiempo a la labor que se le tenga asignada procurando limitar al mínimo imprescindible los desplazamientos, debiendo evitar toda clase de reuniones, a no ser que éstas sean motivadas por asuntos obligados de trabajo.

Art.32. El personal se abstendrá de realizar cualquier acción que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus jefes, compañeros de trabajo u otros, que entrañe la posibilidad de daños materiales que amenacen vidas o propiedades. En este caso cualquier trabajador que notare alguna anomalía en cualquiera de los departamentos está en obligación de comunicarlo inmediatamente al Gerente o Jefe de Producción.

Art.33. Los obreros aunque sean socios, no podrán permanecer en ningún caso en el interior de los talleres, fuera de las horas ordinarias o extraordinarias, salvo los mecánicos autorizados por el Gerente o Jefe de Producción que previo acuerdo deban realizar mantenimiento preventivo correctivo o instalaciones que beneficien a la eficiencia del núcleo productivo, guardias, etc., que por razón de su cargo deben hacerlo.

Art.34 Además de todas las obligaciones y atribuciones especiales de carácter general para todos los socios, obreros, trabajadores de la Empresa, los Jefes de Departamento, Supervisores, Vigilantes y Choferes, por calidad especial de su trabajo tendrán también las particulares que a continuación se indican.

5.2.9 De los socios, gerentes, jefes de departamento, supervisores

Art.35. Son obligaciones y atribuciones especiales de los Socios, Gerente, Jefes de Departamento, Supervisores las que siguen:

- ✓ Mantener ellos mismos conducta ejemplar, imponer y mantener el orden y la disciplina en las dependencias que les han sido confiadas.
- ✓ Enseñar, aconsejar y en caso necesario, imponer la forma más conveniente de realizar los trabajos en la Sección o dependencia a su cargo.
- ✓ Solicitar de bodega la materia prima, suministros y más artículos necesarios para el buen funcionamiento de sus secciones por medio de documentos aprobados del Gerente o Jefe de Producción.
- ✓ Comprobar que las materias primas entregadas por el almacén corresponden en calidad y cantidad a las señaladas en el documento y responsabilizarse por el buen uso de ellas.
- ✓ Hacer el pedido de los materiales, suministros, accesorios, herramientas con la debida anticipación de forma que no se atrasen o paralicen los procesos productivos.
- ✓ Inspeccionar el consumo de materias primas, suministros y más artículos, procurando se limite su gasto a los estrictamente necesarios.
- ✓ Vigilar que los productos terminados cumplan con los parámetros y procesos de la ficha técnica para asegurar la más alta calidad dando cuenta a la Gerencia o Jefe de Producción cuando así no ocurra.
- ✓ Verificar que la lubricación, nivelación, limpieza y conservación de las máquinas y accesorios se efectúen de manera constante.
- ✓ El lugar o dependencia a su cargo debe permanecer siempre aseada y ordenada, limpiándola al terminar la jornada.

- ✓ Impedir que el personal se encuentre fuera de su puesto de trabajo sin causa justificada, debiendo dar el permiso oportuno, conveniente y necesario para abandonar éste, si se lo considera justificado y conveniente.
- ✓ Tomar toda clase de precauciones para evitar accidentes o siniestros de cualquier naturaleza.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir con diligencia y atención las disposiciones de este reglamento y cualquier otra instrucción u orden verbal o escrita que haya recibido de la Gerencia o de sus delegados.
- ✓ Llamar la atención a los socios, obreros y empleados cuando cometieran faltas leves sin malicia. En caso de reincidencia de falta leve con agravantes, o falta grave dar cuenta a la Gerencia o Jefe de Producción.
- ✓ Los jefes estarán respaldados con autoridad de los Socios a través o directamente por el Gerente a quienes se les exige el más absoluto cuidado en no abusar de ella, manteniéndose rigurosamente justos e imparciales en el trato de todo el personal a su cargo, sin distinción ni dar preferencias por motivos de ideas políticas, afiliación sindical, raza, religión o simpatía.

5.2.10 De los porteros, vigilantes y guardias

Art.36. Son atribuciones y obligaciones de los Porteros, Vigilantes y Guardias, además, de las generales de todo personal, las que siguen:

- ✓ Ejercer permanentemente la más cuidadosa vigilancia de la Empresa, elementos de trabajo y cualquier otra pertenencia de la misma.
- ✓ No permitir la entrada al local de la Empresa y sus dependencias a ninguna persona sin la debida autorización de la Gerencia.

- ✓ Asegurarse que la persona que haya sido autorizada a entrar a visitar la Empresa, ingrese a la sala de recepción con la debida identificación y registro.
- ✓ Impedir la entrada y salida del personal del recinto de la Empresa fuera de las horas reglamentarias establecidas.
- ✓ Impedir la salida del personal de la Empresa durante las horas de trabajo si no posee la debida autorización de Gerencia.
- ✓ No permitir que se introduzcan a la Empresa objetos, bebidas, comidas, etc.
- ✓ Impedir la salida de cualquier objeto aunque se alegue que es sin valor, por ser desperdicio. En todo caso, para sacar cualquier objeto de la Empresa es absolutamente necesaria una autorización escrita de la Gerencia.
- ✓ No dejar su puesto de vigilancia mientras no se haya hecho cargo quien ha de sustituirlo. El tiempo que tenga que permanecer excediendo a su jornada normal se lo abonará como horas suplementarias o extraordinarias.
- ✓ Si el retraso del relevo es superior a 30 minutos lo pondrá inmediatamente en conocimiento de la Gerencia General (personalmente o por teléfono), según la hora para que éste tome las medidas que crea oportunas.
- ✓ Hacer el parte de novedades al final del servicio, consignando todas las que se hayan suscitado durante su jornada así como las órdenes que deben transmitir a su relevo y el material y elementos que entregue a éste.
- ✓ Independientemente de los establecidos en el punto anterior, si las novedades que hubiere fuesen graves o importantes dar cuenta inmediata a la Gerencia, sea la hora que sea. Para poder cumplir esto tendrá conocimiento permanente de teléfonos y domicilios del Gerente de la Empresa.
- ✓ Vigilar el perfecto estado de limpieza y conservación de los accesos, patios, jardines del frente de la Empresa hasta la calzada de la carretera.

- ✓ Mantener cerradas las puertas exteriores de la Empresa y solo permitir el ingreso o salida de personas debidamente autorizadas por la puerta asignada.
- ✓ Permitir el ingreso de los obreros 15 minutos antes de la hora de iniciación del turno; para efectos de control podrá exigir a los obreros la presentación del carné otorgado por la Empresa, en este caso es obligación de los obreros presentarlo.
- ✓ Cumplir estrictamente con las rondas periódicas establecidas, el incumplimiento de esta obligación será considerada falta grave. El quedarse dormido durante el servicio, aunque sea por muy poco tiempo, es considerada falta grave, motivo de trámite de Visto Bueno de conformidad con la Ley.
- ✓ Cumplir y hacer cumplir a sus compañeros de trabajo todas las disposiciones de este Reglamento y aquellas otras que verbalmente o por escrito haya recibido de sus superiores dentro de las competencias en el cargo que desempeña.

5.2.11 De los choferes y conductores

Art.37. Son obligaciones de los Choferes y Conductores, además de las generales de todo el personal, las que siguen:

- ✓ Conocer por sí mismo y respetar estrictamente los Reglamentos de tránsito vigentes en la provincia, cantón o ciudad en que está trabajando, y las Reglas de Seguridad respectivas.
- ✓ Verificar por sí mismo del perfecto funcionamiento del vehículo y accesorios, especialmente de los frenos y dirección al tomarlo a su cargo, por cuanto queda personal y pecuniariamente responsable del mantenimiento y buen estado de conservación, excluido naturalmente el deterioro por el desgaste natural.
- ✓ Responder de la seguridad del vehículo y de todo lo que existe en él durante todo el período que esté a su cargo, siendo de su estricta obligación cuidarlo con

esmero, tenerlo debidamente cambiado de aceite, filtros, líquidos de freno y dirección, engrasado, lubricado y limpio.

- ✓ Tomar las debidas precauciones durante todo el período que el vehículo está a su cargo y guardarlo con toda seguridad. Una vez terminada la jornada deberá guardarlo en el lugar determinado, por ningún concepto se llevara el vehículo a su domicilio.
- ✓ No permitir que otra persona maneje el vehículo a su cargo.
- ✓ Dar cuenta a su jefe inmediato de cualquier desperfecto que haya notado en el motor, maquinaria o accesorio del vehículo para su inmediata reparación.
- ✓ Movilizar el vehículo a su cargo solamente con las órdenes expresas del Gerente o su representante, en relación con el trabajo que se haya ordenado, sin desviarse de la ruta señalada y sin detenerse.
- ✓ No transportar a persona alguna, sea esta del servicio de la Empresa o extraña a ella, ni transportar otra carga que la expresamente ordenada por el jefe respectivo, teniendo muy en cuenta que en caso de incumplimiento, el chofer es considerado como único responsable de las consecuencias.
- ✓ No abandonar nunca el vehículo a su cargo, mientras esté en servicio bien sea en horas regulares o en horas extraordinarias.

CAPÍTULO 4

5.2.12 Reclutamiento y selección de personal

Art.38. Serán de exclusiva responsabilidad de la Gerencia y de quien se desempeñe en el departamento de Talento Humano, la admisión del personal en relación directa con las competencias y el cargo a desempeñar.

Art.39. Las condiciones previas de toda persona para el ingreso y prestar servicio en la Red Solidaria Productiva a si sea socio, familiar para desempeñarse como empleado u obrero son las siguientes:

- ✓ Entregar fotocopias de la cédula de identidad, votación, libreta militar, y tres fotos tamaño carnet, vigentes.
- ✓ Presentar tres certificados suscritos por personas de reconocida honorabilidad en la localidad y certificados de trabajos anteriores en donde haya desempeñado por lo menos un año actividades similares a las que luego de las pruebas, podría asignársele.
- ✓ del Jefe de Superior donde haya trabajado.
- ✓ Presentar el carné del Seguro Social, un certificado de esta institución o cualquier Centro de Salud, que abalice que al momento se encuentra gozando de buena salud.
- ✓ Poseer la educación, instrucción e idoneidad suficiente para desempeñar el empleo o ejercer el trabajo que el candidato haya solicitado a la unidad productiva.
- ✓ Tener al día la correspondiente licencia, matrícula y demás documentación personal, según las leyes del país que le capacite para ejercer el trabajo para el que se lo contrate.

Art.40. Los empleados u obreros sean socios, familiares o no al ser admitidos al trabajo se considerarán en período de prueba por el plazo de tres meses.

Art.41. Durante este período de tiempo, tanto el trabajador como el Gerente de la Red Solidaria Productiva podrán respectivamente, desistir del contrato sujetándose a lo dispuesto en el Código de Trabajo.

Art.42. Los admitidos para el período de prueba no adquirirán el carácter de fijos hasta haber terminado satisfactoriamente este, aunque, por comodidad de la contabilidad, su nombre se haga figurar temporalmente en la nómina de pago.

Art.43. Todo trabajador percibirá durante el período de aprendizaje la retribución acordada para este período. Transcurrido todo el período de prueba, el empleado u obrero pasará a figurar en la empresa, si esta lo considera conveniente a sus intereses.

Art.44. Se establece en 18 años la edad mínima necesaria para entrar a trabajar en esta Red Solidaria Productiva.

Art.45. Para la admisión del personal, se tendrá en cuenta estudios, cultura, referencias, edad, condiciones físicas, etc., así como los resultados de las pruebas teóricas, prácticas y psico-técnicas que la Gerencia considere conveniente en cada caso, es exclusivamente la única persona en resolver con absoluta libertad sobre cualquier particular.

5.2.13 De los ascensos y promociones

Art.46. Los puestos que se crearen o quedaren vacantes se procurarán llenarlos por estricto ascenso y promoción del personal. Los Jefes escogerán la persona o personas que a su juicio reúnan las condiciones requeridas, siendo efectiva esta selección sólo después de ser aprobada por la Gerencia.

Art.47. En la selección para ascensos se tendrá en cuenta habilidades, destrezas, conocimientos técnicos, disciplina, experiencia, etc., así como los resultados de las pruebas teórico-prácticas o psicotécnicas que la Gerencia considere convenientes en cada caso.

Art.48. Cuando no hubiere la persona que, a juicio de la Empresa reúna las

condiciones necesarias para llenar una vacante o puesto recién creado, la Gerencia recurrir a la elección de cualquier otra persona fuera de la Empresa. La condición de familiar del socio no da, derecho para ocupar una vacante como trabajador efectivo.

CAPÍTULO 5

5.2.14 De las remuneraciones

Art.49. La remuneración del personal en la Red Solidaria Productiva podrá establecerse sobre la base del salario mínimo unificado, o por otro sistema con un incentivo que estimule su rendimiento y eficiencia, pero en ningún caso serán inferiores a los mínimos legales establecidos, y de acuerdo a la actividad que desempeña.

Art.50. El sueldo de los empleados y obreros del núcleo productivo comprende la retribución del trabajo realizado durante cuarenta horas semanales, más los beneficios de ley que según acuerdo entre las partes podrán cancelarse semanalmente o según las opciones contempladas en el código de trabajo.

Art.51. No habrá limitación en jornada para trabajadores que desempeñen cargos de dirección, de confianza o de vigilancia cuando residan en el sitio de trabajo, todos los cuales deben trabajar todo el tiempo que fuere necesario para llenar cumplidamente sus deberes, sin que el servicio prestado fuera del horario antedicho constituya trabajo suplementario, ni implique sobre remuneración alguna.

Art.52. La Empresa no reconocerá horas extras de trabajo (sobretiempos) sino cuando expresamente los haya ordenado el Gerente o quien haga sus veces. Si ordenado el sobretiempo con doce horas de anticipación, no se hubiere presentado objeciones por parte del trabajador, éste quedará obligado a presentarse al trabajo.

Art.53. El pago de sueldos a los empleados, trabajadores u obreros, será quincenal del mes siguiente al que corresponde el pago,

En todos los casos los obreros recibirán sus remuneraciones en los sitios de trabajo, las comprobarán y si observaren algún error, lo comunicarán en el acto al Pagador.

Art.54. El pago de los emolumentos se hará solamente a la persona interesada, y en el caso de que la misma por enfermedad u otra causa se encontrare impedida de acudir personalmente a efectuar el cobro, deberá autorizar por escrito a quien haya de efectuarlo en su nombre. El Pagador podrá exigir la justificación necesaria de identidad para realizar el pago en estas circunstancias.

Art.55. Si por causas ajenas a la voluntad de la Empresa no fuere posible en alguna semana ultimar la nómina a tiempo, para el pago de los salarios, en la fecha, establecida, podrá diferirse el pago hasta el día siguiente hábil de aquel en que hubiera correspondido hacerlo.

5.2.15 De las primas, incentivos y destajos

Art.56. Cuando la necesidad del servicio lo aconseje, podrá ser establecido el trabajo con prima o incentivo a la producción, por tarea o a destajo, de acuerdo con lo dispuesto en el Código de Trabajo.

Art.57. La Red Solidaria Productiva siendo una agrupación convencida y creyente en la dignidad humana y en el estímulo personal, dará preferencia para el trabajo de horas extras a los obreros con mayor disposición de colaboración para la buena marcha de la producción.

Art.58. Podrá el núcleo productivo proceder a la revisión de las asignaciones de trabajo por razones técnicas o económicas especialmente con el afán de mejorar los

métodos de trabajo, modificación de instalaciones, etc.

Art.59. En el caso de trabajos nuevos que a juicio de la Gerencia, sean convenientes para la buena marcha de la Red Solidaria Productiva, podrá suspender el trabajo (sistema de turnos aprobados), sin que se le pueda hacer ninguna reclamación por parte de los trabajadores afectados, los cuales pasaran a percibir el salario correspondiente a su nueva función.

Art.60. Cuando por motivos no imputables a la Empresa, e independientes de la voluntad de trabajador (falta de corriente, avería de las máquinas, espera de fuerza o de materiales, etc.) se suspenda el trabajo dentro de la jornada, se pagará a los operarios a razón del salario base el tiempo que dure la suspensión, siempre que exceda de media hora y se obligue al personal a permanecer en la Empresa.

5.2.16 De la participación de beneficios y utilidades

Art.61. El personal fijo del núcleo productivo participarán, según lo establecido en el Código de Trabajo en los resultados económicos favorables de aquella, por la cual de acuerdo con las disposiciones legales pertinentes, se le destinara el respectivo porcentaje de las utilidades líquidas del correspondiente ejercicio económico.

Art.62. El reparto del monto que represente dicho porcentaje lo recibirán los trabajadores en proporción al tiempo trabajado durante el año y las cargas familiares.

CAPÍTULO 6

5.2.17 De la jornada de trabajo

Art.63. La jornada de trabajo para los obreros de la Red Solidaria productiva e

igualmente para el personal de la Oficina será lo legal de 8 horas diarias y 40 semanales, sin otras excepciones que las contenidas en los artículos siguientes:

5.2.18 De los turnos

Art.64. La Gerencia determinará de acuerdo con las necesidades de producción, el número de turnos para cada área de trabajo. De manera especial se establece la obligación de los obreros que fueren registrados por el representante legal para ello.

Art.65. Los turnos de trabajo son obligatoriamente rotativos para todos los obreros en el orden que establezca la Gerencia, sin que esto se considere cambio de puesto o despido intempestivo.

Art.66. La entrada y salida del personal al puesto de trabajo se regulará de acuerdo a las conveniencias de la Empresa.

Art.67. Todos los obreros tienen la obligación de marcar el registro de control a la entrada y salida del trabajo en cualquier sistema que la gerencia considere más idóneo, y luego de darles la capacitación necesaria para su uso.

Art.68. La entrada debe ser por lo menos cinco minutos antes de la jornada de trabajo establecida, para que el momento de que suene el timbre dando señal de inicio del tiempo de labores los obreros se encuentren en las maquinas o labores encomendadas, no se permitirá entrar a las personas que llegaren fuera de la hora exacta determinada para inicio de las actividades. Estas medidas disciplinarias establecidas de puntualidad benefician la eficiencia y productividad de la empresa en los resultados del ejercicio económico.

Art.69. La terminación del trabajo se efectuará una vez que suene la señal correspondiente y en caso de trabajar dos turnos el personal siguiente ocupara su

puesto de trabajo, recibiendo las indicaciones de la persona que es relevada, para que no se produzca retrasos o paralizaciones de las actividades productivas. De no llegar el relevo, el trabajador comunicara a Gerencia o al Jefe de Producción antes de abandonar su sitio de trabajo.

5.2.19 Del trabajo nocturno

Art.70. Se considera jornada nocturna la que se realiza entre las siete de la noche y las seis de la mañana del día siguiente. El trabajo en jornada nocturna, será remunerado recargando un 25% sobre lo correspondiente al trabajo en jornada diurna.

5.2.20 Del descanso

Art.71. Todo el personal de la Empresa disfrutara del descanso obligatorio de acuerdo al calendario de horarios, fechas aprobadas según el tiempo de servicio en cumplimiento a lo que dispone el Código de Trabajo

Art.72. La Empresa no reconoce otros días de fiesta que los señalados por el Código del Trabajo y los que declare el gobierno con el carácter e recuperables.

5.2.21 De las horas extras

Art.73. Las horas extras no excederán de cuatro en un día, ni de doce en la semana;

Art.74. las horas extras tendrán el recargo en horario diurno del 50% en relación al sueldo percibido, y del 100% en horario nocturno. Cabe mencionar que estos valores tendrán incidencia para el cálculo de los beneficios socios económicos reglamentados por el Código de Trabajo y el Instituto de Seguridad Social.

CAPÍTULO 7

5.2.22 De las vacaciones

Art.75. De conformidad con lo dispuesto en el Código del Trabajo, la Red Solidaria Productiva concederá a cada uno de los trabajadores, quince días de vacaciones pagadas por año de trabajo ininterrumpido en la Empresa, y adicionales a partir del quinto año de trabajo continuo un día por cada año hasta un máximo de quince.

Art. 76.- Para vacaciones de los trabajadores se fijarán fechas por turno para el disfrute de las mismas, de forma que esto no perjudique a las labores de la Empresa. De todos modos se procurará compaginar con los intereses particulares del trabajador.

5.2.23 De las licencias y permisos

Art. 77.- Solo se concederán en los casos contemplados por el Código del Trabajo, y los que Gerencia considere de fuerza mayor o calamidad doméstica.

CAPÍTULO 8

5.2.24 De las faltas y sanciones

Art. 78.- Las faltas cometidas por los trabajadores se clasificarán atendiendo las circunstancias y responsabilidades:

- ✓ Atenuantes: Por primera vez, por ligereza, por ignorancia simple, sin escándalo, sin perjuicio para la Empresa o su personal
- ✓ Agravantes: Reincidencia, con advertencia plena, con malicia notoria, con escándalo, con daño para la Empresa o su personal

Teniendo en cuenta tales circunstancias, las faltas se clasifican en: leves y graves

5.2.25 Faltas leves

Art.79. Toda falta e inobservancia de leyes y reglamentos cometida por ligereza, imprudencia, sin originar escándalo o perjuicio considerable o notorio a la Red Solidaria Productiva o a su personal, entre ellas figurarán las siguientes:

- ✓ La falta de puntualidad en la asistencia al trabajo, sin la debida justificación.
- ✓ No cursar, en tiempo oportuno la notificación correspondiente, cuando falte al trabajo por motivos justificados, a no ser que pruebe la imposibilidad de haberla efectuado.
- ✓ El abandono del trabajo sin causa justificada, aun cuando sea por breve tiempo, si como consecuencia del mismo se causare por perjuicio de alguna consideración al núcleo productivo, o fuere causa de accidente a sus compañeros de trabajo, esta falta podrá ser considerada como grave, según los casos.
- ✓ Descuidos en la conservación de materiales, equipos, etc.
- ✓ Falta de aseo y limpieza personal y de la Empresa.
- ✓ No atender al público con la diligencia y corrección debidas.
- ✓ No comunicar a la empresa los cambios de residencia o domicilio, obligación que queda determinado por el presente artículo.
- ✓ Las discusiones durante la jornada de trabajo. Si tales discusiones produjeran escándalo notorio, podrán considerarse como faltas graves.
- ✓ Faltar al trabajo continuamente sin causa aparente que lo justifique.
- ✓ Acudir a los retretes u otros servicios higiénicos, cuando el hecho se efectúe para esquivar el trabajo, o por pasar el tiempo. Ir en grupo se considera agravante.

- ✓ Demorar injustificadamente la entrada en la oficina o en el taller después de la señal dada para el ingreso. La reincidencia de esta falta es motivo de consideración entre las graves.
- ✓ Abandonar el puesto de trabajo mientras se acude al de otra persona para conversar.
- ✓ Permanecer en el interior de la oficina o de los talleres en horas distintas a las de jornada, salvo el personal que estuviese expresamente autorizado para hacerlo.
- ✓ Descuido en el trabajo del que resulte mayor desperdicio del fijado como máximo admisible.
- ✓ No marcar el registro de control de asistencia. La reincidencia dará a esta falta la calificación de grave.
- ✓ Entrar o salir del centro de trabajo por puertas distintas a las señaladas para tal fin.
- ✓ Ingresar o permanecer en locales o talleres distintos en que debe realizarse el trabajo, aun cuando hubiese terminado este, siempre que no medie la autorización del gerente o Jefe de Departamento según se trate de empleados o de obreros.
- ✓ Recibir visitas durante las horas de trabajo.
- ✓ Comer durante las horas de trabajo, salvo en el caso del refrigerio suministrado por la Empresa.
- ✓ Faltas de educación en el trato con los compañeros y otros.
- ✓ Dejar ropas o efectos personales fuera de los sitios indicados para su guarda, conservación y custodia.
- ✓ Usar los equipos de aseo (jabones, cepillos, esponjas, toallas, etc.), pertenecientes a otros obreros.
- ✓ Leer periódicos, novelas y toda clase de impresos, así como portar radios,

celulares, durante las horas de trabajo en los lugares en que éste se realice o en los servicios higiénicos.

- ✓ Evacuar necesidades físicas fuera de los servicios higiénicos.
- ✓ Dejar papeles o trapos en el suelo o fuera de los lugares destinados a recogerlos.
- ✓ Escupir en los talleres o dependencias de la empresa, fuera de los sitios destinados.
- ✓ Dejar de avisar a su jefe inmediato de los defectos del material, o de la necesidad de elementos para continuar el trabajo.
- ✓ Imprudencia al manipular materiales o equipos peligrosos.
- ✓ Lavarse, peinarse, cambiarse de ropa o calzado antes de sonar la señal de salida.
- ✓ Dejar desordenado o sucio su puesto de trabajo al terminar la jornada.

5.2.26 Faltas graves

Art.80. Se clasifican como faltas graves las siguientes:

- ✓ Prestar concurso personal a labores de su oficio o profesión en talleres distintos de aquel en que está designado. Incluyendo el que pudiera tener en propiedad más aún si es socio de la Red Solidaria Productiva.
- ✓ Efectuar reparaciones o manipulaciones en las máquinas a cargo del operario, distintas a las necesarias para el funcionamiento y limpieza; y tomar otras herramientas distintas a las indispensables para su trabajo.
- ✓ Desatender el cuidado y la limpieza de las máquinas y no dar cuenta al jefe de Producción de los defectos que en las mismas se observen.
- ✓ Más de tres faltas no justificadas de puntualidad en la asistencia al trabajo, cometidas durante un período de treinta días.

- ✓ Faltar tres días no continuos al trabajo durante un período de treinta días sin causa que lo justifique.
- ✓ Entregarse a juego cualesquiera que sean durante la jornada de trabajo.
- ✓ Fumar en las dependencias de la Empresa.
- ✓ La desobediencia a los superiores en cualquier materia de trabajo. Si implicase quebranto manifiesto de la disciplina, que de tal desobediencia se derivase perjuicio notorio para la Empresa o compañeros de trabajo, se considera como falta grave.
- ✓ La negligencia o desidia en el trabajo que afecte a la buena marcha del mismo.
- ✓ La imprudencia en actos de servicio; si implicase riesgo de accidentes para él o para sus compañeros o peligro de avería para las instalaciones, podrá ser considerada como falta grave.
- ✓ Realizar en la Empresa, aunque sea fuera de la jornada de trabajo, sin autorización, trabajos particulares empleando o no para ello elementos o herramientas de la Empresa.
- ✓ La disminución injustificada en el rendimiento normal de su cometido o de su labor.
- ✓ Abandonar el puesto sin la autorización correspondiente.
- ✓ Organizar rifas, juegos, etc. con fines lucrativos o recaudar fondos para colectas en el interior del recinto productivo, salvo cuando se trate de actos humanitarios y asistenciales, debidamente autorizados por la Gerencia con expresión de lugar en que deban efectuarse.
- ✓ Realizar trabajos distintos a los que se les tenga encomendados, siempre que no medie autorización para ello.
- ✓ Introducir alimentos y bebidas en las oficinas o talleres, de no mediar

autorización especial para ello.

- ✓ Cualquier forma de escandalizar como proferir insultos, regañar entre sí, cantar o silbar en forma molesta.
- ✓ Abandonar el lugar de trabajo antes de que se dé la señal de salida.
- ✓ Aceptar regalos u obsequios de cualquier índole, por parte del personal subordinado o utilizar sus servicios fuera del centro de trabajo.
- ✓ Aceptar obsequios de personas o entidades que tengan relación económica con la Empresa; dedicarse a la venta de artículos de cualquier clase en la Empresa y efectuar su cobro en el mismo.
- ✓ Acusaciones falsas en contra de compañeros y superiores.
- ✓ La incorrección en el ademán o en la respuesta al dirigirse al Gerente, Jefes de Departamento o cualquier persona que se esté desempeñando actividades enmarcadas al mejoramiento de los procesos de control y productivos.
- ✓ Acumular en los lugares de trabajo materias nocivas o peligrosas, susceptibles de descomposición, de producir infección, incendios o accidentes.
- ✓ Extralimitación de funciones en el ejercicio de su cargo.
- ✓ Utilización de máquinas distintas a su habilidad sin permiso del Supervisor.
- ✓ Utilizar máquinas o herramientas que no se hallen en perfecto estado de funcionamiento.
- ✓ Hallarse dentro de la Empresa u oficina en estado de embriaguez, o bajo los efectos de cualquier sustancia psicotrópica.
- ✓ Realizar trabajos que no hayan sido encomendados por su superior jerárquico.
- ✓ Ofender de palabra o amenazar a un compañero o subordinado.
- ✓ Faltar la palabra al transmitir órdenes a los subordinados o emplear en el lenguaje habitual vocablos groseros, procaces o mal sonantes.

- ✓ Trabajar en máquina o lugares próximos a transmisiones con ropa no sujeta, abrochada o ceñida convenientemente.
- ✓ Incumplir consciente o repetidamente las prevenciones para evitar accidentes, y en general, cuando se refiera a seguridad e higiene en el trabajo.
- ✓ Entablar discusiones en grupos, aunque sea sobre asuntos concernientes al trabajo.
- ✓ Realizar proselitismo o propaganda verbal o escrita de índole ideológica, política o religiosa dentro de la Empresa.
- ✓ Dificultar en cualquier forma el cumplimiento de la misión confiada a los vigilantes o porteros.

5.2.27 Sanciones económicas

Art.81. aplicable el Art.44. Las sanciones a los trabajadores no será más del 10% de la remuneración mensual según lo dispone el Código de Trabajo

CAPÍTULO 9

5.2.28 De las obligaciones y prohibiciones del Empleador y del Trabajador

Art.82. Sujeto estrictamente al Código de Trabajo Art.42.- Son obligaciones del empleador:

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las disposiciones legales y a las órdenes de las autoridades sanitarias;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art.38;

4. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
5. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
6. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la Ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección Nacional Médico Social del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones.
7. Sujetarse al Reglamento Interno legalmente aprobado;
8. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra.
9. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo. Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:
 - a) El tiempo de servicio
 - b) La clase o clases de trabajo y,
 - c) Los salarios y sueldos percibidos,
10. Atender las reclamaciones de los trabajadores;
11. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;

12. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este código y darles los informes que para este efecto sea indispensables. Ores podrán exigir que presenten credenciales;
13. Pagar al trabajador la remuneración correspondiente al tiempo perdido cuando se vea imposibilitado de trabajar por culpa del empleador;
14. Pagar al trabajador, cuando no tenga derecho a la prestación por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, el cincuenta por ciento de su remuneración en caso de enfermedad no profesional, hasta por dos meses en cada año, previo certificado médico que acredite la imposibilidad para el trabajo o la necesidad de descanso;
15. Suministrar cada año, en forma completamente gratuita, por lo menos un vestido adecuado para el trabajo a quienes presten sus servicios;
16. Conceder tres días de licencia con remuneración completa al trabajador, en caso de fallecimiento de su cónyuge o de sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad;
17. Inscribir a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social , desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros quince días, y dar avisos de salida, de las modificaciones de sueldos y salarios, de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales, y cumplir con las demás obligaciones previstas en las leyes sobre seguridad social;

Art.83. Sujeto estrictamente al Código de Trabajo Art.44.- Prohibiciones al empleador:

Prohíbese al empleador;

1. Imponer multas que no se hallen previstas en el respectivo reglamento interno, legalmente aprobado;
2. Retener más del 10% de la remuneración por concepto de multas;
3. Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
4. Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
5. Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de remuneración;
6. Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
7. Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
8. Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
9. Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades del trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dichas autoridades practicaren; y,
10. Recibir en trabajos o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso. En caso de reincidencia, se duplicará dichas multas.

Art.84. Sujeto estrictamente al Código de Trabajo Art.45- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador;

1. Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

2. Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
3. Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la Ley;
4. Observar buena conducta durante el trabajo;
5. Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
6. Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
7. Comunicar al empleador o al representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
8. Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
9. Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
10. Las demás establecidas en este Código.

Art.85 Sujeto estrictamente al Código de Trabajo Art.46. Prohibiciones al Trabajador. Es prohibido al trabajador;

1. Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
2. Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;

3. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
4. Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
5. Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
6. Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
7. Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
8. Suspender el trabajo, salvo en caso de huelga; y,
9. Abandonar el trabajo sin causa legal.

A la fecha en que se está realizando el presente trabajo, se encuentra en debate entre varios sectores productivos y el Ministro correspondiente al área, el nuevo Código Orgánico de Relaciones Laborales en las que se incluye algunas normativas y disposiciones que tendrán que acoger los microempresarios entre las que consta la nueva definición de trabajo, los beneficios socio económicos enmarcado en el principio de igual trabajo similar remuneración, y la determinación de trabajo remoto que está en relación directa a los talleres externos, que con el nombre mal usado de maquila se han venido beneficiando las pequeñas y grandes empresas en desmedro de los derechos que el microempresario debe tener.

Este reglamento deberá ajustarse a las disposiciones actuales a partir de la publicación de la nueva Ley en el Registro Oficial.

5.3 Organigrama

Es la estructura organizacional de una unidad de producción en la que se determina las funciones, tareas y cooperación asignada que debe cumplir cada microempresario miembro de la asociación que permitirá obtener las metas y objetivos colectivos.

Los actores de la agrupación deben manifestar una permanente cooperación y coordinación de los procedimientos establecidos para que las habilidades y pericias de cada microempresario permitan cumplir con los procesos estandarizados y obtener los resultados deseados. Considerando que estamos enfocados al microempresario y dependiendo de las prendas focalizadas se podrá aplicar el siguiente esquema organizacional-funcional.

Gráfico #: 5.4 Formas de organizar equipos de trabajo comunitarios

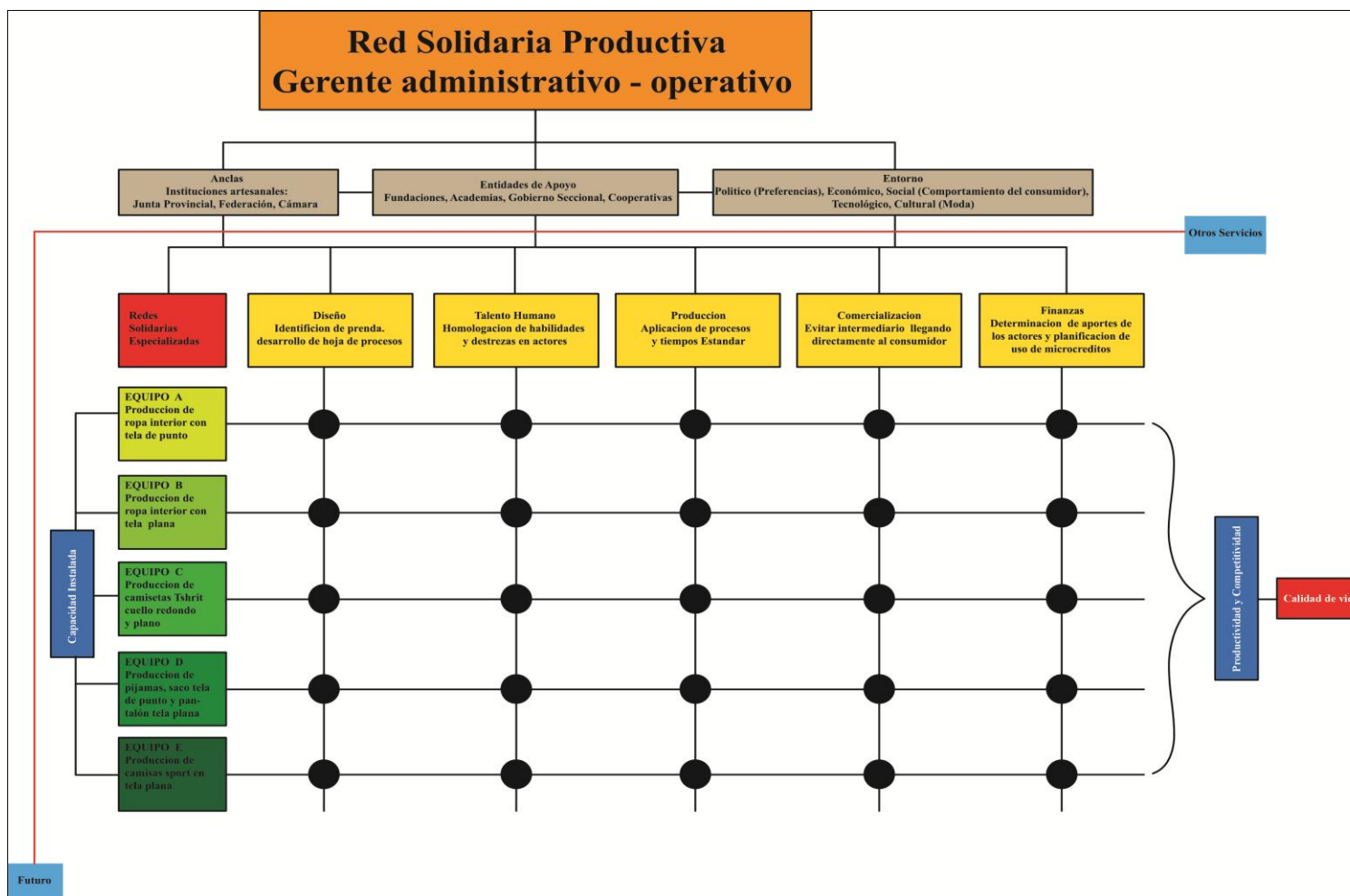


Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Este organigrama no tiene una división departamental, todos están vinculados a las actividades del negocio, pero están sujetos a las disposiciones jerárquicas del jefe de taller o gerente.

Gráfico #: 5.5 Organigrama Matricial propuesto de la Red Solidaria Productiva para el Sector de la Confección Textil



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Un organigrama estructural de tipo matricial se podrá aplicar en la Red Solidaria Productiva luego de haber fortalecido el desarrollo del primer equipo, en razón, que este sistema organizacional pretende aprovechar los recursos existentes de la mejor manera.

Se observa en el gráfico desarrollado para el Modelo de Gestión como en la administración de la Red Solidaria Productiva se le involucra como apoyo directo de este semillero productivo a las instituciones artesanales consideradas anclas, a las entidades particulares y oficiales involucradas en el desarrollo microempresarial determinándoles de apoyo, manteniendo gran expectativa del entorno y su comportamiento, dado que al participar en un mercado de moda, el consumidor exige cambios frecuentes, a los que, la administración debe acoplarse o adelantarse a través de la información vía internet, aplicando los conocimientos que se debe tener en la gestión de la información.

Para el aprovechamiento de los recursos se observa una cadena interrelacionada en la que se inicia coordinando la identificación de la prenda para cada equipo de trabajo, determinando la mano de obra más eficiente con la que se aplique normas y tiempos productivos encaminados a obtener prendas con altos estándares de calidad a precios competitivos. Así como la negociación del costo del dinero que se podría necesitar de entidades financieras.

Se deja abierta la perspectiva de otros servicios que podrán aportar a la consolidación de esta organización que vinculados a las perspectivas de crecimiento futuro permitirán que los actores obtengan una mejor calidad de vida.

5.4 Manual de funciones

Es una herramienta administrativa que define la estructura de la organización productiva describiendo funciones y responsabilidades a cada uno de los trabajadores, definiendo el rol que desempeña, el nivel de autoridad y a quien debe reportarse.

Accionistas de la Red Solidaria Productiva.- Es la máxima autoridad de la unidad productiva son todos los microempresarios con habilidades y destrezas propias a la actividad de confección de prendas textiles, quienes conociéndose han aceptado participar con derechos y deberes iguales, prestos a asumir actividades de gestión que necesite de manera solidaria el desarrollo de la actividad microempresarial

Gerente, jefe de producción.- Es el representante de los accionistas, posee autoridad ante los demás actores de la unidad productiva, sus funciones están enmarcadas en la consecución de los objetivos y metas acordados, estará comprometido con el buen manejo de la unidad productiva realizando los trámites legales necesarios, planeará la producción aprovechando las mejores habilidades, destrezas de los actores productivos, controlará el buen uso de la maquinaria, materia prima, y negociara en el mercado con las mejores condiciones la compra de materiales e insumos como la difusión y comercialización de las prendas producidas.

Verifica la asistencia del personal y busca reemplazos para personal ausente o si necesita incremento, organiza y controla el trabajo de producción, suministra constantemente los materiales, suministros y verifica la calidad del producto que está

elaborando. Plantea nuevos sistemas y métodos para ser más eficiente en los procesos productivos, contrata servicios externos de mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y planifica capacitación para el personal. Es un cargo administrativo al nivel de mandos medios que coordina el cumplimiento de las actividades productivas de todas las personas involucradas en el flujo productivo, preocupándose de la dotación oportuna de materiales y/o insumos para la producción, reestructurando el posicionamiento de los obreros en base al producto a fabricarse según especificaciones requeridas en la orden de producción.

Obrero Socio de la Red Solidaria Productiva. Es un empresario operativo comprometido en desarrollar todas sus capacidades para beneficio personal y colectivo ejecutando las actividades manuales y de máquinas de costura acordes a los procesos productivos descritos para cada producto, dotado de conocimientos teóricos y prácticos, habilidades y destrezas en el manejo de máquinas: plana una y dos agujas, Overlock, de codo, poste, con accesorios que permitan agilizar los procesos de la cadena de valor. Sin importar el género ni la edad debe ser una persona practicante de buenas relaciones humanas, paciente, con alto sentido de colaboración, decidido a trabajar bajo presión manteniendo una lealtad a la agrupación de la que es participe, respetuosos de las políticas y disposiciones emitidas por su compañero gerente. No podrá desarrollar actividades similares de manera particular para no crear ambientes de competencia ni ocupar las máquinas y herramientas de la asociación para trabajos personales.

Contador.- Recopilara, evaluara, procesara y presentara a gerencia la información contable financiera, asesorará y tendrá al día las obligaciones que la Red Solidaria

Productiva debe cumplir y presentar a los organismos de control en el ámbito tributario, contable, administrativo y laboral. Calculará antes de su producción los costos de cada una de las prendas que se producirán en base a las fichas de producto que deberán mantenerse en archivo en donde conste proveedores, materiales y suministros con valores actualizados, procesos y tiempos requeridos, mano de obra, y más costos fijos y variables que influyan en el costo final de la prenda requerida por el consumidor.

Mensajero, Conserje.- Sin descartar que sea un obrero y/o socio deberá ser el responsable del cuidado, limpieza y mantenimiento de los activos e instalaciones de la empresa. Realizando también los controles de seguridad y vigilancia. Mantener limpias las áreas comunales, pisos, muebles, puestos de trabajo, baños, recoger la basura creara un ambiente agradable de trabajo que influirá en el desempeño de los demás miembros del grupo.

En las actividades de mensajería se considera todas las que de manera interna o trámites elementales que se deberán realizar en bancos, instituciones de control, compra de materiales y suministros requeridos de improviso, pago de servicios básicos y cualquier acción que amerite realizar en apoyo de la administración y producción.

En empresas con mayor esquema organizacional - funcional se determina el manual de funciones de cada persona indicando el cargo, departamento, las actividades principales y derivadas indicando el tiempo previsto para cada una de ellas y la

frecuencia, persona a la que reporta y con quien coordina sus actividades, incluyendo el direccionamiento en el manejo de documentos.

La comercialización en un esquema productivo asociado, debería también estar integrado con sus miembros dado que la colocación de los productos deberá estar íntimamente relacionada entre la producción y capacidad económica.

5.5 Habilidades y destrezas

Es de vital importancia que al candidato a miembro de la Red Solidaria Productiva se le realice un examen psicológico que determine el comportamiento que podría tener en la actividad productiva con jefes y compañeros como el nivel de concentración en el cumplimiento de sus actividades, un examen visual determinará si el candidato podrá cumplir con las normas de costura que requiere gran esfuerzo, un control médico que determine el estado de vías respiratorias , columna vertebral, riñones y la predisposición al cansancio muscular. Con estos elementos se deberá aplicar el siguiente cuadro de habilidades y destrezas.

Tabla #: 5.2 Clasificación del personal en base de sus habilidades y destrezas

Calificación según habilidades y destrezas	Apellido	Nombre	Plana 1 Aguja	Plana 2 Agujas	Overlock	Recubridora	Elasticadora	Pretinadora	Hojaladora	Botonera	Atracadora	Zigzag	Ribeteadora	Habilidades Manuales
2	A	M	1	1	3	2	2	4	1	1	1	1	5	3
3	B	N	1	1	4	3	1	1	3	3	2	1	4	1
4	C	O	1	1	2	1	4	3	2	4	4	1	1	1
7	D	P	4	4	3	5	5	5	2	2	5	4	5	1
8	E	R	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
1	F	S	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	G	T	1	1	2	2	2	2	1	1	4	1	4	1
6	H	U	2	2	1	4	4	5	3	3	5	2	3	3

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Interpretación del cuadro y calificación del microempresario de sus habilidades y destrezas, permitiendo formar un equipo de trabajo con varias alternativas dentro de las múltiples posibilidades de elaboración de prendas textiles.

- 1.- 80 a 100, corresponde al obrero con alta competencia en el manejo de todas las máquinas en el proceso de confección de prendas textiles.
- 2.- 60 a 79%, en esta escala se le consideraría al obrero con perspectivas de alcanzar la escala superior en corto tiempo dándole la oportunidad de práctica.
- 3.- 40 a 59% estarían considerados quienes con un conocimiento tácito no han tenido el interés de mantenerse en esta actividad.
- 4.- 20 a 39% se consideraría a los aprendices quienes requieren de un permanente control para poder manejar la maquina elemental de costura que es la plana.
- 5.- Nulo quien estaría exclusivamente para procesos manuales hasta conseguir personas con habilidades y destrezas mayores

El cuadro permite visualizar que tipo de máquinas y con qué habilidad lo maneja cada microempresario, de tal manera que se puede definir las prendas que con este equipo se puede fabricar, en caso de un pedido urgente se debe encargar de los procesos más demorados a quienes no permitirán crear un cuello de botella.

La definición de habilidades y destrezas de los microempresarios involucrados en la cadena productiva permite reducir los costos de operación, aprovechar el mejor desempeño del personal, aumentar la productividad, elaborar las prendas con la calidad que el cliente requiere reduciendo tiempos de entrega, desarrollar una mejor competitividad de la Red Solidaria Productiva en el mercado.

5.6 Tiempos y Movimientos

La determinación de tiempos y movimientos en una cadena productiva permite el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, equipos y espacio, al estandarizar cada proceso se define la cantidad de prendas que realiza cada proceso permitiendo balancear la línea y obtener costos reales.

El sector textil a nivel mundial tiene definido el tiempo que se demora en fabricar las prendas, de tal modo que si no se cumple con estos parámetros no se podrá competir en el mercado globalizado, debiendo considerarse que la innovación tecnológica ha permitido robotizar ciertos procesos en el que se ocupaba gran cantidad de tiempo.

La posición ergonómica de la persona que trabaja en una máquina de coser es importante, el rendimiento y la fatiga que considera como normal la Organización

Mundial de la Salud se mantendrá si se practica las recomendaciones propias para la producción lineal o modular a ejecutarse dependiendo de la prenda y maquina con la que cuente el núcleo productivo.

En una producción lineal con máquinas que tengan procesos autómatas elementales como posicionador de aguja, rematador y corta hilo automático debe haber un metro entre los procesos teniendo en cuenta 50 centímetros de ancho en el tablero de la máquina y 50 centímetros para colocar la silla con base movable, permitiendo al trabajador salir de su puesto de trabajo solo con un movimiento de rotación.

Es imprescindible también para obtener el mayor rendimiento en la producción el aprovechamiento de la iluminación natural la misma que debe ser ocupada en el mayor tiempo posible, y la eléctrica debería estar iluminando directamente al puesto de trabajo a una altura no mayor de 2,50 metros y una difusión de 1,60 metros de cobertura.

El valor que se ha definido internacionalmente por el minuto de costura es el de \$ 0,05 centavos el minuto, el mismo que multiplicado por el tiempo estándar final dará el valor que se debería pagar por la elaboración de la prenda. Así por ejemplo una camiseta Tshirt es una prenda con un tiempo estándar de cinco minutos y se paga \$ 0,25 centavos, un pantalón jean clásico es una prenda con un tiempo estándar de producción de 20 minutos lo que significa \$ 1,00 el valor en mano de obra.

5.7 Estandarización de Procesos

Los procesos productivos que se detallan corresponden al 80% de las prendas de vestir que tienen mayor demanda y los que los microempresarios tienden fabricarlas por su mayor rotación.

Los procesos deben estar identificados de manera programática para la ejecución de cada una de las prendas que el núcleo productivo vaya a producir.

5.8 Balanceo eficiente en líneas de producción

Tiene como objetivo el mejor aprovechamiento de los recursos productivos, relacionados entre hora máquina y hora hombre, considerándoles recursos limitados a los cuales dentro de la competitividad se les debe aprovechar de manera óptima.

Definida la prenda a fabricarse, los procesos de la cadena productiva, la cantidad y los tiempos estándares de cada proceso, el balanceo permite determinar el número de máquinas, obreros, horas de trabajo y tiempo en el que se puede cumplir la elaboración total de la prendas planificadas

Se hará referencia al balanceo de camisetas, Tshirt, camisetas polo y pantalones Jean

5.8.1 Listado de operaciones y maquinaria para una producción lineal de 5.000 camisetas t-Shirt en 8 Horas / día.

Descripción modelo.- Tubular o con laterales, cuello con resorte, bajos de manga con recubrimiento, hombros con cinta interior, costuras de montaje con filete y refuerzo: Material.- Tejido de punto

Tabla #: 5.3 Balanceo de línea para producir camisetas T Shirt

Nº	Operación	Tiempo estándar	Máquina recomendada	Maquinas requeridas
1	Cerrar hombros	0,40	Overlock de 4 hilos http://www.youtube.com/watch?v=UwN-0VAR1uY	4
2	Cerrar cuello rib	0,10	Overlock de 4 hilos http://www.youtube.com/watch?v=UwN-0VAR1uY	1
3	Coser cuello al escote	1,00	Overlock con expansor mecánico para la colocación de cuellos http://www.youtube.com/watch?v=uWPZ5zXHar8	9
4	Tapar cuello y hombros con cinta	0,40	Máquina de codo tapa costura http://www.youtube.com/watch?v=-wrKqQOBfiw	4
5	Dobladillar manga abierta	0,45	Dobladilladora de tres agujas http://www.youtube.com/watch?v=YunF_6ECPuc	4
6	Cerrar mangas con remate inicial	0,25	Overlock de 4 hilos http://www.youtube.com/watch?v=UwN-0VAR1uY	3
7	Pegar manga	0,60	Overlock de 4 hilos http://www.youtube.com/watch?v=UwN-0VAR1uY	5
Alternativa				
8	Cerrar mangas y costados con remate inicial	1,00	Overlock de 4 hilos http://www.youtube.com/watch?v=UwN-0VAR1uY	9
9	Dobladillar camiseta recortando sobrante	0,35	Recubridora con cortahilos http://www.youtube.com/watch?v=l18QrkFp3rk	3
	Total tiempo / inversión (sin laterales)	3,55	Total máquinas/inversión	33
	Total tiempo / inversión (con laterales)	4,30		39
	Trabajo manual aprox. 20%	0,86	Puestos de trabajo manual aprox. 20%	8
	Total tiempo	5,16	Total puestos	47

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.8.2 Listado de operaciones y maquinaria para una producción lineal de 4.000 camisetas polo en 8 horas / día.

Descripción modelo.- Pechera sobrepuesta con 3 ojales y botones, cuello con resorte tipo polo, mangas con dobladillo, sisas pespunteadas con 2 hileras, bajos dobladillados con 2 hileras y recubrimiento inferior y teloví, hombros con simbra de refuerzo: Material.- Tejido de punto

Tabla #: 5.4 Balanceo de línea para producir camisetas tipo Polo

No.	Operación	Tiempo estándar	Máquina recomendada	Maquinas requeridas
Preparación				
1	Pegar entretela a la pechera	0,15	Reliant NOVA45PN-ATT	1
2	Coser bajos de camiseta abierta	0,45	Pegasus W1562-01	3
Delantero y cuello				
3	Coser tapetas izq. y der. de pecheras al delantero	1,00	Pfaff 1183-900-910-911	8
4	Pegar bolsillo	0,90	Pfaff 1183-900-910-911	7
5	Cerrar hombros	0,50	Pegasus M752-13/PL/KS	4
6	Coser cuello al escote, con cinta, cortando cinta al final	0,80	Pegasus EX5204-02/233/BF310	6
7	Pespuntar cinta cuello	0,50	Pfaff 1183-900-910-911	4
8	Acabar pechera	2,50	Pfaff 1183-900-910-911	19
Ensamble				
9	Sobrehilar pechera por abajo y pegar manga	0,80	Pegasus M752-13/PL/KS	6
10	Sobrecoser sisa	0,70	Pegasus W1562-01	5
11	Cerrar mangas y costados, con remate inicial	0,70	Pegasus M752-181-2x4/BT188	5
12	Dobladillar mangas	0,50	Pegasus W664-01GB/UT	4
13	Coser abertura de camiseta	1,00	Pfaff 1183-900-910-911	8
Final				
14	Coser 3 botones	0,35	Pfaff 9373B11	2
15	Coser 3 ojales	0,40	Pfaff 3119	3
	Total tiempo / inversión en máquinas	11,25	Total máquinas/inversión	85
	Trabajo manual aprox. 20%	2,25	Puestos de trabajo manual aprox. 20%	17
	Total tiempo	13,50	Total puestos	102

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

En este flujo de producción se observa que no está el nombre genérico de la maquina sino la especificación de marca y modelo que servirá para una identificación de características en el mercado

5.8.3 Listado de operaciones y maquinaria para la producción lineal o modular de 250 Jean en 8 horas / día.

Considerando la capacidad instalada que tenga la empresa, el espacio físico, las habilidades y destrezas que se deben calificar en los colaboradores para cada uno de los procesos productivos, la variedad de prendas de vestir que se fabriquen, las perspectivas existentes de crecimiento y el interés de participar en el mercado es importante aplicar el método de trabajo y determinar el mejor posicionamiento de las máquinas para evitar tiempos improductivos.

El método lineal se justifica cuando se produce prendas cuyos procesos de maquina no afectan la eficiencia a los siguientes, el control es por medio de lotes, que colocados en gavetas permite alimentar con anticipación al término de las actividades. Al estar determinado un número de prendas permite un control visual en cualquier momento, determinando el avance productivo, es aconsejable como hemos observado en la producción de camisetitas, ropa interior.

El cuadro que se observa a continuación es denominado modular y se aplica generalmente en prendas grandes cuyos procesos permite pasar a otro en acciones de mano a mano.

Hay que tener en cuenta que no solo se estandariza los procesos sino que la globalización nos manifiesta el costo por minuto de proceso-mano de obra el mismo que está valorado en \$ 0,05 el minuto, por lo tanto una Tshirt el costo de producción es de \$ 0,25, la Polo en \$ 0,70 y el jean en \$1,00.

Tabla #: 5.5 Balanceo para producción lineal de 250 Jean cada 8 horas

#	Proceso	Tiempo Estándar	Maquina	Minutos Requeridos	Minutos Sobrantes	Segundos requeridos	Segundos Sobrantes	Procesos a realizar	Total minutos
1	DOBLADILLAR RELOJERO	0,26	DOBLE AGUJA 1/4	65,00	415,00	3.900,00	24.900,00	1-2-10-23	402,50
2	PEGAR RELOJERO	0,33	DOBLE AGUJA 1/4	82,50	397,50	4.950,00	23.850,00		
3	PEGAR VISTAS A FORRO	0,48	RECUBRIDORA DE FALSOS	120,00	360,00	7.200,00	21.600,00		
4	FILETEAR ALETILLA	0,22	OVERLOCK 3 HILOS	55,00	425,00	3.300,00	25.500,00		
5	UNIR COSTADOS	0,49	RECTA 1 AGUJA	122,50	357,50	7.350,00	21.450,00	6-11-13	
6	PESPUNTAR COSTADOS	0,70	DOBLE AGUJA 1/4	175,00	305,00	10.500,00	18.300,00		480,00
7	FIJAR BOLSILLOS	0,57	RECTA 1 AGUJA	142,50	337,50	8.550,00	20.250,00		
8	COSER BOLSILLO	0,49	OVERLOCK 5 HILOS	122,50	357,50	7.350,00	21.450,00		
9	PEGAR ALETILLA IZQUIERDA	0,42	RECTA 1 AGUJA	105,00	375,00	6.300,00	22.500,00		
10	PEGAR CIERRE A ALETILLA	0,30	DOBLE AGUJA 1/4	75,00	405,00	4.500,00	24.300,00		
11	HACER JOTAS	0,34	DOBLE AGUJA 1/4	85,00	395,00	5.100,00	23.700,00		
12	FILETEAR ALETILLA	0,25	OVERLOCK 3 HILOS	62,50	417,50	3.750,00	25.050,00		
13	UNIR DELANTEROS	0,88	DOBLE AGUJA 1/4	220,00	260,00	13.200,00	15.600,00		
14	ATRACAR DELANTEROS	0,34	ATRACADORA	85,00	395,00	5.100,00	23.700,00		
15	ENCOTILLAR	0,52	CERRADORA DE CODO 1/4	130,00	350,00	7.800,00	21.000,00		
16	UNIR TIRAS	0,74	CERRADORA DE CODO 1/4	185,00	295,00	11.100,00	17.700,00		

17	DOBLADILLAR BOLSILLO TRASERO	0,43	RECTA 1 AGUJA	107,50	372,50	6.450,00	22.350,00		
18	FIGURAR BOLSILLO TRASERO	0,72	DOBLE AGUJA 1/4	180,00	300,00	10.800,00	18.000,00	18-19	325,00
19	PLANCHAR BOLSILLO TRASERO	2,50	DOBLE AGUJA 1/4	625,00	-145,00	37.500,00	-8.700,00	19	480,00
20	ATRACAR POSTERIORES	0,43	ATRACADORA	107,50	372,50	6.450,00	22.350,00		
21	PEGAR INSTRUCCION DE LAVADO	0,36	RECTA 1 AGUJA	90,00	390,00	5.400,00	23.400,00		
22	CERRAR COSTADOS	0,86	OVERLOCK 5 HILOS	215,00	265,00	12.900,00	15.900,00		
23	PESPUNTAR COSTADOS	0,72	DOBLE AGUJA 1/4	180,00	300,00	10.800,00	18.000,00		
24	CERRAR ENTREPIERNA	0,76	OVERLOCK 5 HILOS	190,00	290,00	11.400,00	17.400,00		
25	PEGAR ETIQUETA A PRETINA	0,68	RECTA 1 AGUJA ELEC.	170,00	310,00	10.200,00	18.600,00		
26	UNIR PRETINA	0,29	RECTA 1 AGUJA ELEC.	72,50	407,50	4.350,00	24.450,00		
27	PRETINAR	1,26	PRETINADORA	315,00	165,00	18.900,00	9.900,00		
28	HACER PUNTAS	1,02	RECTA 1 AGUJA ELEC.	255,00	225,00	15.300,00	13.500,00		
29	HACER BASTAS	1,20	RECTA 1 AGUJA	300,00	180,00	18.000,00	10.800,00		
30	HACER PASADORES	0,38	RECUBRIDORA	95,00	385,00	5.700,00	23.100,00		
31	ATRACAR PASADORES	1,50	ATRACADORA	375,00	105,00	22.500,00	6.300,00		
	TOTAL MINUTOS	20,44							
	CANTIDAD DE MAQUINAS	25							

9	DOBLE AGUJA 1/4	405,00				405,00	101.250,00	3,52	
9	RECTAS 1 AGUJA	327,60				327,60			
3	OVERLOCK DE 5 HILOS	126,60				126,60			
3	ATRACADORA	136,20				136,20			
2	OVERLOCK DE 3 HILOS	28,20				28,20			
2	CERRADORA DE CODO 1/4	75,60				75,60			
1	RECUBRIDORA DE FALSOS	28,80				28,80			
1	RECUBRIDORA	22,80				22,80			
1	PRETINADORA	75,60				75,60			
31									
	TOTAL SEGUNDOS	1.226,40							
	28,800/1,227= 24 PANTALONES X PERS								
	250/24= 10.41 = 11 PERSONAS								

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Tabla #: 5.6 Balanceo para producción modular de 250 Jean en 8 horas

1.- DOBLE AGUJA - dobladillar relojero pegar relojero	0.33	2.-RECUBRIDORA pegar vistas a forro	0.48
4.- RECTA ELECTRONICA - unir bocados	0.49	3.- OVERLOCK 3 HILOS filetear aletilla	0.22
5.- DOBLE AGUJA - pespuntar bocados	0.70	6.- RECTA ELECTRONICA cuadrar	0.57
8.- DOBLE AGUJA 1/4 pegar aletilla al delantero pegar cierre a la aletilla hacer jotas unir delanteros	0.42 0.88	7.- OVERLOCK 5 HILOS filetear fondo de bolsillo	0.49
9.- ATRACADORA - atracar delanteros	0.34	10.- CERRADORA DE CODO encotillar unir tiros	0.52 0.74
12.- RECTA ELECTRONICA - figurar bolsillos	0.72	11.- RECTA ELECTRONICA -dobladillar bolsillos posteriores	0.43
13.- RECTA ELECTRONICA parchar bolsillos	2.5	14.- RECTA ELECTRONICA -parchar bolsillos	2.5
16.- RECTA ELECTRONICA pegar instrucciones de lavado en cintura	0.36	15.- ATRACADORA atracar posteriores	0.43
17.- OVERLOCK 5 HILOS cerrar costados	0.86	18.- CERRADORA DE CODO pespuntar costados	0,72
20.-PRETINADORA pretinar	1.26	19.- CERRADORA DE CODO / OVERLOCK 5 H cerrar entrepiernas	0.76
21.- RECTA ELECTRONICA hacer puntas	1.02	22.- RECTA ELECTRONICA hacer bastas	1.2
24.- HOJALADORA hacer ojales		23.- ATRACADORA atracar pasadores	1.5
25.- PULIR		26.- PULIR	

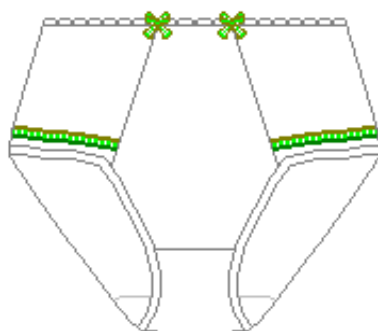
Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9 Procesos para la producción de prenda interior de mujer

5.9.1 Ficha Técnica

Gráfico #: 5.6 Prenda textil a fabricarse: calzonarias



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Colocar la figura de la prenda a fabricarse con todos los detalles delanteros y posteriores permite identificar visualmente los procesos que se deben aumentar a las prendas básicas. Permite determinar el costo, tiempos, suministros y la colocación estructural de las máquinas en el proceso productivo lineal o modular.

5.9.2 Secuencia de operaciones

Tabla #: 5.7 Operaciones secuenciales y maquinas requeridas

N	DESCRIPCIÓN	MAQUINA
1	Pegar cinta a laterales	Sesgadora
2	Pegar laterales a delantero centro	Overlock
3	Pegar refuerzo	Overlock
4	Pegar elástico a piernas	Elasticadora
5	Cerrar primer lado	Overlock
6	Pegar elástico a Cintura/marquilla	Elasticadora
7	Cerrar segundo lado	Overlock
8	Presillar	Presilladora
9	Pegar apliques	Botonadora
10	Revisar y pulir	Manual
	Pegar etiquetas	
	Doblar y empacar	

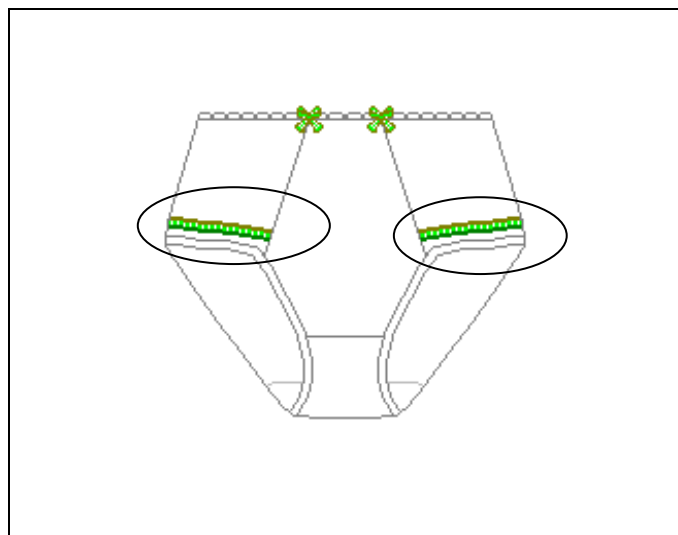
Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Se debe tener en cuenta las características de composición, grosor de tela para colocar en las maquinas los accesorios de arrastre, unificación puntadas y revoluciones por minuto (rpm).

5.9.3 Detalle del Proceso de la operación 1

Gráfico #: 5.7 Pegado de cinta a laterales



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.4 Descripción Técnica de Materiales y Suministros operación 1

Tabla #: 5.8 Materiales y suministros para pegado de cinta a laterales

Tela-1	Tela-2	Hilo Superior	Hilo Inferior		Hilo Recubridor	Cinta	Resorte
TR= Rígida		1. Poliéster Algodón 569/120	2.- Nylon Texturizado 100/24/2	3.-Poliéster Algodón 560/75			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.5 Descripción Técnica de Maquina y Accesorios operación 1

Tabla #: 5.9 Máquinas y accesorios para pegado de cinta a laterales

R:P:M	Ajuste	Pie	Folder	Plancha	Dientes/ arrastre	Sistema Aguja	Calibre Aguja	Punta Aguja	Descripción de maquina
5.500	3.2	Tope con guía para cinta de....mm	Porta elástico superior	Original	Original	134	70	SUK	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.6 Descripción Técnica de Procesos y Costura operación 1

Tabla #: 5.10 Técnicas de costura para pegado de cinta a laterales

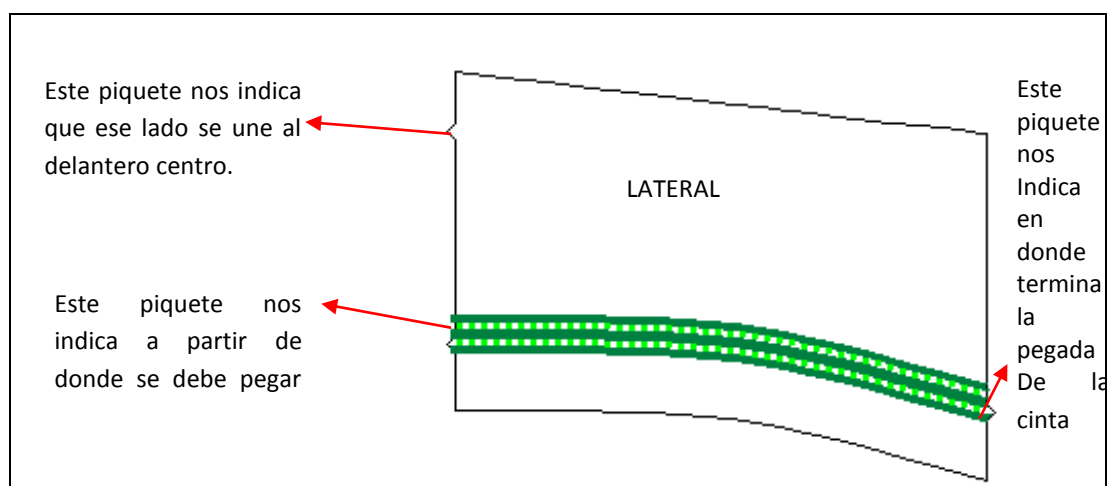
PPP/2. 5 cm	Margen Costura Exterior	Margen Costura Interior	Ancho de Puntada	Recorte					
18	1.0	1.6		1.6					

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.7 Detalle de como pegar las cintas laterales Operación 1

Gráfico #: 5.8 Instrucción de como pegar cinta a laterales



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.8 Instrucciones Particulares operación 1

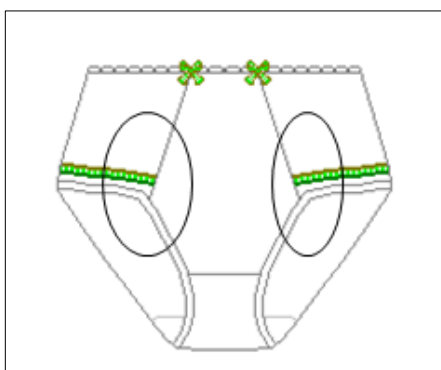
- ✓ Revisar una unidad de cada cinco procesadas
- ✓ Sesgar con cinta de adorno
- ✓ Garantizar que la pieza quede lisa
- ✓ La cinta se debe pegar de piquete a piquete
- ✓ El lado que tiene dos piquetes indica por donde se une al delantero centro

5.9.9 Instrucciones de proceso operación 1

- 1) Pegar cinta lateral
- 2) Lateral con el derecho para encima
- 3) Coser de lado a centro en lateral derecho y de centro a lado en lateral izquierdo, dejando en cadena
- 4) Recuperar cadena puliendo a ras en ambos extremos
- 5) Entregar en arrume

5.9.10 Detalle del proceso operación 2

Gráfico #: 5.9 Pegado de laterales a delantero centro



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.11 Descripción Técnica de Materiales y Suministros operación 2

Tabla #: 5.11 Materiales y suministros para pegado de laterales a delantero

Tela-1	Tela-2	Hilo Superior	Hilo Inferior		Hilo Recubridor	Cinta	Resorte
TR= Rígida		2.- Nylon Texturizado 100/24/2	2.- Nylon Texturizado 100/24/2	3.-Poliéster Algodón 560/75			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.12 Descripción Técnica de Maquina y Accesorios operación 2

Tabla #: 5.12 Máquinas y accesorios para pegado de laterales a delantero

R:P:M	Ajuste	Pie	Folder	Plancha	Dientes/ arrastre	Sistema Aguja	Calibre Aguja	Punta Aguja	Descripción de maquina
3.500	3.2	Tope con guía para cinta de....mm	Porta elástico superior	Original	Original	154	65	GHS	Overlock

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.13 Descripción Técnica de Procesos y Costura operación 2

Tabla #: 5.13 Tecnicas de costura para pegado de laterales a delantero

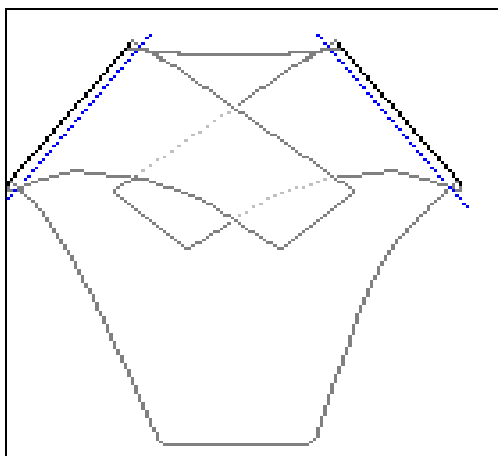
PPP/ 2.5 cm	Margen Costura Exterior	Margen Costura Interior	Ancho de Puntada	Recorte					
10	1.0	1.6							

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.14 Detalle de la Operación 2

Gráfico #: 5.10 Costura interior al pegar laterales



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.15 Instrucciones Particulares operación 2

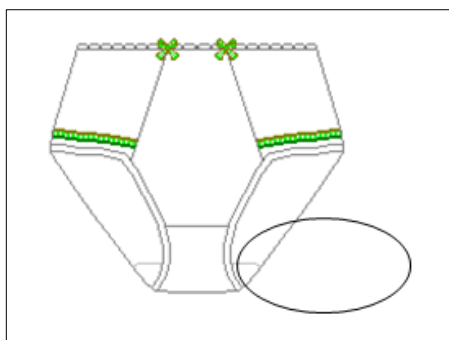
- ✓ Revisar una unidad cada cinco procesadas

5.9.16 Instrucciones de Proceso operación 2

- 1) Sobreponer lateral a delantero
- 2) Delantero por el derecho
- 3) Lateral por el revés
- 4) Coser de pierna a cintura
- 5) Cortar hebras y coser de cintura a pierna
- 6) Cortar hebras
- 7) Dejar en arrume

5.9.17 Detalle del Proceso de la operación 3

Gráfico #: 5.11 Pegado de refuerzo en pierna



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.18 Descripción Técnica de Materiales y Suministros operación 3

Tabla #: 5.14 Materiales y suministros para pegar refuerzo en pierna

Tela-1	Tela-2	Hilo Superior	Hilo Inferior		Hilo Recubridor	Cinta	Resorte
TR= Rígida		2.- Nylon Texturizado 100/24/2	2.- Nylon Texturizado 100/24/2	3.-Poliéster Algodón 560/75			

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.19 Descripción Técnica de Maquina y Accesorios operación 3

Tabla #: 5.15 Máquinas y accesorios para pegar refuerzo en pierna

RPM	Ajuste	Pie	Folder	Plancha	Dientes/ arrastre	Sistema Aguja	Calibre Aguja	Punta Aguja	Descripción de maquina
5.500	3.2	Tope con guía para cinta de...mm	Porta elástico superior	Original	Original	154	65	GHS	Overlock

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.20 Descripción Técnica de Procesos y Costura operación 3

Tabla #: 5.16 Tecnicas de costura para pegar refuerzo en pierna

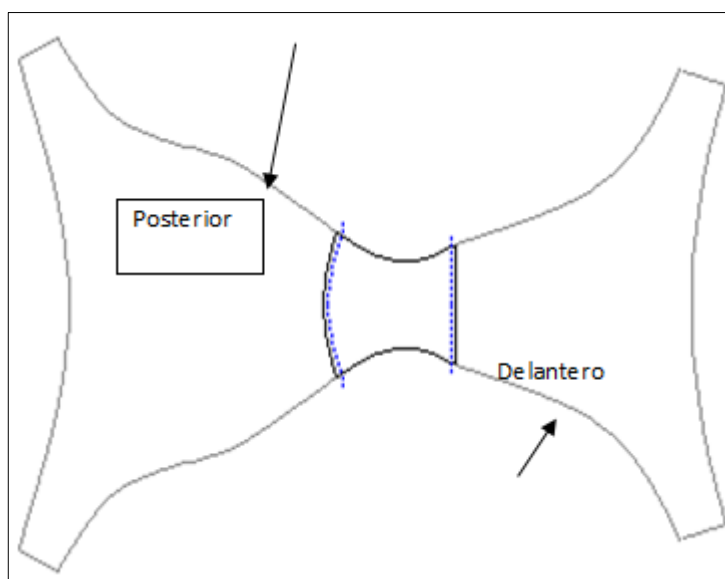
PPP/ 2.5 cm	Margen Costura Exterior	Margen Costura Interior	Ancho de Puntada	Recorte					
18	1.0	1.6							

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.21 Detalle de la Operación 3

Gráfico #: 5.12 Costura al pegar refuerzo en pierna



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.22 Instrucciones Particulares operación 3

- ✓ Revisar una unidad de cada cinco procesadas.
- ✓ Trabajar con tijera despeluzadora en mano.

5.9.23 Instrucciones de Proceso operación 3

Primera costura.

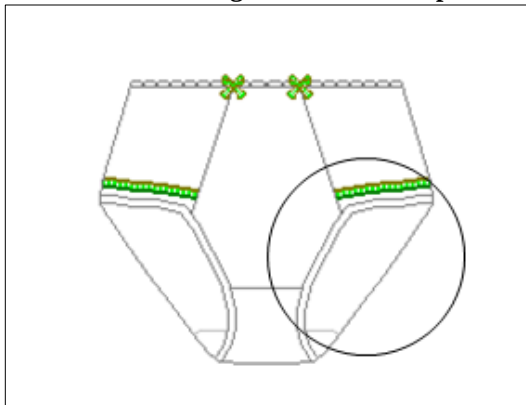
- 1) Parte trasera. Posición de las partes :
- 2) Parte trasera derecho para encima.
- 3) Sobreponer refuerzo externo revés para encima.
- 4) Sobreponer refuerzo interno revés para encima.
- 5) Coser alineando bordes y extremos y haciendo un ligero estiramiento para que las partes se acomoden entre sí.

Segunda costura.

- 6) Parte delantera: Alinear bordes y extremos de refuerzo con revés para encima.
- 7) Sobreponer a delantero. Derecho contra derecho.
- 8) Alinear bordes y extremos, coser.

5.9.24 Detalle del Proceso operación 4

Gráfico #: 5.13 Pegado de elástico a piernas



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.25 Descripción Técnica de Materiales y Suministros operación 4

Tabla #: 5.17 Materiales y suministros para pegar elástico a pierna

Tela-1	Tela-2	Hilo Superior	Hilo Inferior		Hilo Recubridor	Cinta	Resorte
TR= Rígida		2.- Nylon Texturizado 100/24/2	2.- Nylon Texturizado 100/24/2	3.-Poliéster Algodón 560/75	1 Poliéster Algodón 569/120		

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.26 Descripción Técnica de Maquina y Accesorios operación 4

Tabla #: 5.18 Máquinas y accesorios para pegar elástico a pierna

R:P:M	Ajuste	Pie	Aditamento	Plancha	Dientes/ arrastre	Sistema Aguja	Calibre Aguja	Punta Aguja	Descripción de maquina
4.500	3.2	Tope con guía para cinta de....mm	Dosificador	Original	Original	B-63	70	SUK	Elasticadora con cuchilla - Dos agujas con Recubridor- Guía elástico superior

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.27 Descripción Técnica de Procesos y Costura operación 4

Tabla #: 5.19 Tecnicas de costura para pegar elástico a pierna

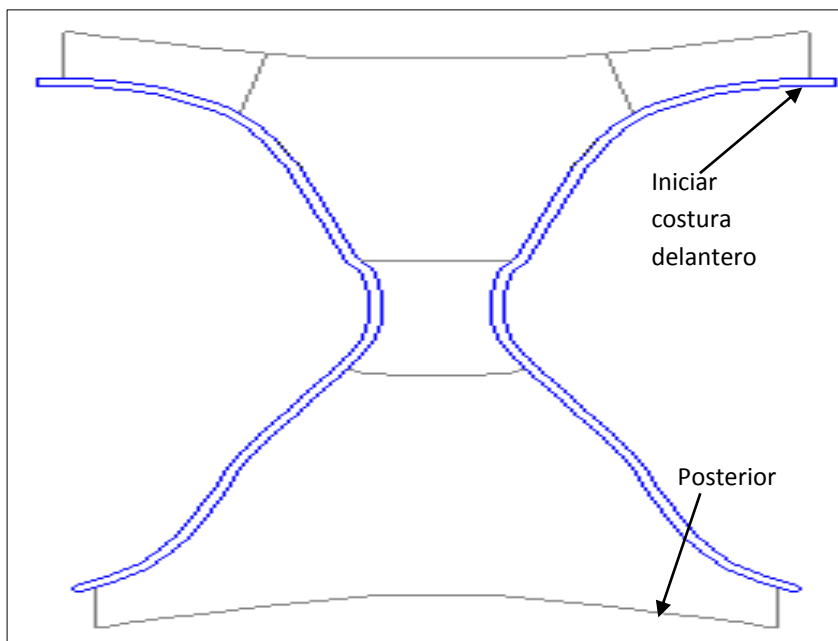
PPP/2. 5 cm	Margen Costura Exterior	Margen Costura Interior	Ancho de Puntada	Recorte					
18	-	1.6	-	1.6					

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.28 Detalle de la Operación 4

Gráfico #: 5.14 Costura al pegar elástico en pierna



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.29 Instrucciones Particulares operación 4

- ✓ Revisar y medir una unidad de cada cinco procesadas
- ✓ Trabajar con tijera despeluzadora en mano
- ✓ Lleva Recubridor

5.9.30 Instrucciones de Proceso operación 4

- 1) Derecho de la prenda para encima
- 2) Iniciar costura en delantero
- 3) Cortar sobrante de refuerzo externo si se presenta
- 4) Al terminar la prenda dejarla en cadena

Tabla #: 5.20 Dimensiones recuperación elástico

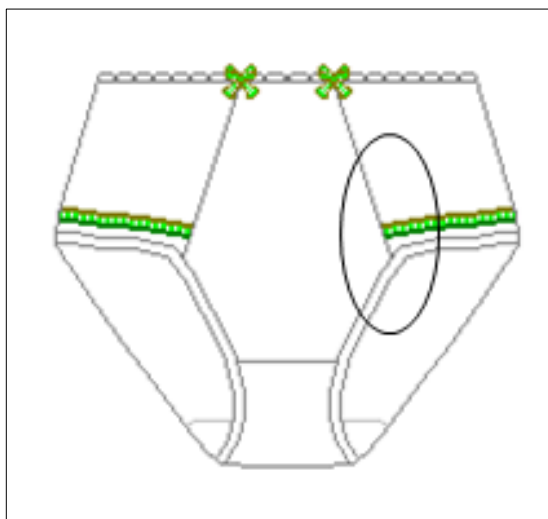
DIMENSIONES			
Trabajar con la media, en razón de que está considerado la recuperación del elástico			
TALLA	L.I	MEDIA	L.S
4	15.5	16.5	17.5
6	16.5	17.5	18.5
8	17.5	18.5	19.5
10	18.5	19.5	20.5
12	19.5	20.5	21.5

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.31 Detalle del Proceso operación 5

Gráfico #: 5.15 Cerrado del primer lado



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.32 Descripción Técnica de Materiales y Suministros operación 5

Tabla #: 5.21 Materiales y suministros para cerrar primer lado

Tela-1	Tela-2	Hilo Superior	Hilo Inferior		Hilo Recubridor	Cinta	Resorte
TR= Rígida		2.- Nylon Texturizado 100/24/2	2.- Nylon Texturizado 100/24/2				12.5 mm de ancho

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.33 Descripción Técnica de Maquina y Accesorios operación 5

Tabla #: 5.22 Máquinas y accesorios para cerrar primer lado

R:P:M	Ajuste	Pie	Aditamento	Plancha	Dientes/ arrastre	Sistema Aguja	Calibre Aguja	Punta Aguja	Descripción de maquina
5.500	3.2	Original	Rematador	Original	Original	154	65	GHS	Overlock sencilla - Pie original- Con rematador

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.34 Descripción Técnica de Procesos y Costura operación 5

Tabla #: 5.23 Técnicas de costura para cerrar primer lado

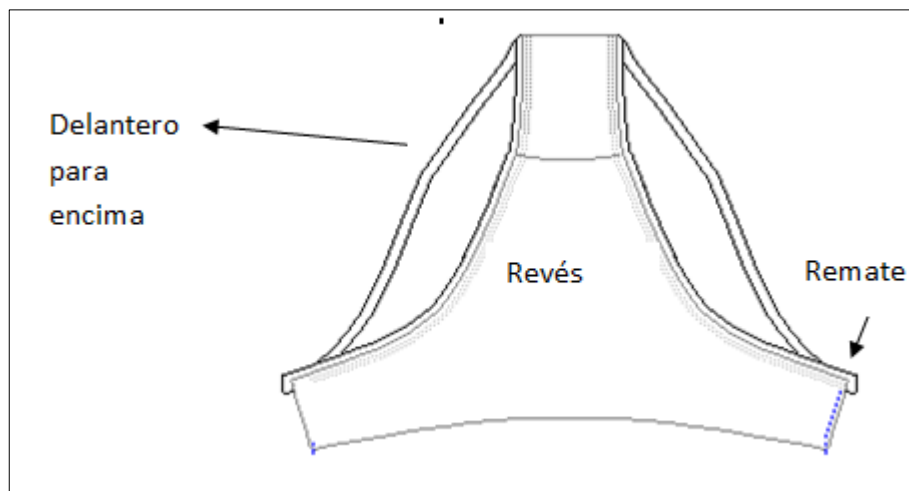
PPP/2. 5 cm	Margen Costura Exterior	Margen Costura Interior	Ancho de Puntada	Recorte					
18	-	-	-	1.6					

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.35 Detalle de la Operación 5

Gráfico #: 5.16 Costura al cerrar el primer lado



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.36 Instrucciones Particulares operación 5

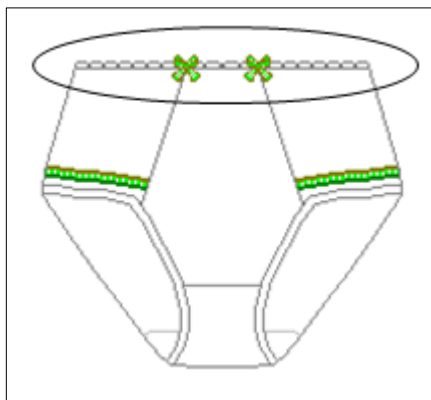
- ✓ Revisar una unidad de cada cinco procesadas

5.9.37 Instrucciones de Proceso operación 5

- 1) Prenda por el revés
- 2) Delantero para encima
- 3) Hacer remate en pierna
- 4) Cortar hebra en rematador
- 5) Dejar en arrume

5.9.38 Detalle del Proceso operación 6

Gráfico #: 5.17 Pegado de elástico a cintura con marquilla



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.39 Descripción Técnica de Materiales y Suministros operación 6

Tabla #: 5.24 Materiales y suministros para pegar elástico a cintura/marquilla

Tela-1	Tela-2	Hilo Superior	Hilo Inferior	marquilla	Hilo Recubridor	Cinta	Resorte
TR= Rígida		2.- Nylon Texturizado 100/24/2	2.- Nylon Texturizado 100/24/2				12.5 mm de ancho

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.40 Descripción Técnica de Maquina y Accesorios operación 6

Tabla #: 5.25 Máquinas y accesorios para pegar elástico a cintura/marquilla

R:P:M	Ajuste	Pie	Aditamento	Plancha	Dientes/arrastre	Sistema Aguja	Calibre Aguja	Punta Aguja	Descripción de maquina
4.500	3.2	Original	Dosificador	Original	Original	B63	70	SUK	Elasticadora con cuchilla - Dos agujas con Recubridor- Guía elástico superior

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.41 Descripción Técnica de Procesos y Costura operación 6

Tabla #: 5.26 Técnicas de costura para pegar elástico a cintura/marquilla

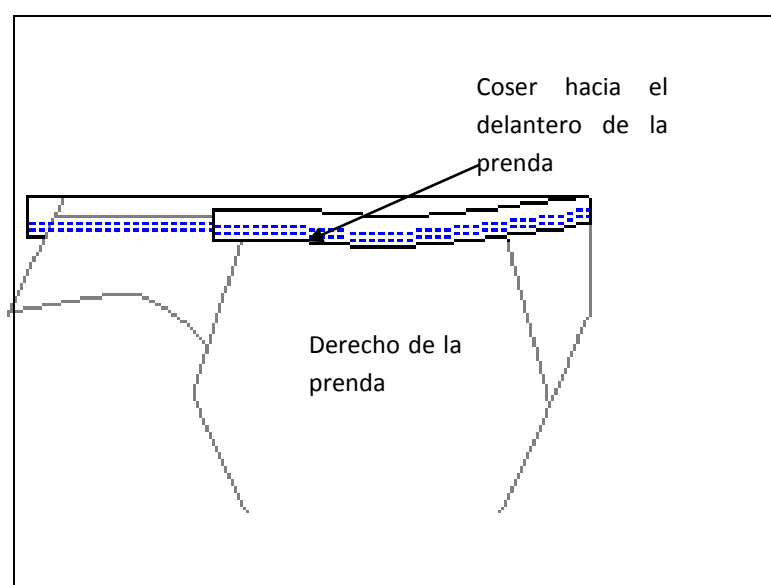
PPP/2. 5 cm	Margen Costura Exterior	Margen Costura Interior	Ancho de Puntada	Recorte					
18	-	1.6	-	1.6					

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.42 Detalle de la Operación 6

Gráfico #: 5.18 Costura del elástico a cintura con marquilla



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.43 Instrucciones Particulares operación 6

- ✓ Revisar y medir una unidad de cada cinco procesadas

5.9.44 Instrucciones de Proceso operación 6

- 1) Derecho de la prenda para encima
- 2) Iniciar costra en el delantero
- 3) Colocar marquilla centrada en parte trasera
- 4) Al terminar la prenda dejarla en cadena

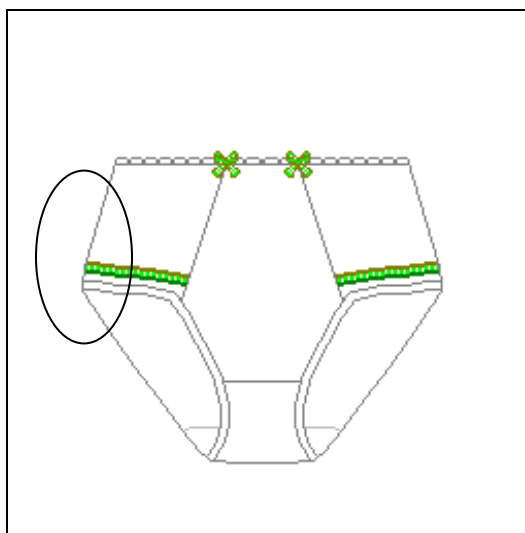
Tabla #: 5.27 Dimensiones recuperación elástico

DIMENSIONES			
Trabajar con la media, en razón de que está considerado la recuperación del elástico			
TALLA	L.I	MEDIA	L.S
4	20.0	21.0	22.0
6	21.0	22.0	23.0
8	22.5	23.5	24.5
10	24.0	25.0	26.0
12	25.0	26.0	27.0

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.45 Detalle del Proceso operación 7

Gráfico #: 5.19 Cerrado del segundo lado

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.46 Descripción Técnica de Materiales y Suministros operación 7

Tabla #: 5.28 Materiales y suministros para cerrar segundo lado

Tela-1	Tela-2	Hilo Superior	Hilo Inferior	
TR= Rígida		2.- Nylon Texturizado 100/24/2	2.- Nylon Texturizado 100/24/2	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.47 Descripción Técnica de Maquina y Accesorios operación 7

Tabla #: 5.29 Máquinas y accesorios para cerrar segundo lado

R:P:M	Ajuste	Pie	Aditamento	Plancha	Dientes/arrastre	Sistema Aguja	Calibre Aguja	Punta Aguja	Descripción de maquina
5.500	3.2	Original	Rematador	Original	Original	154	65	GHS	Overlock sencilla - Pie original- Con rematador

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.48 Descripción Técnica de Procesos y Costura operación 7

Tabla #: 5.30 Técnicas de costura para cerrar segundo lado

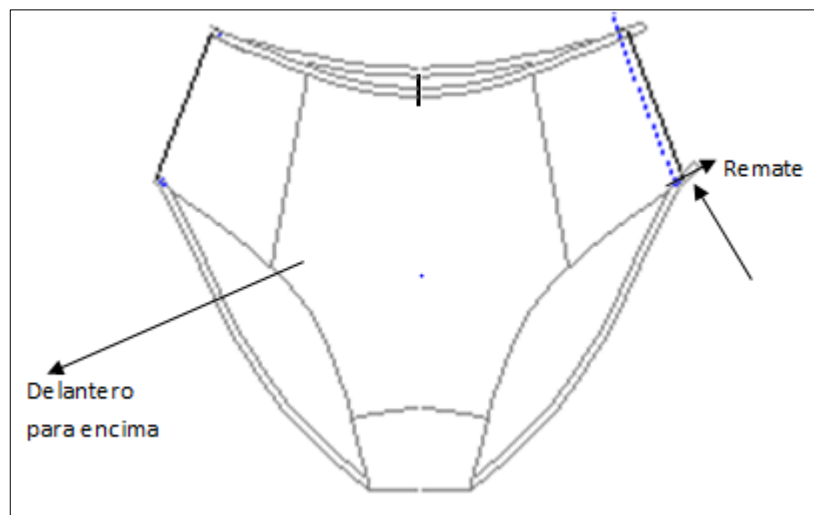
PPP/ 2.5 cm	Margen Costura Exterior	Margen Costura Interior	Ancho de Puntada	Recorte					
18	-	-	-	1.6					

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.49 Detalle de la Operación 7

Gráfico #: 5.20 Costura al cerrar el segundo lado



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.50 Instrucciones Particulares operación 7

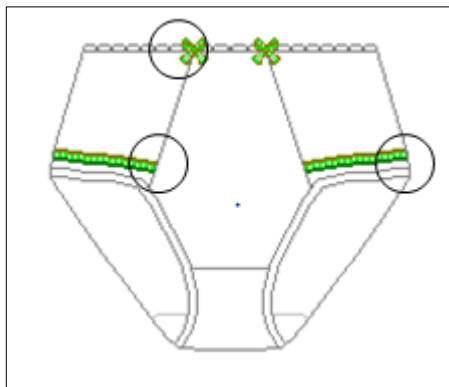
- ✓ Revisar una unidad de cada cinco procesadas

5.9.51 Instrucciones de Proceso operación 7

- 1) Prenda por el revés
- 2) Delantero para encima
- 3) Coser de pierna a cintura, rematar en pierna y dejar hebra de Overlock en cintura para luego presillar
- 4) Cortar hebra en rematador
- 5) Dejar en arrume

5.9.52 Detalle del Proceso operación 8

Gráfico #: 5.21 Presillado



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.53 Descripción Técnica de Materiales y Suministros operación 8

Tabla #: 5.31 Materiales y suministros para presillar

Tela-1	Tela-2	Hilo Superior	Hilo Inferior		Hilo Recubridor	Cinta	Resorte
TR= Rígida		1.:hilo poliéster algodón 569/120				Para formar el adorno	

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.54 Descripción Técnica de Maquina y Accesorios operación 8

Tabla #: 5.32 Máquinas y accesorios para presillar

R:P:M	Ajuste	Pie	Aditamento	Plancha	Dientes/ arrastre	Sistema Aguja	Calibre Aguja	Punta Aguja	Descripción de maquina
1.200	-	Original	-	Original	Original	134	80	SUK	Presilladora normal sencilla

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.55 Descripción Técnica de Procesos y Costura operación 8

Tabla #: 5.33 Técnicas de costura para presillar

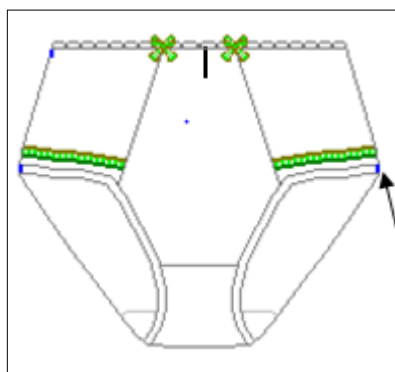
PPP/ 2.5 cm	Margen Costura Exterior	Margen Costura Interior	Ancho de Puntada	Recorte					
42	-	-	3.2						

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.56 Detalle de la Operación 8

Gráfico #: 5.22 Prenda presillada



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.57 Instrucciones Particulares operación 8

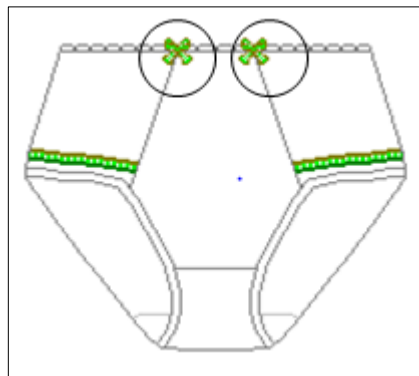
- ✓ Revisar una unidad de cada cinco procesadas
- ✓ La presilla debe cubrir todo el ancho del elástico

5.9.58 Instrucciones de Proceso operación 8

- 1) Se puede presillar por el revés o derecho de la prenda
- 2) Presilla sobre unión de elástico en piernas y cintura
- 3) Dejar prenda en arrume

5.9.59 Detalle del Proceso operación 9

Gráfico #: 5.23 Pegado de apliques



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.60 Descripción Técnica de Materiales y Suministros operación 9

Tabla #: 5.34 Materiales y suministros para pegar apliques

Tela-1	Tela-2	Hilo Superior	Hilo Inferior		Hilo Recubridor	Cinta	Resorte
TR= Rígida		1.Poliéster algodón 569/120	2.Nylon texturizado 100/24/2				

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.61 Descripción Técnica de Maquina y Accesorios operación 9

Tabla #: 5.35 Máquinas y accesorios para pegar apliques

R:P:M	Ajuste	Pie	Aditamento	Plancha	Dientes/ arrastre	Sistema Aguja	Calibre Aguja	Punta Aguja	Descripción de maquina
1.200	-	Adaptado para pegar moño.	-	Original	Original	B-63	80	SUK	Botonadora pie Original

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.62 Descripción Técnica de Procesos y Costura operación 9

Tabla #: 5.36 Técnicas de costura para pegar apliques

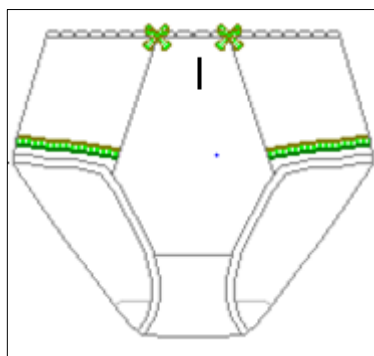
PPP/2. 5 cm	Margen Costura Exterior	Margen Costura Interior	Ancho de Puntada	Recorte					
7	-	-	3.2	1.6					

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.63 Detalle de la Operación 9

Gráfico #: 5.24 Prenda pegado los apliques



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.64 Instrucciones Particulares operación 9

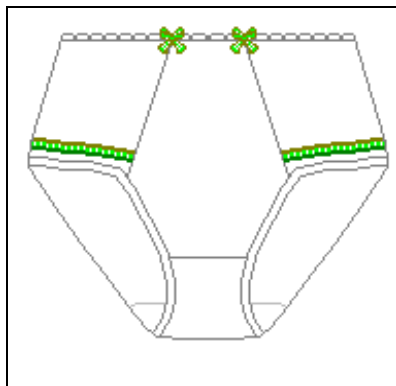
- ✓ Revisar una unidad de cada cinco procesadas
- ✓ Dos apliques por prenda
- ✓ Pegar moños en el elástico de cintura en costura donde termina la unión de los laterales al delantero centro

5.9.65 Instrucciones de Proceso operación 9

- 1) Derecho de prenda por encima
- 2) Posicionar aplique sobre prenda ubicando el derecho del aplique
- 3) Posicionarlo en puntos descritos en instrucción particular
- 4) Dejar en arrume

5.9.66 Detalle del Proceso operación 10

Gráfico #: 5.25 Revisado y pulido



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.67 Instrucciones Particulares operación 10

- ✓ Marquilla: Información clara y completa (Referencia y talla correspondiente a la prenda)
- ✓ Materiales: Despistes, barrados, amarillentos, tonos, rotos y otros
- ✓ Costuras: Formación de puntadas, bastas, enredos, tensiones, zafados, variaciones de margen y otros
- ✓ Prenda: apariencia y simetría, verificar las medidas según la norma

5.9.68 Instrucciones de Proceso operación 10

- 1) Posicionar prenda en tabla al revés y con el trasero hacia la operaria
- 2) Revisar marquilla. Colocar etiqueta de revisado
- 3) Revisar y pulir materiales y costura de parte trasera
- 4) Revisar y pulir materiales y costuras de refuerzo
- 5) Girar la tabla
- 6) Revisar y pulir materiales y costuras de parte delantera
- 7) Revisar y pulir materiales y costuras de refuerzo

- 8) Sacar, voltear y posicionar pantalón en tabla
- 9) Revisar y pulir materiales y costuras de igual forma
- 10) Retirar prenda de tabla
- 11) Dejar prenda en sitio
- 12) Entregar lote amarrado

5.9.69 Instrucciones de medida operación 10

Tabla #: 5.37 Medidas pierna y cintura

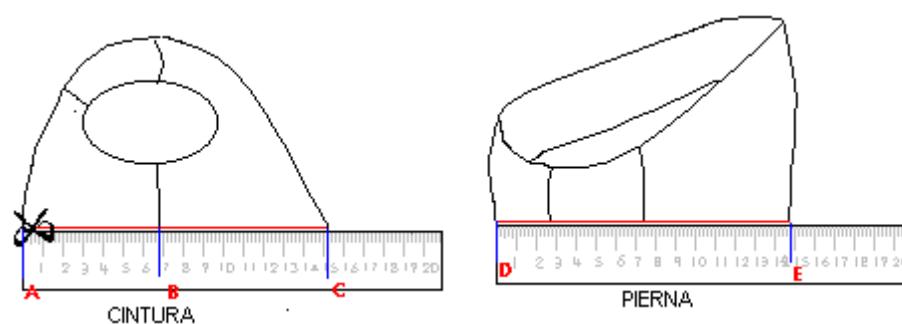
	TALLA	4			6			8			10			12		
Nº	MEDIA	I	M	S	I	M	S	I	M	S	I	M	S	I	M	S
1	PIERNA	15.0	16.0	17.0	16.0	17.0	18.0	17.0	18.0	19.0	18.0	19.0	20.0	19.0	20.0	21.0
2	CINTURA	19.5	20.5	21.5	20.5	21.5	22.5	22.0	23.0	24.0	23.5	24.5	25.5	24.5	25.5	26.5

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.70 Instrucciones para medición operación 10

Gráfico #: 5.26 Medida de cintura y pierna



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

5.9.71 Instrucciones generales:

- ✓ Utilizar cinta métrica milimetrada, calibrada y fija en el puesto de trabajo.
- ✓ Frecuencia de medición: una unidad de cada cinco

5.9.72 Medir antes de introducir pantalón en tabla de revisión.

- 1) No asentar la mano completamente sobre la prenda.
- 2) La prenda debe quedar completamente ubicada sobre la mesa.
- 3) No estirar la prenda al medir.
- 4) Para las prendas que presenten ondulaciones, estas se deben asentar sobre la cinta métrica sin ejercer presión.
- 5) Utilizar formato de registro.
- 6) Medir la cintura y pierna por el derecho de la prenda.
- 7) Para medir cintura con elástico ancho alinear costura de pegar o asentar elástico por borde de cinta métrica.
- 8) Para cintura y pierna con moras, alinear el elástico por borde de cinta métrica.

5.9.73 Método

- 1) Colocar lote en arrume sobre mesa con el delantero por encima y la cintura de frente de quien mide.
- 2) Alcanzar con mano izquierda prenda 1cm antes de centro de delantero y con mano derecha 1 cm después de marquilla.
- 3) Ubicar y alinear con mano izquierda extremo de prenda con extremo de cinta métrica.
- 4) Sostener con dedo índice de mano izquierda. Punto A
- 5) Igualar con mano derecha elásticos por borde de cinta métrica.

- 6) Sostener con dedo índice de mano derecha. Punto B
- 7) Soltar mano izquierda y pasar a sostener, Punto B, con dedo índice de mano izquierda.
- 8) Igualar con mano derecha elásticos por borde de cinta métrica.
- 9) Sostener con dedo índice de mano derecha. Punto C
- 10) Leer y registrar medida.
- 11) Alcanzar con mano izquierda centro de delantero y con mano derecha centro de trasero por pierna derecha.
- 12) Ubicar extremo de delantero en extremo cinta métrica
- 13) Sostener con dedo índice de mano izquierda. Punto D
- 14) Igualar con mano derecha elásticos por borde de cinta métrica.
- 15) Sostener con dedo índice de mano derecha. Punto E
- 16) Soltar mano izquierda y pasar a sostener, Punto E, con dedo índice de mano izquierda.
- 17) Leer y registrar medida.
- 18) Alcanzar con mano izquierda centro de delantero y con mano derecha centro de trasero por pierna izquierda.
- 19) Realizar los mismos movimientos y trayectos para la pierna izquierda.
- 20) Leer y registrar medida.
- 21) Alcanzar con ambas manos prenda por lados en cintura.
- 22) Llevar al arrume en mesa.
- 23) Fin

5.9.74 Proceso de empaque

Luego de la pulida y control de calidad, las prendas deben ser dobladas y empacadas por talla colocando o no una base de cartón que permita a la prenda dar una mejor visión en la perspectiva de venta, estuches plásticos rígidos sellados en alta frecuencia de tres o seis unidades de un color o de varios debe ser la modalidad de presentación en el mercado.

Una etiqueta que identifique al operario que ha realizado el control de calidad y el número del lote de producción, permitirá a más de dar una imagen favorable hacia el cliente, desarrollar una conducta de compromiso para determinar quienes realizaron los procesos productivos en caso de haber algún reclamo.

Considerando las normas que rigen en el mercado, se debería diseñar la etiqueta con el código de barras que permita identificar al producto dando facilidad para su venta en las cadenas que estarán como alternativas de clientes a mediano plazo. La misma que debe introducirse en la parte superior de la prenda, donde exista una perforación de costura con la aguja de pistola plastiflecha.

La impresión en el empaque debe considerarse como una alternativa para atraer al cliente, permitiendo visualizar e incluso tocarlo para que se verifique de manera fácil las características que incentiven la compra, sin que esto afecte a rehacer su presentación al aspecto inicial.

5.10 Procesos de Comercialización

Poner en marcha un negocio bajo el esquema asociativo requiere de un proceso en el que se considere variables dentro del aspecto socioeconómico, político, de procesos, mercado, comercialización y haber superado todas las vicisitudes propias de la etapa inicial.

Luego de haber formado la Red Solidaria Productiva con actores a los cuales se les haya determinado sus habilidades y destrezas, la organización estará en capacidad de saber cuáles son las prendas que producirá, y podrá ser más competitivo, sin embargo tendrá prioridad la producción de aquellas que teniendo mayor demanda, aun exista oferta insatisfecha por la competencia, basados en este análisis investigativo se desarrollaran las estrategias de comercialización.

Debemos recordar que la especialización permite desarrollar mayor eficiencia, y mayor rentabilidad, economía de escala que debe ser aprovechada en prendas que requiera pequeños cambios de proceso pero que no se identifique en moda, de esta manera se determinara aspectos elementales que permitan definir el esquema productivo, y de comercialización que permita atender al mercado con la Red Solidaria Productiva.

La preferencia del consumidor estará dirigida a las prendas que considere se enmarque en parámetros de calidad tanto en la materia prima como en confección, por lo tanto es importante a más de cumplir con las normas que en la actualidad el

Gobierno exige a los productores textiles, identificarlo al producto con una marca que sea de fácil recordación tanto de manera gráfica como de nombre.

Los canales de comercialización del producto elaborado en la Red Solidaria Productiva deben efectuarse de manera directa en el mercado, evitando al intermediario. No alcanzar este objetivo sería caer nuevamente en un proceso productivo dependiente que no permitirá obtener resultados positivos, objetivo y meta de la asociabilidad de los microempresarios.

Para la sostenibilidad de este núcleo productivo será requisito fundamental que el mismo Gerente, los Socios y familiares se involucren en redes comerciales, asignándoles un porcentaje sobre las ventas se incentiven en ofrecer las prendas que la Red Solidaria produce directamente al consumidor, evitando el crédito, mecanismo comercial que desequilibraría la economía naciente del grupo asociado.

La comercialización de prendas de vestir nacionales en el momento actual tiene ventaja al estar favorecido por las salvaguardias impuestas por el gobierno, pero al mismo tiempo se han impuesto normas de control para que los microempresarios se integren en el esquema comercial económico nacional, al estar en trámite la unificación de los beneficios laborales y legalizar la actividad con la obtención de: la Patente Municipal, Registro Único de Contribuyentes, Registro Único de Producción, permisos de funcionamiento emitidos por el Cuerpo de Bomberos y demás instituciones que tengan injerencia en el control de la actividad de confección de prendas textiles.

La Red Solidaria Productiva fortalecerá su aspecto organizacional con una actividad comercial dinámica que permita trabajar recuperando el capital invertido en la materia prima, insumos y mano de obra sin conceder crédito, con esta política favorable para el núcleo productivo se limitaran posibilidades de crecimiento y presencia en el mercado.

Es menester tener en cuenta que a más de los conocimientos en procesos productivos de los actores en esta asociabilidad, se debe aportar con determinado valor económico, maquinaria y local, de lo contrario obtener un microcrédito que según el monto se obtendrá con las firmas y/o con la garantía hipotecaria de los inmuebles propios de los socios para la compra de maquinaria, materia prima, arriendo de local, proyección de sueldos, salarios del periodo inicial, valores de comisiones, transporte, papelería y comunicación necesarios para la comercialización.

El proceso productivo requiere de tres capitales para la compra de materia prima y suministros que se deberá tenerse en bodega, en proceso, producto terminado, y prendas vendidas razón por la cual los aprovechamientos de los recursos económicos, en toda la cadena deben ser cuidados rigurosamente.

Aplicando las Fuerzas de Mercado de Porter y el Modelo Organizacional Productivo Justo a Tiempo se impulsará mejores condiciones de negociación con los proveedores al saber: que, cuanto y cuando comprar, como desarrollar los tiempos estándares en cada proceso y en donde vender, de tal manera que se aproveche el tiempo de crédito que conceda el proveedor, para emplearlo en el proceso

productivo, la actividad de comercialización y el crédito al cliente lo que permitirá trabajar con capital ajeno sin costos financieros.

Los sectores y personas involucrados en estas Redes Solidarias Productivas no son solo los accionistas, obreros y empleados, están todos los actores económicos sociales tales como el gobierno, proveedores, instituciones financieras, competencia, clientes, todos quienes deben brindar la confianza y apoyo necesario para el desarrollo y éxito de estos núcleos productivos al involucrarse como aliados estratégicos.

Los procesos de comercialización involucran una gama de acciones encaminadas a identificar y satisfacer las necesidades de los clientes ajustándose a las condiciones que proponga, mientras que a la empresa permitirá obtener una rentabilidad, justificada más en la rotación del producto por estar involucrado en un sector tan competitivo que es el de confección de prendas textiles.

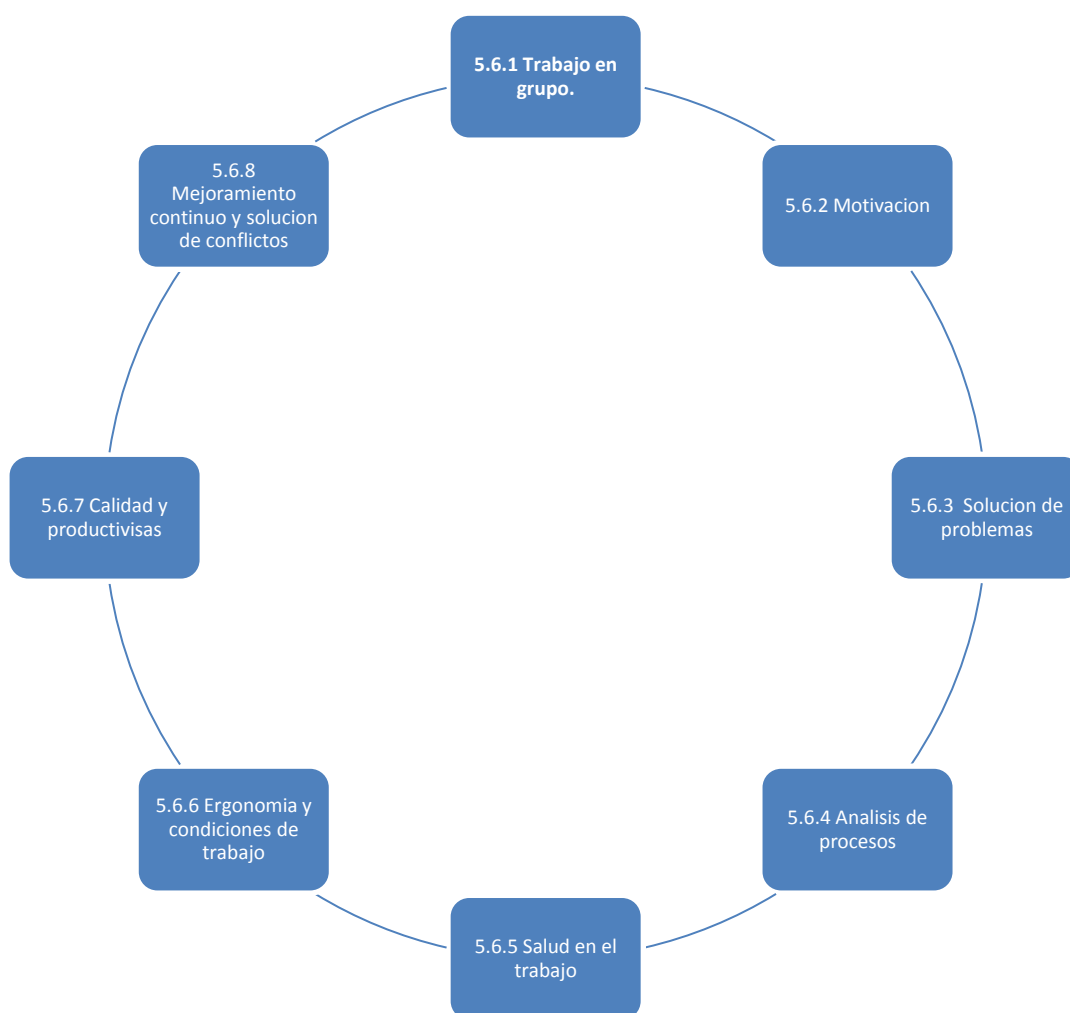
La comercialización de los productos fabricados en la Red Solidaria, estará basado en la capacidad de producción y el capital en giro que disponga, optando por ventas al detal, minoristas y mayoristas sin descartar una exclusividad o alianza estratégica con algún actor del mercado que respetando la identificación del fabricante acuerde negociar transparentando costos que permitan obtener rentabilidades estables al núcleo productivo asociado.

Estas formas de comercialización deben ser monitoreadas y ajustadas en relación directa al desarrollo productivo y al afianzamiento económico de la Red Solidaria,

aplicando esquemas de comercialización: con descuentos, a consignación, o a crédito respaldados con documentos negociables en los que se acuerden precios e intereses en relación directa al tiempo de crédito solicitado por el cliente.

5.11 Sistema de capacitación

Gráfico #: 5.27 Capacitación



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Diagnosticando las necesidades del núcleo productivo se ejecutara la capacitación con temas básicos utilizando un léxico propio, que permita monitorear, evaluar y replantear la temática para que exista una comunicación productiva horizontal.

5.11.1 Trabajo en grupo

Objetivo.- Ratificar al microempresario que pertenece a la Red Solidaria Productiva cuáles son las razones y beneficios de trabajar en asociación. En el trabajo de grupo se considera a un número de personas comunicándose entre sí con alguna frecuencia durante un lapso dado, que se apoyan en conseguir el logro de una meta, y cuya suma de aportes individuales es casi siempre igual a los aportes del grupo.

Trabajo en equipo.- Cuando los componentes de un grupo conocen sus objetivos, contribuyen con entusiasmo, responsabilidad y con un sentimiento de mutua dependencia que los lleva a apoyarse recíprocamente, para el logro de tareas o metas.

5.11.2 Motivación

Objetivo.- Desarrollar la actividad diaria no como una obligación sino un entretenimiento en un proceso integral del individuo identificado entre obligación y óseo en donde personalmente y los que estén formando el núcleo familiar se beneficien mediante el desarrollo de la memoria.

Es una serie de procesos individuales que estimula una conducta para beneficio propio, colectivo y laboral. Esta conducta requiere varios elementos:

- ✓ Esfuerzo – se refiere a la magnitud o intensidad de la conducta que se exhibe para alcanzar una meta o un objetivo ya sea personal o laboral.
- ✓ Persistencia – se refiere al esfuerzo sostenido para alcanzar una meta o objetivo.
- ✓ Dirección- se refiere a si el esfuerzo y la persistencia van en la vía correcta

5.11.3 Solución de problemas

Objetivo.- Reconocer la presencia de resultados indeseado de un proceso, una situación en la cual el rendimiento o el comportamiento no satisfacen las expectativas, y transformarla en una oportunidad de mejoramiento solucionando varios tipos de acciones y actividades determinadas como tipos de problemas

- ✓ de eliminación
- ✓ de reducción
- ✓ de incremento

5.11.4 Análisis de Procesos

Objetivo.- Desarrollar Conocimiento de actividades que se lleva a cabo para obtener un resultado determinado a través de la transformación de insumos y del uso de los recursos disponibles, Permite responder:

- ✓ ¿Cómo debemos realizar nuestras actividades para garantizar que los productos que entregamos son de buena calidad?
- ✓ ¿Cómo los estamos realizando actualmente?
- ✓ ¿Qué cambios deberíamos hacer?

5.11.5 Salud en el Trabajo

Objetivo.- Estudiar las interacciones entre salud y las condiciones del trabajo, entendidas como el conjunto de factores; mecánicos, físicos, químicos, biológicos, psicológicos y sociales. El trabajo genera riesgos (probabilidad o proximidad de un daño a las personas) Los riesgos a los que se encuentra expuesto el trabajador se denominan riesgos profesionales y se agrupan según su naturaleza:

- ✓ Riesgos mecánicos, locales de trabajo, maquinaria, herramienta.
- ✓ Riesgos físicos. Ruido vibraciones, radiaciones.
- ✓ Riesgos químicos, Sustancias y elementos tóxicos.
- ✓ Riesgos biológicos. Virus, bacterias parásitos, hongos.
- ✓ Riesgos psicosociales. Organización, relaciones, ritmos de trabajo, salarios.
- ✓ Carga de trabajos. Exigencias físicas y psíquicas propias del puesto.

5.11.6 Ergonomía y condiciones de trabajo

Objetivo.- Determinar las causas que se deriven del medio en que los trabajadores realizan sus labores, estableciendo normas para evitar la fatiga en la jornada diaria, reconociendo al (medio ambiente de trabajo) y al grado de inseguridad que puede tener la maquinaria, equipo, área de trabajo, pisos, estantería, y tableros, etc.

- ✓ Maquinaria ruidosa
- ✓ Puertas de emergencia obstruidas
- ✓ Líquidos derramados en el piso
- ✓ Falta de extinguidores

- ✓ Posición de trabajo en el puesto de actividad
- ✓ Falta de lentes para asegurar calidad de costura

5.11.7 Calidad y productividad

Objetivo.- Tener conocimiento pleno del conjunto de características que tiene un producto que se compra o se vende, reconocer que la calidad es fundamentalmente una actitud y un compromiso ante lo que debemos hacer en nuestra actividad diaria, comprometiéndonos con el futuro para alcanzar nuestras metas y objetivos.

A la calidad no se le debe considerarlo como un valor agregado, la definición elemental que en el microempresario funciona al decir que calidad es lo que se ve, trabajar con calidad hoy no es una opción, ni siquiera una ventaja competitiva, es un seguro de supervivencia. Es el conjunto de características que tiene un producto que se compra o se vende. En un proceso productivo la calidad empieza con la materia prima hasta la gestión de servicio en la atención al cliente.

El mejor aprovechamiento de los recursos permitirá llegar a tener una productividad en razón de estar relacionadas la cantidad de prendas producidas a la cantidad de recursos ocupados. El factor que más incide para conseguir este objetivo es mantener a los empleados y obreros remunerados a tiempo cumpliendo todos los derechos a los que por ley les corresponde. Esto permitirá tener una baja rotación de los obreros en los cuales se han invertido a más de los recursos: tiempo de capacitación y

acoplamiento que son aspectos que en la mayoría de los casos incluso significa daños de maquinaria y equipos en la etapa inicial productiva.

5.11.8 Mejoramiento continuo y solución de conflictos

Objetivo. Cumplir con los esquemas determinados para cada proceso productivos, estar conscientes que es necesario convertirnos cada vez más eficientes para que se adapte nuestra prenda a los requerimientos del mercado. Por eso es necesario aplicar mejoras en las áreas productivas de manera constante. Reconocer que el conflicto es parte de nuestra convivencia social, el afán de conseguir metas propias, sin reconocer que el ser humano siempre estará determinado por las limitaciones de un universo con recursos insuficientes y demandas crecientes. De este modo la vida sin conflictos es una falacia pues sin ellos nos privaríamos de la oportunidad para desarrollar nuestras habilidades pues se aprende a través y gracias al conflicto.

- ✓ El respeto a la persona.
- ✓ El desarrollo de la Creatividad.
- ✓ La orientación hacia el consumidor.
- ✓ El mejoramiento de la Tecnología.
- ✓ La Gerencia interfuncional.
- ✓ Comunicación horizontal

De manera resumida se puede apreciar en el siguiente cuadro que el Modelo de Gestión se circunscribe a cuatro elementos con sus respectivos componentes.

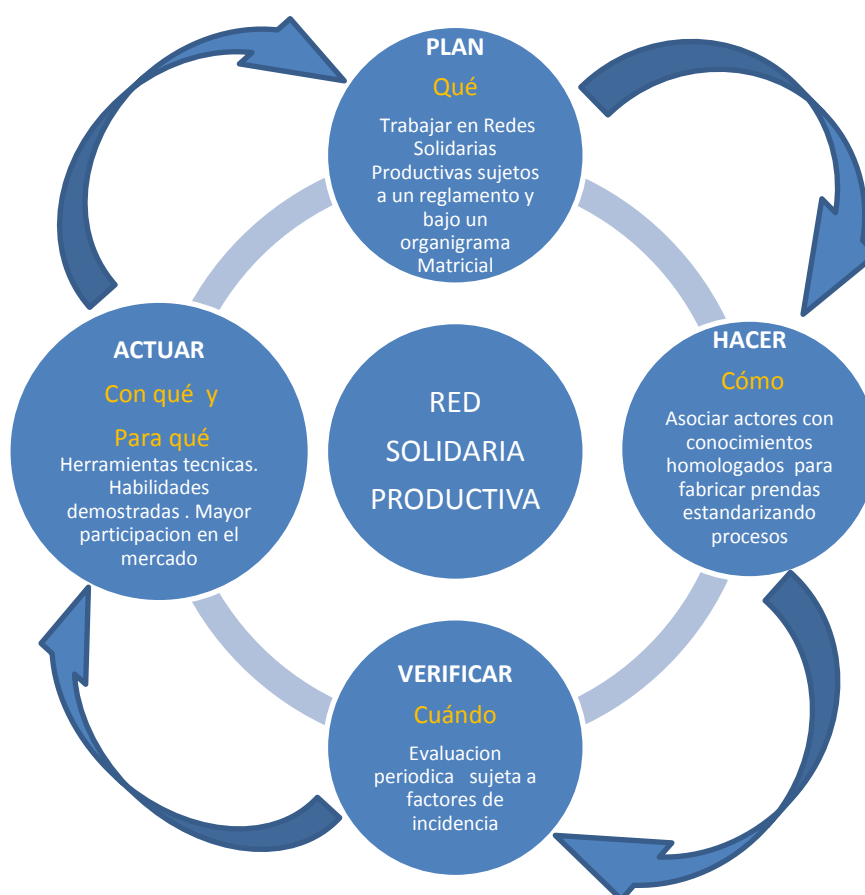
Tabla #: 5.38 Elementos del Modelo de Gestión

Elementos del Modelo de Gestión			
Estructura Asociativa	Procesos	Producción	Comercialización
5.1 Proceso de asociación y asociatividad 5.1.1 Principios sistémicos para evitar conflictos 5.2 Reglamento interno 5.3 Organigrama 5.4 Capacitación	5.4 Manual de funciones 5.5 Habilidades y destrezas 5.6 Tiempos y movimientos 5.7 Estandarización de procesos 5.8 Balanceo eficiente en líneas de producción 5.8.1 Listado de operaciones y maquinaria para producción lineal de camisetitas Tshirt 5.8.2 Listado de operaciones y maquinaria para la producción lineal de camisetitas tipo Polo 5.8.3 listado de operaciones y maquinaria para la producción de lineal y/o modular de Jean	5.9 Procesos para la producción de prenda interior de mujer. 5.9.1 Ficha técnica 5.9.2 Secuencia de operaciones 5.9.3 Detalle del procesos de la operación 5.9.4 Descripción técnica de materiales y suministros 5.9.5 Descripción técnica de máquinas y accesorios 5.9.6 Descripción técnica de procesos de costura 5.9.7 Instrucciones de como pegar cinta a laterales operación 1 5.9.8 Instrucciones particulares de la operación 5.9.9 Instrucciones del proceso de la operación	5.10 Procesos de comercialización. Los canales de comercialización del producto elaborado en la Red Solidaria Productiva deben efectuarse directamente en el mercado, evitando al intermediario. No alcanzar este objetivo sería caer nuevamente en un proceso productivo dependiente que no permitirá obtener resultados positivos. Objetivo y meta de la asociabilidad de los microempresarios

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Gráfico #: 5.28 Matriz de acción del Modelo de Gestión del Sector de Confección Textil



Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

El qué del plan de la Red Solidaria Productiva se relaciona con la implementación del trabajo comunitario bajo un esquema organizacional jerárquico, asociando actores con conocimientos homologados para hacer procesos productivos estandarizados, los mismos que verificados deben aplicar las habilidades y destrezas propias, actuando en el mercado de manera directa y obteniendo mejores precios en sus productos evitando al intermediario, este ciclo desarrollará mayor interés para que los actores incrementar equipos de trabajo que fabriquen una variedad de prendas relacionadas y complementarias que les conducirá a obtener una mejor calidad de vida.

5.12 Evaluación del Modelo de Gestión

5.12.1 Sociabilización del modelo de gestión.

Se lo realizo en el Salón de Ex Presidentes de la Cámara de Industrias de Tungurahua con la asistencia del Sr. Daniel Proaño Presidente de la Federación de Artesanos de Tungurahua; Sra. Lcda. Neyda Vasconez Directora Ejecutiva de la Cámara de Industrias de Tungurahua; Abg. Miryan Moya Técnica Provincial de la Junta Provincial de Defensa del Artesano de Tungurahua; Ing. Danilo Salazar Albán Director Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Ambato; Sr. Ing. Fernando Valencia Presidente de la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua; Ing. Mónica Echeverría Técnica Facilitadora del Clúster Artesanal Textil del Gobierno Provincial de Tungurahua; Econ. Gabriela Rodriguez Facilitadora de la Jefatura de Desarrollo Social y Economía Solidaria del GADMA; Sr. Ernesto Albornoz C. Presidente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CrediAmbato” Ltda.

Presentando gran interés a la exposición durante una hora se expuso de manera explicativa sesenta láminas en Power Point en las que se observó un modelo práctico aplicable a varias actividades artesanales dentro del esquema planteado de Redes Solidarias Productivas.

La objetividad del Modelo se encamina a núcleos productivos que fortalecidos de manera jerárquica deseen participar en el mercado cambiando los métodos actuales, acogién dose a paradigmas que estén enmarcados a la innovación, valores agregados,

concientizando que la calidad no debe ser considerada como variable de oferta, sino más bien el comportamiento del consumidor.

La estandarización de procesos estableciendo fichas técnicas esquemáticas para cada uno de ellos permitirá ofrecer al mercado prendas con terminados y características iguales que se vayan identificando con el segmento al que se decida llegar. Es necesario que la capacitación no sea estática, académica, es imprescindible resaltar la necesidad imperiosa de una capacitación técnica, dinámica, de campo que transparente la realidad en el microempresario que mantiene actitudes cerradas sin dar a conocer su realidad de acción, por recelo a ser criticado; la capacitación de campo debería ser considerada como alternativa para obtener beneficios a mediano plazo.

La aplicación del modelo debe ser considerada como una herramienta necesaria que permitirá el ahorro de recursos económicos, humanos, dando paso a procesos innovadores para lograr participar en el mercado con expectativas reales.

5.12.2 Análisis y discusión

En el desarrollo de la conversación ampliada se obtiene criterios que permite obtener aportes al considerar que el modelo debe difundirse realizando alianzas con los institutos de capacitación que se enfocan en la actividad empresarial, al considerarle aplicable en otras actividades y no solo en la textil, en la que se enfoca el estudio, la utilización de maquinaria depende en gran parte de las habilidades y destrezas que el operario tiene, incidiendo en la utilización de mano de obra calificada, mientras que

en el modelo al detallar cada proceso en una ficha técnica se elimina la dependencia de estos actores, por elemento humano ansioso de emprendimiento ocupando nuevas plazas de trabajo.

Se menciona que la persona que encabece la Red Solidaria Productiva debería ser un líder innato para que pueda dirigir al grupo en razón de ser el personaje característico en las comunidades, dentro del modelo se considerara a quien pueda tener jerarquía dentro de los actores del núcleo productivo.

La aplicación del Modelo de Gestión propuesto, teniendo un desarrollo práctico cumple con las políticas que el Gobierno Nacional está interesado en desarrollar con el microempresario, aterrizar en el accionar presentado es de competencia del Gobierno Provincial según lo dispone el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización COOTAD por ser el encargado de los aspectos productivos, en tanto que las Redes Solidarias Productivas sean respetadas como tales y no pasen al control de la Superintendencia de Compañías como entes societarios.

Existiendo organizaciones gremiales activas en la ciudad se considera que la implementación de este trabajo fortalecería el quehacer permanente y la relación con los asociados, determinando y priorizando las necesidades en las que se podría aplicar dentro de las áreas administrativas, productivas y de mercado. El formar grupos homogéneos consolidados en actividades productivas con procesos estandarizados permitirá que al comercializar los productos pasen de ser sustento familiar a negocio rentable.

La difusión de este planteamiento entre los dueños de los talleres dentro de las asociaciones gremiales se considera como la mejor alternativa para definir los grupos de personas que considerarían a la Red Solidaria Productiva como un sistema asociativo con el que se pueda obtener desarrollo innovador a mediano plazo.

5.12.3 Evaluación de impactos

Determinando a la evaluación de impacto como una herramienta dentro de la actividad empresarial que permite aprovechar de la mejor manera los recursos, en el presente estudio al determinar el Modelo de Gestión practicando la estandarización de procesos en un núcleo asociativo homogéneo, permitirá obtener beneficios importantes en los actores para que su participación en el mercado sea de manera activa y se cumplan los esquemas gubernamentales erradicando la pobreza del sector microempresarial textil.

Innovaciones, investigación de campo y propuesta de desarrollo colectivo son los resultados que impactaría el Modelo de Gestión en el sector, quedando en responsabilidad de las Instituciones, Organizaciones Públicas y Privadas dar a conocer a sus miembros, el costo beneficio, la eficiencia y productividad en la aplicación del modelo que con las siguientes matrices permite confirmar que se enfoca directamente a impulsar el sector microempresarial.

Matriz de Impacto de los Elementos del Modelo de Gestión de la Red Solidaria Productiva con relación a los aspectos importantes para los asociados y clientes

finales. Según el criterio de los Directivos de Organismos e Instituciones relacionados con el Microempresario.

El peso corresponde a la importancia que se le asigna a cada uno de los aspectos sobre los cuales afecta el modelo (debe sumar 1)

Se califica de 1 a 5 (1 menos calificación, 5 mayor calificación) a cada uno de los elementos del modelo con respecto a los aspectos.

Se llevó a cabo un análisis de los impactos tanto de los elementos del Modelo de Gestión como de las fuerzas de Michael Porter en sentido directo e inverso, así:

Tabla #: 5.39 Impacto de los elementos del Modelo de Gestión con las fuerzas de Porter.

Factores Aspectos		Estrategia Competitiva		Competencia		Sustitutos		Proveedores		Clientes	
	Peso	Calificación	Producto	Calificación	Producto	Calificación	Producto	Calificación	Producto	Calificación	Producto
Organización	0,2	3,0	0,6	4,0	0,8	2,0	0,4	4,0	0,8	4,0	0,8
Procesos	0,3	4,0	1,2	4,0	1,2	2,0	0,6	5,0	1,5	5,0	1,5
Produccion	0,3	4,0	1,2	5,0	1,5	2,0	0,6	5,0	1,5	5,0	1,5
Comerciali - zación	0,2	5,0	1,0	5,0	1,0	3,0	0,6	5,0	1,0	5,0	1,0
Total	1,0		4,0		4,5		2,2		4,8		4,8

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

Se puede apreciar que los elementos del Modelo de Gestión tienen su mayor aporte en los clientes y proveedores y con menor intensidad en los productos sustitutos.

Tabla #: 5.40 Impacto de las fuerzas de Porter en los elementos del Modelo de Gestión.

Aspectos Factores		Organización		Procesos		Producción		Comercialización	
	Peso	Calificación	Producto	Calificación	Producto	Calificación	Producto	Calificación	Producto
Estrategia Competitiva	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Competencia	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Sustitutos	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Proveedores	0,2	5	1,0	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Clientes	0,3	4	1,2	3	1,5	5	1,5	5	1,5
Total	1,0		4		4		4		4

Fuente: Investigación de campo**Elaborado:** Francisco Humberto Holguín C., 2014

Como se puede apreciar los distintos elementos del Modelo de Gestión tienen un impacto equitativo sobre las cinco fuerzas de Porter que resultarán fortalecidas de la potencial ejecución de la Red Solidaria Productiva.

Tabla #: 5.41 Impacto entre fuerzas de mercado

NIVEL DE IMPACTO AREAS	-3	-2	-1	0	1	2	3
Estrategia Competitiva							X
Competencia							X
Sustitutos					X		
Proveedores							X
Clientes							X
TOTAL					1		12

Fuente: Investigación de campo**Elaborado:** Francisco Humberto Holguín C., 2014

Nivel de impactos del Estudio: $13/5 = 2,6$ Alto Positivo

En base a la tabulación reflejada en el cuadro anterior se puede determinar los siguientes impactos:

Estrategia Competitiva: Es un impacto alto porque refleja la potencialidad que tiene la empresa en el sector en que se desenvuelve, es decir al analizar las condiciones en las que esta posesionada en el mercado.

Competencia: Tiene un impacto alto por la cantidad de empresas que están dedicadas a la actividad, es necesaria la aplicación de permanentes innovaciones para estar superando las que desarrolle la competencia, al estar inundado de información a través de internet la consulta constante de mercados que implantan la moda permitirá realizar una gestión de información de permanente actualización.

Sustitutos.- Al ser parte de la competencia podría tener un impacto mayor, pero en el caso de estudio no es media porque estamos en un medio geográfico con un clima estable por lo tanto no existe prendas sustitutas sino más bien modelos y materiales.

Proveedores.- Es importante su incidencia en razón de que a más de poder obtener materiales que permitan producir prendas con materiales exclusivos, los precios, plazos, unidad de medida que provea permitirá desarrollar una estrategia ganar ganar, la misma que si es aprovechada durante el proceso productivo permitirá ofrecer mayor ventaja al cliente.

Clientes.- Permitirá la estabilidad y crecimiento de la actividad, si se le considera como usuario final será el encargado de transmitir las bondades del producto dentro del medio en que se desenvuelve y referirá tanto el producto como el lugar en donde podrán adquirirlo. Mientras que si es el comerciante al tener la prenda alta rotación estará dispuesta a sacrificar réditos altos que están compensados por la cantidad vendida.

Tabla #: 5.42 Matriz comparativa de impactos actuales en el modelo propuesto.

	INTERES- TENDENCIAS																Sin Modelo	Con Modelo
Nivel Intensidad Aspecto	Insignificante				Limitado				Considerable				Enorme					
	1				2				3				4					
	1	2	3	T	1	2	3	T	1	2	3	T	1	2	3	T	T	T
Asociatividad	X			1						X		6					1	6
Organización						X		4						X	8	8	4	8
Procesos		X		2						X		6					2	6
Producción										X		6		X	8	8	6	8
Comercialización						X		4						X	8	8	4	8
Total sin Modelo				3				8				6					17	
Total con Modelo												12				24		36

Fuente: Investigación de campo

Elaborado: Francisco Humberto Holguín C., 2014

La evaluación de la aplicación del Modelo de gestión, se lleva a cabo a través de una matriz en la que se mide su impacto; así, se puede apreciar que se ha tomado en cuenta los niveles correspondientes a Insignificante, limitado, considerable y enorme, valorados del 1 a 4 respectivamente, los mismos que tienen intensidad del 1 a 3 correspondientes a alto, medio y bajo. Se observa que, con la aplicación del Modelo de Gestión, ha mejorado el nivel en cada uno de los aspectos, lo que se traduce en un evidente impacto mayor de la condición anterior, es decir sin la aplicación del Modelo, a la condición en la cual se aplica el Modelo, así vemos que el valor pasa de 17 a 36. Cabe notar que no se trata en un efecto casi duplicado de cada uno de los aspectos, sino simplemente de una clara evidencia del mejoramiento de la gestión del microempresario de la confección textil.

El tiempo en el que se implementará cada una de las etapas del Modelo de Gestión planteado estará sujeto a la homologación de intereses, conocimientos y necesidades de quienes teniendo el deseo de formarlas, se sometan a las normas y disposiciones que regirá el funcionamiento de la Red Solidaria Productiva la misma que en condiciones normales se desarrollara en diez y ocho meses.

Los actores deben tener una mente abierta, flexible que permita aceptar cambios constructivos para generar una mejor calidad de vida, descartando toda forma de autoritarismo, practicando acciones ecuanimes y justas respetando y analizando los aportes que los miembros realizarán para acogerlas democráticamente debiendo ser congruentes a la actividad incluyéndolas como un elemento adicional que engrane en la columna vertebral administrativa y productiva permitiendo fortalecer la vigencia de la Red Solidaria Productiva sostenible.

La actividad societaria abierta en la ciudad de Ambato no ha tenido un desarrollo coherente con la dinamia comercial informal enfocada como base del importante movimiento económico, sectores industriales, comerciales y de servicio que han pretendido desarrollarse de manera asociativa empresarial aperturando capital han fracasado.

También se puede mencionar cómo aportes importantes de capital, instalaciones y maquinaria realizados por gobiernos, ONG, enfocados al desarrollo de sectores con gran expectativa en la zona, han fracasado por las innumerables gestiones burocráticas y los intereses individuales de quienes han estado al frente de la gestión administrativa.

Fundamentos estos para ratificar que en el microempresario debe existir necesariamente el convencimiento de generar cambios de opinión constructivos aceptando que la unión hace la fuerza, requiriendo tiempos prudenciales para ejecutar e implantar el Modelo de Gestión que la actividad microempresarial comunitaria de confección textil requiere para su participación en un mercado en el que influye factores exógenos como la moda y el comportamiento del consumidor.

El proceso de asociatividad enmarcado en las normas y disposiciones permitirán cimentar la estructura productiva que deberá acoger la forma de trabajo propuesta en el Modelo de Gestión permitiendo aprovechar de mejor manera los recursos, este proceso luego de iniciado deberá tener un periodo de ajuste progresivo hasta llegar a la implantación total de la estandarización de procesos, balanceo de líneas, mejora de tiempos y movimientos al determinar la secuencia de operaciones de las prendas que se defina una especialización, permitiendo captar una imagen fortalecida en el entorno comercial con la participación en ferias sectoriales abiertas permanentes.

Es meritorio reconocer como han podido fortalecerse esquemas productivos solidarios en varios cantones y parroquias de la provincia, enfocados en una especialización en la última década, así por ejemplo, Cevallos en calzado, cultivo de frutas y producción de mermeladas; Tisaleo producción de mora y fresa; Mocha productos de ciclo corto papas, criaderos y planta de faenamiento de cuyes; Pillaro elaboración de lácteos; Santa Rosa artesanías y pan; a más de las actividades tradicionales crecientes de los jeans de Pelileo, marroquinería y vestimenta en cuero de Quisapincha entre otro.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

El microempresario de la confección textil que no ha desarrollado su actividad propia, luego de obtener su título y la calificación artesanal, se ha involucrado en un trabajo dependiente con pequeñas, medianas y grandes empresas en calidad de talleres externos mal llamados maquilas.

El sector de confección textil genera gran cantidad de empleo, especialmente dentro subempleo. Se determinó que la mayor demanda de prendas se ubica alrededor del inicio del periodo escolar y las distintas festividades tales como día de la madre, padre y navidad.

El presente Modelo de Gestión proporciona directrices para los procesos productivos, utiliza tablas y gráficos de fácil interpretación con el objeto de facilitar la estandarización de procesos que permitirán competir con mayor eficiencia en el mercado.

El Modelo de Gestión brinda métodos y procesos demostrativos que bajo nuevos paradigmas e innovación permiten entregar productos con valor agregado, en donde

a más de aplicar sus conocimientos empíricos, habilidades y destrezas dinamicen la cadena de valor llegando a entregar sus productos directamente en el mercado.

Al mejorar la negociación con los proveedores y consumidores, se cumplirá las expectativas del Gobierno en su deseo de cambiar la matriz productiva, con asociaciones encaminadas al desarrollo del plan del buen vivir.

La propuesta gubernamental de que todos participemos en una sociedad productiva con los mismos derechos y deberes eliminando las ventajas que tienen los artesanos calificados es la base para el cambio, las diferencias socioeconómicas a las que se han considerado apoyo, tienen efectos secundarios convirtiendo al artesano en capacitador con una alta rotación de mano de obra.

La aplicación del Modelo de Gestión propuesto tecnificará los procesos productivos, permitirá fortalecer cimientos de asociatividad respetando jerarquías, conocimiento y dando oportunidad a la participación de nuevos actores en proyectos de emprendimiento.

Con respecto al deseo de asociarse en Redes Solidarias Productivas de los encuestados el 79,7% considera como una excelente alternativa para desarrollar su actividad productiva.

Los representantes de los gremios manifiestan que al no ser obligatoria la afiliación de los microempresarios, la aplicación del Modelo de Gestión sería una razón para retomar la participación activa de los miembros.

Con respecto a la sociabilización se considera un sistema práctico de aplicación a todos los sectores microempresariales.

6.2 Recomendaciones

Luego de la sociabilización a los directivos de los Gremios e Instituciones relacionadas con el desarrollo del sector microempresarial, y en vista de la significativa apertura de los microempresarios es procedente se creen espacios propios para ofertar la creación de Redes Solidarias Productivas como la mejor alternativa de asociatividad de actores calificados homogéneos que se comprometan a cumplir normas y acatar el reglamento que permita fortalecer núcleos productivos.

El Modelo de Gestión se ajusta a las perspectivas de la Economía Popular Solidaria. Este debe servir como enlace a todas las Instituciones que están enmarcadas en el espectro del microempresario tratando de involucrarles en una sociedad más digna. Las Ruedas de negocios, las Ferias Artesanales, la capacitación dinámica, con procesos demostrativos, serían planes pilotos que deben aplicarse a través de los organismos e instituciones relacionadas.

Se recomienda promover visitas a grandes y pequeñas empresas, en las que se observe que el desarrollo no se da a corto plazo, serían los gerentes – propietarios quienes platicuen con los miembros de las Redes Solidarias Productivas en formación para que conozcan de primera fuente todas las vicisitudes por las que hay que pasar para consolidar una actividad productiva.

Convenios con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), de Colombia y la visita a las ferias especializadas serian semillas de apoyo al emprendimiento pesimista que podría mantenerse en el sector. Se debe reconocer que la dinamica del trabajador colombiano es muy superior a la del ecuatoriano, el mercado laboral les exige capacitación e innovación permanente.

Relacionarse con fundaciones que manteniendo convenios internacionales, pueden vincular a profesionales extranjeros en el desarrollo del emprendimiento. Un ejemplo se podría citar a la Cooperativa de Producción El Salinerito de Guaranda, que habiéndose formado en 1972 con el apoyo de una Misión Salesiana, la producción se dinamizo técnicamente en 1978 con la directriz de un personero suizo la que ahora cuenta con más de 22 queseras aplicando la estandarización de procesos y ofreciendo al mercado nacional e internacional una variedad de productos de calidad reconocida.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (2011). *Previsiones Económicas 2011 a precios reales*. Recuperado de www.telegrafo.com.ec/%2Fediciones-impresas%2Feltelegrafo%2Fdoc_download%2F1903-03-de-septiembre-de-2012.html&ei=e_A0U5nCJZOqsQTgsICoCw&usg=AFQjCNHHrXu36kBJdqLoecvvHnvkwEXLEw&sig2=WuvJyF0OMpy9rxJNwQzeKg&bvm=bv.63808443,d.cWc
- Chase, R. (2005). *Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva*. México: McGraw Hill.
- Clark, C. (1967). *Las Condiciones del progreso Económico*. Madrid: Alianza
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2011). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Coraggio, J. (s/f). *La Economía Popular y Solidaria en el Ecuador*. Recuperado de <http://coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20>
- El Telégrafo, (2014). <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/los-artesanos-tienen-su-espacio-en-el-nuevo-codigo-laboral.html>
- INEC,(2014).[ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/EMPLEO/Empleo/Recuperado de www.ecuadorencifras.gob.ec/...inec/...2014/.../201403_Enemdu](http://ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/EMPLEO/Empleo/Recuperado%20de%20www.ecuadorencifras.gob.ec/...inec/...2014/.../201403_Enemdu)
- Koontz, (2004). *Administración Global*. México: McGraw Hill.
- Ley de Defensa del Artesano, (1997). Recuperado de http://www.jnda.gob.ec/pdf/LEY_DE_DEFENSA_DEL_ARTESANO.pdf
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario Registro Oficial 444 de 10-may-2011. Recuperado de

http://www.seps.gob.ec/c/document_library/get_file?uuid=4d879bbc-2bbc-47db-a27d09642ef8a0c7&groupId=10157

López, V. (2009). *Ética, economía y empresa: hacia un enfoque holístico*. Buenos Aires: El Cid Editor.

Martínez, A. (enero-marzo 2013). *Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial*. Recuperado de http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201d5470864b3b&groupId=10128

Mance, E. (2006). *La Revolución de la Redes*. Petropolis, Brasil: Editora Vozes.

Morán, J. (2008). *La Economía Social Solidaria. Redes Productivas*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2008a/>.

Observatorio de Comercio Exterior del Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. (2001). *Agendas para la Transformación Productiva Territorial*. Quito: MIES.

Pérez, J. (1997). *Estrategia Gestión y habilidades Directivas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Pérez, M. (14 de julio de 2009). *Definiendo Cadenas productivas y Clúster*. Recuperado de <http://marcialperezherrera.blogspot.com/2009/07/definiendo-cadenas-productivas-y.html>

Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. España: Plaza & Janes Editores.

----- (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México, D.F.: Compañía Editorial Continental.

----- (2003a). *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto, S.A.

------. (2003b). *Ser Competitivos: Nuevas aportaciones y conclusiones*. México: Ediciones Deusto, S.A.

------. (2010). *Ventaja Competitiva*. España: Ediciones Pirámide.

Quishpi, L. (2013). Recuperado de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/los-artistas-tienen-su-espacio-en-el-nuevo-codigo-laboral.html>;

Restrepo, L. (2004). *Interpretando a Porter*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Smith, A. (2010). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. México: Fondo de Cultura Económica.

Tejada, A. (2003). *Los modelos Actuales de Gestión En las Organizaciones. Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias*. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/Psicologia/article/Viewfile/1725/1118>

Tovar, E. (2007). *La artesanía mexicana: su importancia económica y social*. Texas: Editor Universidad Nacional Autónoma de México.

Zabala, H. (2008). *Gestión de Empresas de Economía Solidaria*. Recuperado de <http://www.funlam.edu.co/administracion/modulo/nivel07/GestionDeEmpresasDeEconomiaSolidaria.pdf>

GLOSARIO

Ajuste de tensión. En el frente de la maquina se encuentra un tornillo regulador de la tensión del hilo superior, mientras que del tornillo ubicado en la cámara de la bobina sea ajusta la tensión del hilo inferior o trama. La tensión es la correcta cuando la puntada es perfecta en el anverso y reverso.

Pie. Sirve para prensar la tela o fijarla mientras se efectúa la costura y los hay de muchas formas y para diferentes funciones

Aditamento o folder. Son piezas que se acoplan en las máquinas para realizar actividades con mejor precisión y mas rápido.

Plancha. Con el pie y los dientes permite sostener la tela.

Dientes /Arrastre. Sistema interior que sobresale por la parte intermedia de la plancha, teniendo diferentes grosores permite según la presión del pie mantener estables el tamaño de la puntada, existen de diferentes aspectos para la calidad y grosos de la tela.

Sistema Aguja. Al existir varias calidades de aguja y maquinas a diversas velocidades es necesario ocupar el sistema de aguja apropiado que no se deforme permitiendo a más de duración la formación de puntadas iguales sin daño a la tela.

Calibre Aguja. Es el grosor determinado en tronco de la aguja.

Punta Aguja. Permite mantener la estructura del tejido sin dañarla.

GHS. Aguja Overlock

SUK. Punta de bola mediana Esta punta es utilizada para costuras en telas de peso medio. También es utilizada para mezclilla de grueso medio, particularmente las de lavados de arena y piedra.

SKF. Punta de bola grande Esta punta es utilizada para tejidos gruesos y tejidos elásticos densos (no empujará el hilo elástico a través).

SKL. Punta de bola especial Utilizado para materiales elásticos de grosor medio con cubierta de hilos elastoméricos y tejidos muy gruesos.

ANEXOS

Anexo #: 1

Oficios enviados a Instituciones y Organizaciones del Sector Microempresarial poniendo a consideración el tema de tesis y solicitando se manifiesten sobre el interés del mismo.

Ambato, 18 de noviembre de 2013

Sra. Dra.
Aracely Perez
Coordinadora Zonal del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO)
En su despacho

De mi consideración

Habiendo trabajado en el sector de confeccion textil durante casi cuatro décadas, perteneciendo a los gremios de las Cámaras Artesanal, Pequeña Industria y de Industrias de la cual fui su Presidente durante los años 1992 y 1993 consiguiendo ejecutar la obra del Centro de Exposiciones, es mi deseo al haber concluido los estudios de la Maestría de Administración de Empresas Mención Planeación en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato periodo 2011-2013 realizar mi tesis sobre el "Desarrollo de un Modelo de Gestión para la Formacion de Redes Solidarias Productivas en el Sector de la Confeccion Textil en la Ciudad de Ambato".

Considerando la injerencia que tiene la Institución que Preside en el desarrollo de la Provincia, desearía que luego de terminada la investigación les sea útil para aplicarlo en el sector o sectores afines tomando en cuenta el compromiso de capacitación y desarrollo de la competitividad que se ha fijado el Gobierno Nacional para los sectores micro empresariales como objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017.

Agradecere se digne manifestar por escrito su interés en la realizacion de este tema de tesis cuyo propósito es contribuir al desarrollo del microempresario, considerando que deberán sujetarse a nuevas realidades en el mercado y sus fuerzas competitivas. Su criterio reviste especial importancia, dado que contribuirá al sustento de aprobación de este trabajo de investigación.

Por la atención favorable y oportuna que sabrá dar a la presente me anticipo en agradecerle.

Atentamente


Econ. Humberto Holguín Colina





Ministerio de Industrias
y Productividad

Noboa y Caamaño y Demetrio
Aguilera Malta, frente a Bodesur.
Sector Huachi Chico.
Telf.: 03 2588269 - 03 2585552 03 2 58541
www.mipro.gob.ec
Ambato - Ecuador

OF. CIRC. Nro. 080-MIPRO-Z3-2013
Ambato, 18 de Noviembre del 2013

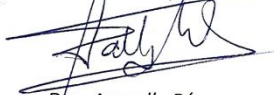
Economista
Humberto Holguín Colina
Ciudad.-

De mi consideración

En conocimiento de su oficio s/n de 18 de noviembre del año en curso, mediante el cual nos da a conocer que existe el interés de su parte de realizar la tesis sobre "Desarrollo de un Modelo de Gestión para la Formación de Redes Solidarias Productivas en el sector de la Confección Textil en la ciudad de Ambato, una vez que ha concluido los estudios de la Maestría de Administración de Empresa Mención Planeación en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede en Ambato y solicita que manifieste nuestro interés sobre este tema, me permito exponer lo siguiente:

1. Felicito su valiosa iniciativa ya que este tema servirá de gran apoyo para el sector textil de nuestra provincia
2. El compromiso de brindarle todo el apoyo que necesite para el desarrollo de este importante tema, según nuestras competencias
3. El tema obviamente constituye de gran interés para nuestra institución, considerando que una vez concluido se entregará una copia del mismo y que servirá como línea de base para emprender planes y proyectos en beneficio de este importante sector productivo de nuestra provincia.

Atentamente,


Dra. Aracelly Pérez
COORDINADORA ZONAL 3



H. GOBIERNO PROVINCIAL DE TUNGURAHUA

PBX: 03-3730220 FAX: 2422-297
e-mail: gobiernoprovincial@tungurahua.gob.ec



Casilla: 18-01
Bolívar y Ca

Ambato, 21 de noviembre de 2013

Economista

HUMBERTO HOLGUIN COLINA

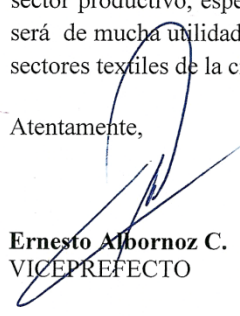
Ciudad

De mis consideraciones:

En mi calidad de Viceprefecto de la Provincia, he recibido con agrado tu comunicación en la que me informas sobre tu plan de tesis “Desarrollo de un Modelo de Gestión para la Formación de Redes Solidarias Productivas en el Sector de la Confección Textil en la Ciudad de Ambato”, propuesta que resultaría de mucho interés y aplicabilidad en nuestros proyectos de impulso y soporte al sector productivo de la provincia de Tungurahua.

Nuestra agenda de competitividad se encuentra identificando las debilidades de nuestro sector productivo, especialmente en el segmento micro empresarial por lo que, reitero, será de mucha utilidad aplicar las técnicas de desarrollo en un modelo de gestión de los sectores textiles de la ciudad de Ambato

Atentamente,


Ernesto Albornoz C.
VICEPREFECTO



Federación Provincial de Artesanos Profesionales de Tungurahua

FUNDADA EL 15 DE OCTUBRE DE 1958

FILIAL DE LA CONFEDERACION NACIONAL DE ARTESANOS PROFESIONALES DEL ECUADOR

AMBATO - AV. CEVALLOS 21-10 Y GUAYAQUIL - EDIFICIO PROPIO - TELEFAX. 2823254 - ECUADOR

Ambato, 02 de Diciembre de 2013
OFICIO No. 106 DP-FPAPT

Economista:
Humberto Holguín Colina
Ciudad

De nuestra consideración

La Federación Provincial de Artesanos Profesionales de Tungurahua le hace llegar un cordial saludo.

En contestación a su oficio presentamos nuestra felicitaciones por la labor realizada al frente de la Cámara de Industria así como de otras entidades, debo manifestar que para nuestra institución será de mucha ayuda en la aplicación de este modelo de gestión en el sector Microempresarial del sector textil perteneciente a nuestro gremio como también a las actividades similares en las que se podría aplicar, por lo que gustosos estaremos de aportar con lo que creyere conveniente en beneficio de su tesis con el tema "Desarrollo de un Modelo de Gestión para la Formación de Redes Solidarias Productivas en el Sector de la Confección Textil en la ciudad de Ambato"

Sin otro particular me suscribo

Atentamente,
ARTE, JUSTICIA Y TRABAJO

Sr. Daniel Proaño
PRESIDENTE F.P.A.P.T.



MC



Ambato, 21 de noviembre de 2013
Oficio N.- 114-PCIT-2013

Economista
Humberto Holguín Colina
EX PRESIDENTE
CÁMARA DE INDUSTRIAS DE TUNGURAHUA
Ciudad

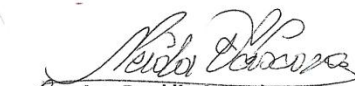
De mi consideración:

Acepte el cordial saludo de la Cámara de Industrias de Tungurahua y el deseo de éxito en sus actividades.

En atención a su gentil comunicación del 18 de noviembre de 2013 en la que se me comunica la realización de su tesis para maestría que versará sobre el Desarrollo de un Modelo de Gestión para la Formación de Redes Solidarias Productivas en el Sector de la Confección Textil de la ciudad de Ambato, en representación de la Institución que me honro en presidir manifiesto que es de nuestro interés la realización del tema de tesis propuesto por usted, del cual propenderemos su aplicación en el sector textil – confecciones y en otros afines a éste.

Hago propicia la oportunidad para reiterarle el sentimiento de mi consideración más distinguida.

Atentamente,


Ing. Franklin Camacho Molina
PRESIDENTE



¡Mucho
mejor!
si es hecho en
ECUADOR

Av. Galo Vela s/n Vía a Picahua Km. 2 ^{1/2} y Los Canarios (Junto al Parque Troya) · Telefax: 593 3 2844196
593 3 2418009 / 593 3 2419106 / 593 2418436 · Casilla: 1801089
e-mail: c.indust@andinanet.net · www.cit.org.ec · AMBATO - ECUADOR



Ambato noviembre 26, 2013
C.C.A.P.169-2013

Economista
Humberto Holguín Colina
Ciudad

De mi consideración:

En referencia a su oficio de 18 de noviembre del 2013, mediante el cual nos informa sobre su involucramiento y compromiso con los sectores productivos de nuestra ciudad y provincia, complementado con sus estudios de la Maestría de Administración de Empresas Mención Planeación en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato período 2011-2013, proponiendo como tema de su tesis sobre el " Desarrollo de un Modelo de Gestión para la Formación de Redes Solidarias Productivas en el sector de la Confección Textil en la ciudad de Ambato".

Agradezco su gentileza y felicito su iniciativa, considerando que el tema de su tesis es interesante y será una herramienta valiosa sobre todo si el propósito está encaminado a fortalecer la pequeña y gran industria de la confección.

Deseándole toda clase de éxitos.

Atentamente,

Miguel Suárez Jaramillo
Presidente



Rbf.

T. +593 3 2421930 / +593 3 2424773 F. +593 3 2424328
E. info@cca.org.ec / info.servicios@cca.org.ec
Montalvo 03-31 y Rocafuerte, Edificio "Las Cámaras"

www.cca.org.ec



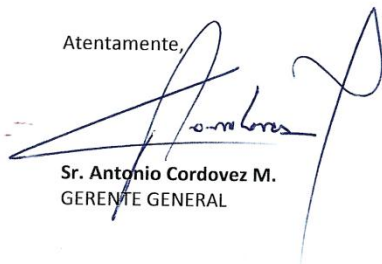
Ambato, 21 de noviembre de 2013

Economista
Humberto Holguín Colina
Ciudad.-

De mis consideraciones:

En respuesta a tu comunicación con fecha 18 de noviembre de 2013, en la que me informas sobre tu proyecto de tesis "Desarrollo de un Modelo de Gestión para la Formación de Redes Solidarias Productivas en el Sector de la Confección Textil en la Ciudad de Ambato", me permito comunicarte que nuestra Cooperativa Crediambato Ltda., atiende permanentemente a varios segmentos de la microempresa y desde luego al sector textil, por lo que nos resultaría de mucha utilidad el apoyar a nuestros socios para que perfeccionen sus sistemas productivos. El beneficio sería mutuo, pues al optimizar sus técnicas el riesgo de una posible cartera vencida disminuirían de una forma sustantiva.

Atentamente,



Sr. Antonio Cordovez M.
GERENTE GENERAL

Anexo #: 2

Oficio de aprobación y autorización para ejecutar la tesis luego de haber realizado las modificaciones solicitadas por el Consejo de Investigación y Posgrados según resolución DIP-Res. # 02-14.

Ambato 12 de marzo, 2014

Doctor
Juan Mayorga. PhD.
DIRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS
PUCESA
Presente

De mi consideración:

En mi calidad de Directora de la tesis titulada **“Desarrollo de un Modelo de Gestión para la Creación y Administración de Redes Solidarias Productivas en el Sector de la Confección Textil”** planteada por el Economista Francisco Humberto Holguín Colina, egresado de la Maestría en Administración de Empresas Mención Planeación, debo informar que ha realizado las modificaciones solicitadas por el Consejo de Investigación y Postgrados según Resolución DIP-Res. # 02-14.

Particular que informo para los fines consiguientes.

Con consideración y estima

Atentamente.



Ing. María del Carmen Gómez
DOCENTE POSGRADOS PUCESA

UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
Ambato
SECRETARÍA
DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

2014-03-20 15:14

AutORIZADO / Aprobado
28/03/2014
Mayorga
Proceder con la ejecución de la tesis

Anexo #: 3

Entrevistas a Directivos vinculados con los microempresarios

Funcionarios del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) Zona 3

Antecedentes. El treinta de abril de 2014, a las 9:00 horas fui atendido gentilmente por el Ing. Jacobo Suarez Director del MIPRO Zona 3 y la Sra. Eloísa Irigoya Funcionaria Técnica de la Institución

Nombre del encuestado. Ing. Jacobo Suarez

Cargo que desempeña. Director del MIPRO Zona 3

Dirección. Demetrio Aguilera Malta y Noboa Caamaño

Teléfono. 032585411 Celular.

E mail.



1. Actividad que realiza para desarrollar la Economía Popular Solidaria.

Tenemos más de 10.000 artesanos calificados me indica la Sra. Irigoyen pero están actualizados solamente 1.200 no sabemos la cantidad por rama de actividad, a los que les estamos ofreciendo capacitación.

2. Como pretende aplicar en los sectores microempresariales la nueva matriz productiva.

Se viene apoyando a varias asociaciones, en la parte textil la más importante es la asociación de camiseros de Pasa a quienes les aportamos con \$ 60.000 dólares, esta iniciativa empezó con la participación de 18 miembros encabezada por la Dra. Graciela Ulloa.

3. Con qué sector productivo está más relacionado

No tenemos preferencia por ningún sector, sin embargo los que se acercan a nuestras oficinas o las Instituciones que requieren de nuestro contingente son atendidos con las peticiones que nos realizan

4. Que actividades ha realizado para agrupar a los microempresarios en redes solidarias.

Son varias pero la más significativa es la de San Antonio de Pasa en el sector textil denominada asociación, por email le enviare el archivo correspondiente, el mismo que se recibe miércoles 07/05/2014 11:03 con el título de Instructivo. Para La Aprobación Control y Extinción de Personas Jurídicas de Derecho Privado con Finalidades Social, el mismo que no corresponde a la información requerida por ser general y no particular de la Asociación de Pasa en la cual existe parámetros y aspectos determinantes a la perspectiva de formar y apoyar redes solidarias Productivas.

5. Han notado una predisposición de los artesanos para asociarse en redes productivas

Si existe interés y lo estamos desarrollando en varios sectores

6. Cuáles son los productos textiles que tienen mayor producción en la provincia.

Consideramos que los pantalones, ropa interior, camisetas, camisas y ropa de cama.

Interpretación.- Es realmente desalentador que funcionarias de carreras de MIPRO que conociendo datos históricos que poseen son de carácter público, no estén predispuestas a entregar para un estudio académico que favorecerá al sector microempresarial.

HUMBERTO HOLGUIN

De: Eloisa Irigoya <eirigoya@mipro.gob.ec>
Enviado el: miércoles, 07 de mayo de 2014 11:03
Para: humholco@gmail.com
Asunto: RV: REQUISITOS PARA FORMAR ASOCIACIONES
Datos adjuntos: INSTRUCTIVO PARA LA APROBACIÓN CONTROL Y EXTINCIÓN DE PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO CON FINALIDADES SOCIAL.doc

Eloisa Irigoya

Twitter: @IndustriasEc



De: Eloisa Irigoya
Enviado el: viernes, 14 de marzo de 2014 13:55
Para: 'MARCE NARANJO'
Asunto: RV: REQUISITOS PARA FORMAR ASOCIACIONES

Estimada adjunto lo solicitado.

Eloisa Irigoya

Twitter: @IndustriasEc

Anexo #: 4

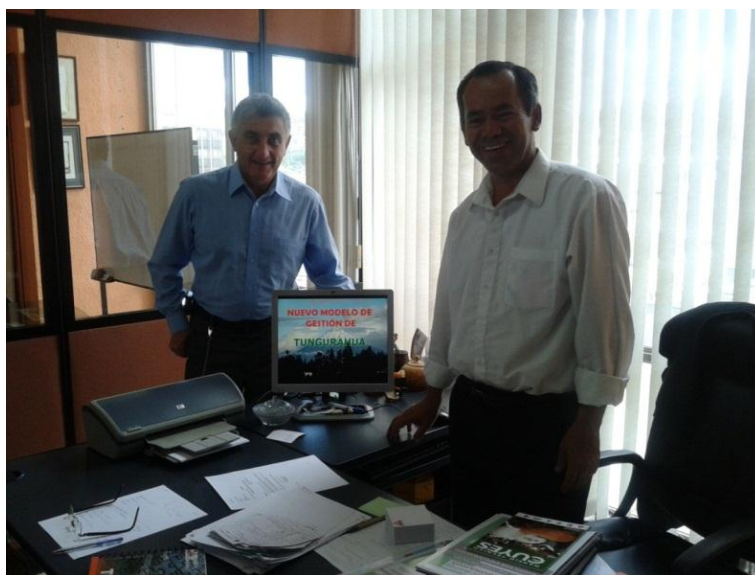
Director Provincial de Producción del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua.

Nombre del encuestado. Lcdo. Manuel Ullaauri

Dirección. Honorable Consejo Provincial de Tungurahua

Teléfono. 23730220 ext. 7

E mail. direccionproducción@tungurahua.gob.ec



1. Actividad que realiza para desarrollar la Economía Popular Solidaria.

Partiendo con los datos del año 2006 actualmente hemos desarrollado varios manuales dentro del sector agropecuario y turístico.

2. Como pretende aplicar en los sectores microempresariales la nueva matriz productiva.

Tenemos diseñado un modelo de gestión que se está aplicando en todos los sectores para cotejarlo como un lenguaje común en razón que los microempresarios tienen dos o más actividades así por ejemplo en Pelileo tiene su camioneta de servicio

público y también son agricultores. Tenemos 9 módulos curriculares en los que se definen la capacitación, diseño, promoción, procesos y mercados.

3. Con qué sector productivo está más relacionado

Con el agropecuario, en razón que se han realizado sinnúmeros de eventos de capacitación, mapeos y diagnósticos propios en la producción de papas, mora, criaderos de cuyes, etc. Aplicando normas propias del microempresario con mejoramiento continuo.

En el sector turístico estamos ofertando capacitación para obtener una mejor atención turística, diseñar locales con atractivos turísticos, marketing y administración de la capacidad turística.

4. Que actividades ha realizado para agrupar a los microempresarios en redes solidarias.

Estas agrupaciones las denominamos Clúster y las aplicamos con productor y el consumidor final tratando de evitar el intermediario para motivar la asociatividad

5. Han notado una predisposición de los artesanos para asociarse en redes productivas

En varios sectores si hay una apertura sin embargo es necesario un seguimiento y motivación permanente.

6. Cuáles son los productos textiles que tienen mayor producción en la provincia.

Se han realizado gestiones con los fabricantes de Quisapincha, Pelileo, y en mayor intensidad con Acontex.

En el presenta año 2014 hemos iniciado con mapeos y diagnósticos del sector microempresarial y hemos observado la necesidad de capacitarles en una Gestión empresarial en donde se aborde temas de Administración, procesos productivos, contable, financiero, mercadeo y asociativo.



Anexo #: 5**Gobierno Provincial de Tungurahua Departamento de Servicios Productivos.**

Nombre del entrevistado.- Ing. Mario Mora

Dirección.- Castillo y Sucre

Teléfono.- 373220 ext. 101- 0987899312

Fecha.- 24-04-2014

**1. Actividad que realiza para desarrollar la Economía Popular Solidaria.**

Articular procesos de apoyo al sector microempresarial y artesanal ofreciendo: capacitación, asistencia técnica, promoción y consultoría.

2. Como pretende aplicar en los sectores microempresariales la nueva matriz productiva.

Loa acercamientos que estamos realizando con el sector artesanal permite determinar las debilidades y fortalezas de sus miembros, permitiéndonos ver las mejores alternativas para aplicar nuevas matrices productivas.

3. Con qué sector productivo está más relacionado

A la presente fecha hemos creado Clúster en Cuero y calzado, textil y confecciones, carrocerías metalmecánico, madera y muebles, agropecuario, turismo. Sin embargo el contacto con el microempresario y la formación del clúster artesanal lo estamos implantando recién en el año 2014.

4. Que actividades ha realizado para agrupar a los microempresarios en redes solidarias.

La aplicación de la Nueva matriz productiva en el Gobierno Provincial lo hemos dividido en tres parlantes. 1.- Gente, 2.- Agua y 3.-Trabajo. Como Director de Producción estoy vinculado con el trabajo, investigando las necesidades de los sectores productivos, la relación con los gremios, desarrollando actividades creativas en tres proyectos o sectores principales: 1.- Centro de diseño y prototipo de calzado el mismo que está administrando la CALTU y los socios de la luz del obrero; el laboratorio de desarrollo de productos para el sector de la confección que está a cargo de ACONTEX en el que se diseña productos textiles 2.- Las ferias inclusivas participamos como ofertantes en las compras públicas de uniformes y ternos es un mecanismo que permite ofrecer la mayoría de productos al estado en razón que los empresarios que participan deben tener el RUC y el RUP registro único de proveedores 3.- Centro de fomento carroceros en donde se realiza pruebas de impactos, choques, resistencia de materiales y diseño de carrocerías; procesos de capacitación artesanal, seguridad industrial, diseño de muebles en AUTOCAD, mejoramiento continuo, 4.- Ferias expo Tungurahua que realizamos en la época de carnaval Fiesta de la Fruta en el centro de exposiciones PROA. El Gobierno

Provincial alquila el pabellón principal y se les entrega los espacios a los Clúster al momento formados y ya descritos, con los microempresarios el reto es trabajar en el presente año 2014.

5. Han notado una predisposición de los artesanos para asociarse en redes productivas

En el sector de madera y muebles y en el carroceros

6. Cuáles son los productos textiles que tienen mayor producción en la provincia.

Camisas 25%

Ropa interior y camisetas el 40%

Pantalones solo si se incluye jeans 30%

Chompas,

Anexo #: 6**Presidente de la Junta Provincial de Defensa del Artesano**

Antecedentes. El veinte y tres de mayo de 2014, a las 14:00 horas fui atendido gentilmente por el Sr. Carlos Herrera.

Institución. Junta Provincial de Defensa del Artesano de Tungurahua

Nombre del encuestado. Sr. Carlos Herrera

Dirección. 12 de noviembre CCA

Teléfono. 2821086

Celular. 0998098518

E mail. Cehj58@hotmail.com



1.- ¿Cuáles son las actividades que realiza la institución para desarrollar la Economía Popular Solidaria en el Sector Microempresarial de Confección Textil en la Provincia y/o Cantón Ambato?

Brindar capacitación, titulación y calificación artesanal.

En los actuales momentos la capacitación está suspendida por la creación de la nueva ley Orgánica de educación.

La Titulación del Artesano tiene cuatro modalidades:

- 1.- Estudio directo en una academia artesanal
- 2.- Curso por práctica profesional, quien opta por esta modalidad debe tener mínimo siete (7) años de trabajo en la actividad artesanal y aprobar el curso que dura 45 días dictado por los gremios artesanales o la Junta.
- 3.- Titulación por propios derechos.- quienes son graduados en un colegio Técnico tienen un título teórico, por lo tanto deben someterse a un examen práctico para recibir la calificación artesanal, no sigue ningún curso así por ejemplo quien se gradúa en diseño de modas debe someterse al proceso manifestado.
- 4.- Convalidación de título artesanal se lo realiza a quienes hayan obtenido el mismo en el exterior.

Las personas que por cualquier modalidad deseen obtener la titulación artesanal lo realizan delante de un tribunal tripartito formado por el Presidente de la Junta Provincial, un delegado del Ministerio de Educación que les examina sobre temas de cultura general y ética profesional, un delegado del Ministerio de Relaciones Laborales quien examina sobre la legislación laboral, cooperativismo y tributación. Y dos maestros idóneos de la rama en la que se va a graduar el aspirante en el cual si es dentro de la rama textil, debe sacar moldes, cortar, coser y terminar la prenda propuesta.

Con la aprobación de los conocimientos evaluados por la comisión tripartita y de los dos artesanos, puede regularizar la titulación en las oficinas de la Junta para entregarle la calificación de Artesano Profesional.

2.- ¿Cómo difunden y aplican la nueva Matriz Productiva en el Sector Microempresarial de Confección Textil?

Antes que difundir, cada artesano tiene sus clientes trabajan generalmente sobre pedido. La junta les ayuda a participar en ferias y a promocionar sus productos en las sabatinas en las que el Presidente da sus informes.

El artículo 302 del código de trabajo exonera al artesano calificado del pago de beneficios adicionales solamente al personal de producción más no al personal administrativo quienes si tienen derecho todos los beneficios de ley.

Los artesanos que se han afiliado al MIPRO no tienen estos beneficios en razón de que la Ley es expresa para quienes pertenecen a la Junta de Artesanos. es por eso que al no tener amparo legal se han presentado reclamos en el Ministerio de Relaciones Laborales y han sido determinados por incumplimiento a favor del empleado.

3.- Mencione en orden de importancia las cinco (5) mayores concentraciones de Microempresarios de Confección Textil en la provincia y/o Cantón Ambato (1 más importante, 5 menos importante.)

1. Pantaleros
2. Confeccionistas de ropa de punto
3. Camiseros
4. Diseño y patronaje
5. Confeccionistas de ropa infantil

4.- ¿A la presente fecha cuántos Microempresarios de Confección Textil se encuentran registrados en la Institución?

No tenemos identificados por rama, pero en total al 30 de diciembre de 2013 eran 920 y luego del cambio de directiva en estos cinco meses se han incrementado a 1.200 artesanos calificados.

5.- ¿Qué actividades se encuentra desarrollando la Institución para agrupar a los Microempresarios de la Confección Textil en redes solidarias, asociaciones, cooperativas, clúster?

No se realiza ninguna actividad para formar agrupaciones productivas.

6.- ¿Que predisposición se ha encontrado en el Microempresario de la Confección Textil para asociarse en redes solidarias, asociaciones, cooperativas, clúster?

A partir de 2007 el antiguo Tribunal Constitucional, hoy Corte emitieron la resolución de no obligar a afiliarse a los gremios a los actores económicos se perdió el control y no se sabe un criterio ampliado sobre la predisposición de asociarse o no.

7.- Mencione en orden de importancia las cinco (5) prendas de vestir de mayor producción de los Microempresarios de la Confección Textil. (1 más importante, 5 menos importante.)

1. Jeans
2. Ropa Interior de hombre y mujer
3. Camisas y camisetitas
4. Ropa deportiva exteriores

5. Pijamas y ropa de niños.

8.- ¿Cuántas Redes Solidarias, Asociaciones, Cooperativas, o clúster ha logrado formar la Institución con los microempresarios de la confección textil durante los siete años de este Gobierno, aprovechando las leyes de incentivo existentes?

Juntamente con la Federación apoyan a cinco gremios artesanales. La asociación de sastres de Tungurahua; la Asociación de Sastres Unión y Trabajo; la Asociación de Sastres de Pelileo; La Asociación de Sastres Juventud y Trabajo de Pelileo y la Asociación de Sastres de Baños.

9. ¿Cuáles considera las razones por las cuales los empresarios de la Gran Industria, Pequeña Industria, y Artesanos prefieren trabajar con talleres externos llamados maquilas?

Evitar el pago al IESS, la producción no es constante durante todo el año, y tienen que ocupar mano de obra en base a los pedidos de los clientes.

10. ¿Cuántos empresarios ocupan este sistema de tercerización?

Los artesanos calificados en la Junta tienen la obligación de realizar la actividad en sus talleres, la calificación se les concede por tres años y durante ese tiempo se les realiza visitas de inspección para que la producción sea con marca propia, si estas realizando procesos de maquila se les quita la calificación.

11. ¿Cuántos talleres, número de personas y lugares que trabajan bajo este sistema de tercerización?

No sabría indicar pero el artesano calificado debe tener hasta 15 operarios y cinco aprendices y un capital de \$87.500 dólares en maquinaria, materia prima sin contar terreno edificio y vehículos.

Anexo #: 7**Presidente de la Federación de Artesanos de Tungurahua.**

Antecedentes. El lunes 14 de julio, a las 15:00 horas fui atendido gentilmente por el Sr. Fabián Proaño

Institución. Federación de Artesanos de Tungurahua

Nombre del encuestado. Sr. Daniel Proaño

Dirección. Avda. Cevallos y Guayaquil

Teléfono. 2823254

Celular. 0984940631

E mail. mc.pro@gmail.com



1.- ¿Cuáles son las actividades que realiza la institución para desarrollar la Economía Popular Solidaria en el Sector Microempresarial de Confección Textil en la Provincia y/o Cantón Ambato?

No hemos sido informados por parte de los organismos encargados sobre la Economía Popular y Solidaria, nos han manifestado que solo está dirigido a las cooperativas de ahorro y crédito.

2.- ¿Cómo difunden y aplican la nueva Matriz Productiva en el Sector Microempresarial de Confección Textil?

Últimamente hemos tenido reuniones con el MIPRO Sra. Anita para enterarnos sobre los aspectos de la matriz productiva. Con otros organismos que pudieran darnos a conocer cómo aplicar no hemos tenido acercamiento.

3.- ¿A la presente fecha cuántos Microempresarios de Confección Textil se encuentran registrados en la Institución?

La Federación agrupa a asociaciones y gremios por su actividad, los artesanos pertenecen al que consideren más alineado, por lo tanto en textiles hay los sastres, modistas, en varias agrupaciones entre los cuales podrían ser unas doscientas personas.

4.- ¿Qué actividades se encuentra desarrollando la Institución para agrupar a los Microempresarios de la Confección Textil en redes solidarias, asociaciones, cooperativas, clúster?

Solamente tenemos en nuestra Federación distintas agrupaciones que de manera independiente se denominan gremios o asociaciones, no hemos realizado gestiones para agruparlos, más bien se ha desafiliado la asociación ocho de julio que tiene 80 socios. Nos ha afectado la disposición que no obliga a los artesanos, profesionales, empresarios a estar afiliados a algún gremio.

5.- ¿Que predisposición se ha encontrado en el Microempresario de la Confección Textil para asociarse en redes solidarias, asociaciones, cooperativas, clúster?

No son agrupaciones de las que tienen conocimiento, prefieren trabajar de manera individual.

6.- Mencione en orden de importancia las cinco (5) prendas de vestir de mayor producción de los Microempresarios de la Confección Textil. (1 más importante, 5 menos importante.)

1. Pantalones en Pelileo
2. Ropa interior de hombre y mujer
3. Camisetas y camisas
4. Medias
5. Ropa de niño

7. ¿Cuántas Redes Solidarias, Asociaciones, Cooperativas, o clúster ha logrado formar la Institución con los microempresarios de la confección textil durante los siete años de este Gobierno, aprovechando las leyes de incentivo existentes?

Ninguna

8. ¿Cuáles considera las razones por las cuales los empresarios de la Gran Industria, Pequeña Industria, y Artesanos prefieren trabajar con talleres externos llamados maquilas?

La única razón por la que los empresarios ocupan los servicios de las maquilas es para no cumplir con los requisitos económicos y sociales que los trabajadores con relación de dependencia tienen derecho a recibir.

9. ¿Conocen cuantos empresarios ocupan este sistema de tercerización?

No tenemos datos certeros sin embargo es una manera de mantenerse en actividad cuando no tienen producción propia

10. ¿Conocen cuantos talleres, número de personas y lugares que trabajan bajo este sistema de tercerización?

Generalmente se han difundido en todas las microempresas y grandes empresas que realizan prendas de vestir en la ciudad y han recurrido incluso a sectores donde consideran que los pobladores tienen habilidades y destrezas específicas.

Anexo #: 8**Presidente de la Cámara de Artesanos de Tungurahua.**

Antecedentes. El jueves 17 de julio de 2014, a las 17.00 horas fui atendido gentilmente en las oficinas de la Institución por el Ing. Nelson Solís

Institución. Cámara de Artesanos de Tungurahua

Nombre del encuestado. Ing. Nelson Solís

Dirección. Avda. Castillo entre 12 de Noviembre y Olmedo

Teléfono. 2421670

Celular. 0993772459

E mail. nelsolis.1@hotmail.com



1.- ¿Cuáles son las actividades que realiza la institución para desarrollar la Economía Popular Solidaria en el Sector Microempresarial de Confección Textil en la Provincia y/o Cantón Ambato?

Se viene gestionando en algunos organismos, como en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria para crear la Cooperativa de Ahorro y Crédito del

Artesano a nivel regional estas acciones lo estamos realizando con los presidentes de los artesanos de Chimborazo, Cotopaxi y Pastaza.

Desde hace años atrás apoyamos al artesano afiliado con micro créditos, en razón de que tenemos una Caja de Ahorro y Crédito los montos van desde un dólar \$ 1,00 hasta dos mil dólares \$ 2.000,00 el plazo mayor es de 5 años y la tasa de interés es del 1% mensual, la garantía es una letra de cambio y el desembolso inmediato.

Además les ofrecemos el seguro de vida, accidentes y de desgravamen.

2.- ¿Cómo difunden y aplican la nueva Matriz Productiva en el Sector Microempresarial de Confección Textil?

Nos encontramos a la espera de que se apruebe la nueva Ley del Código de Trabajo, por lo que hemos mantenido diálogos con la Comisión de la Asamblea, Ministro de Industrias y Productividad, Ministro de relaciones Laborales para poder dirigir una capacitación actualizada y con asistencia técnica.

3.- ¿A la presente fecha cuántos Microempresarios de Confección Textil se encuentran registrados en la Institución?

Siendo el segundo sector más importante, hemos tenido muchas desafiliaciones en razón que por las condiciones a las que tiene que acogerse el productor prefiere convertirse en comerciantes trayendo pacas de ropa de la bahía, a más de que reciben el bono de Desarrollo humano causando un ambiente conformista en el sector artesanal.

4.- ¿Qué actividades se encuentra desarrollando la Institución para agrupar a los Microempresarios de la Confección Textil en redes solidarias, asociaciones, cooperativas, clúster?

Siempre se ha estado interesado en este sentido a tal punto que se pensó agrupar al sector metal mecánico, maderero, lácteos, panificadores y otros para lo cual se contactó con las embajadas de Japón, Alemania y Bélgica las mismas que estaban decididas en dar apoyo en capacitación, económico y tecnología a través de personas jubiladas, incluso entregando maquinaria siempre y cuando se desarrolle el parque industrial artesanal, en donde los afiliados debían aportar en una relación de 40 a 60 que era el aporte de la cámara para aprovechar las innovaciones y cambiar de paradigmas, toda esta oferta fue desperdiciada por el poco interés que tienen en realizar actividades conjuntas. Estos contactos fueron ofrecidos a los artesanos que realizan artículos de tagua en Riobamba los mismos que se han desarrollado grandemente y están exportando.

5.- ¿Que predisposición se ha encontrado en el Microempresario de la Confección Textil para asociarse en redes solidarias, asociaciones, cooperativas, clúster?

Prefieren hacerlo de manera individual o familiar.

6.- Mencione en orden de importancia las cinco (5) prendas de vestir de mayor producción de los Microempresarios de la Confección Textil. (1 más importante, 5 menos importante.)

1. Pantalones por ser Pelileo un gran entorno especializado
2. Camisetas t Shirt, polo y camisas

3. Ropa interior de hombre y mujer

4. Lencería de cama y baño

5. Ropa de niño

7.- ¿Cuántas Redes Solidarias, Asociaciones, Cooperativas, o clúster ha logrado formar la Institución con los microempresarios de la confección textil durante los siete años de este Gobierno, aprovechando las leyes de incentivo existentes?

Como se considera que el artesano es la actividad que debe identificarse con productos en donde el 97% del producto sea hecho a mano solamente estarían los peluqueros, sastre de confección a medida y los textiles Salasacas, como también la mecánica automotriz soldadores y metalmecánica de servicio.

8. ¿Cuáles considera las razones por las cuales los empresarios de la Gran Industria, Pequeña Industria, y Artesanos prefieren trabajan con talleres externos llamados maquilas?

Exclusivamente para obviar la relación laboral de dependencia que compromete al pago beneficios económicos que no podría afrontar el microempresario.

9. ¿Conocen cuantos empresarios ocupan este sistema de tercerización?

No se encuentra definidos porque a la institución gremial no le compete, sin embargo mientras tengan actividad que les permita el sustento diario es pertinente.

10. ¿Conocen cuantos talleres, número de personas y lugares que trabajan bajo este sistema de tercerización?

Realmente no existe un informe actualizado al respecto pero deberá disminuir y formalizarse porque en el nuevo proyecto conozco que todas las empresas que tienen talleres externos deberán cancelar todos los beneficios como si fueran empleados directos es decir con relación de dependencia.

Anexo #: 9

Presidenta y Administrador de la Asociación Artesanal de San Antonio de Pasa.

Nombre del encuestado. Dra. Graciela Ulloa y Sr. Acuña

Cargo que desempeña. Presidenta y Administrador respectivamente

Dirección. Calle Abdón Calderón Parroquia Pasa Cantón Ambato

Teléfono. 032486046 **Celular.** 0999232769 **Email** lourdesulloa50@yahoo.es



1.- ¿Cuánto tiempo necesito para formar la asociación?

Me propuse presidir este proyecto por afecto a mi terruño, tuve que realizar múltiples gestiones en varios organismos, especialmente en el MIPRO, pero cuando el Sr. Presidente de la Republica vino al Hotel Emperador a dar un informe, tome la palabra le indique como estaba el proyecto y ordeno al Coordinador del ministerio entregue el dinero para la compra de maquinaria que tenemos.

2.- ¿Que tramites realizo para legalizarle y en que institución?

Se realizó todos los estudios que el MIPRO solicito para firmar un convenio de fondos en el que nos dieron con las garantías y pólizas respectivas \$ 60.000,00 dólares mientras que los 18 asociados pusimos unos \$ 16.000 dólares. Para el desembolso del dinero tuve que hipotecar esta casa que es de mi propiedad, todo he realizado por el afecto a la tierra de mis Padres.

Se realizaron estudios técnicos, validaron la información, trámites jurídicos y actualmente debemos cumplir con los controles del funcionario del MIPRO.

3.- ¿Desde cuándo está funcionando?

Hace cinco años

4.- ¿Con que institución u organismo tiene realizado el convenio?

Con el MIPRO

5.- ¿Cuál y en que consiste el aporte de los miembros de la Asociación (maquinas, materia prima, dinero, construcción)?

Pusimos \$ 16.000,00 dólares entre 18 personas, no todos son artesanos con habilidades en la confección, fue un error lo que al momento ha traído dificultades existiendo dos bandos el uno que yo presido y que se cumple mi periodo en este año y el otro que está queriendo obtener beneficios individuales creyendo que las maquinas pueden ocupar para trabajos personales e incluso llevarse a los talleres de ellos. En la actualidad estamos con un administrador y apenas tres obreros.

6.- ¿Cuál y en que consiste el aporte de la institución u organización promotora (maquinas, materia prima, dinero, construcción, terreno)?

Nos facilitaron el dinero para la compra de maquinaria

7.- ¿Cuántas personas iniciaron participando en la asociación?

18 personas

8. ¿A la fecha han incrementado o han disminuido? ¿Cuántos miembros son?

Se mantienen pero no están activos en la producción

9. ¿Cuáles son las razones que les motivo para formar la asociación?

Porque en Pasa existe muchos artesanos que por años se han dedicado a fabricar camisas, y era necesario tener una fábrica bien establecida.

10. ¿Los miembros de la asociación trabajan en el taller grupal permanentemente?

No

11. ¿Cuáles son los productos textiles que elaboran y en qué cantidad?

Producimos camisas y cualquier prenda que nos pidan, camisetas, uniformes.

12. ¿Cuáles son los beneficios que tiene la asociación al haber recibido el apoyo de la institución gubernamental, o particular que apoya a la asociación?

Si bien es cierto nos dieron el dinero y facilitaron el establecimiento de la fábrica es la directiva, en este caso encabezada por mi persona como Presidenta la que ha tenido que afrontar los requerimientos del MIPRO

13. ¿Cómo adquieren la materia prima y suministros?

Según las prendas a fabricarse, como, lo ve me dejan aquí en mi casa yo llevo a la fábrica y lo hacen por la garantía y crédito que tengo.

14. ¿Cómo los comercializan?

Vendemos en las ferias que participamos, y estamos atentos para participar en el portal de compras del Gobierno y producir uniformes escolares, u otras prendas que requieran las instituciones estatales.

**15. ¿La administración les cubre los sueldos y salarios oportunamente?
¿Reciben los beneficios sociales?**

Claro estamos cumpliendo con todo, a pesar que usted manifiesta que al visitar la fábrica le han manifestado que los miembros han salido por incumplimiento en el pago de sueldos.

16. ¿La institución patrocinadora les ofrece directa o indirectamente capacitación periódica?

Solo nos han realizado el seguimiento para cumplir con el convenio

17. ¿En qué áreas?

Cumplimiento del convenio

18. ¿qué problemas han tenido que afrontar con los miembros de la asociación?

Al no saber cómo funciona una empresa se consideran dueños de la maquinaria que nos dio el ministerio y desean incluso llevarse a las casas, también no han permitido que se capitalice la asociación porque incluso desean que se les de las ganancias de manera permanente luego de cobrar los trabajos que realizamos.

Anexo #: 10

Formato de encuesta dirigida a los microempresarios del sector textil de la ciudad de Ambato.

Objetivo: Diagnosticar la situación actual del sector con el fin de proponer alternativas de mejoramiento a través de la asociatividad.

Nombre del encuestado.....

Dirección.....**Teléfono**.....**Celular**.....**E. mail**.....

Fotografía

1.- ¿Qué cantidad de estas prendas y con cuántas personas produce?

	Prenda de vestir que produce	Cantidad semanal	# de personas
1	Pantalón jean		
2	Camisas		
3	Camisetas		
4	Interiores		
5	Exteriores		
6	Otro. ¿Cuál?		

2.- ¿Desde hace que tiempo produce prendas textiles?

1	Menos de un año	
2	De un año a tres	
3	De tres a cinco años	
4	De cinco a 10 años	
5	Más de 10 años	

3.- ¿Trabaja con talleres externos (maquilas)?

Si	
No	

4.- ¿Qué porcentaje de su producción es propia y que porcentaje produce como maquila?

Propia	
Como maquila	

5.- ¿Cómo aprendió a confeccionar prendas de vestir , por herencia, por observación o en una institución educativa. ¿Cuál?

Herencia	
Observación	
Unidad Educativa	
Cual	

6.- ¿Pertenece algún gremio artesanal?

Si		¿A qué gremio?
No		

7.- ¿Ha recibido capacitación para mejorar los procesos productivos en los años 2012-2013? ¿Por parte de Quien?

Si		¿A qué Gremio?
No		

8. ¿Conoce artesanos que fabriquen el producto textil que Ud. produce?

Si		¿Cuántos?
No		

9. ¿Conoce como negociar con los proveedores para sacar mayores beneficios?

Si	
No	

10. ¿Conoce cómo sacar sus costos de producción tomado en cuenta los costos directos e indirectos?

Si	
No	

11. ¿Conoce cómo comercializar sus productos de mejor manera que la competencia?

Si	
No	

12.- Tiene dificultades con:

Los procesos de producción	
Con la competencia	
Con productos sustitutos	
Con los proveedores	
Con los clientes	

13.- Sabiendo que una Red Solidaria productiva agrupa a microempresarios para apoyarse en la producción y comercialización de sus productos. **¿Le gustaría asociarse para formar partes de una Red Solidaria productiva?**

Si	
No	

Anexo #: 11

Carta enviada al Intendente Zonal 3 Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, solicitando folletos informativos para entregar a microempresarios encuestados

Ambato, 5 de junio de 2014

Señores
Intendencia de Economía Popular y Solidaria
Atto. Ing.
Israel Granizo
Intendente Zonal Ambato
En su despacho

De mi consideración

Pongo en su conocimiento que al encontrarme realizando la tesis de grado intitulada "DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTION PARA LA CREACION Y ADMINISTRACION DE REDES SOLIDARIAS PRODUCTIVAS EN EL SECTOR DE LA CONFECCION TEXTIL" previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, calculando el tamaño de la muestra son 75 encuestas que debo realizar a microempresarios del sector.

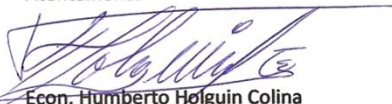
Al haber realizado un 15% de las encuestas se está reflejando un desconocimiento del microempresario sobre temas, cuyas actividades el Gobierno Nacional está empeñado involucrarlos en el Plan del Buen Vivir tales como

Procesos productivos
Mercadeo
Como competir con el producto
Beneficios del Microempresario
Economía Popular y Solidaria
Nueva Matriz Productiva
Redes Solidarias

De uno los puestos de trabajo de la sala de espera de la Institución que Usted dirige tome un folleto que con 11 paginas da una información clara y concreta sobre algunos de los temas mencionados, razón por la cual solicito se digne facilitarme unas 80 unidades que servirán para difundir en los microempresarios a quienes falta encuestarlos los objetivos del Gobierno de la Revolución Ciudadana en este campo específico.

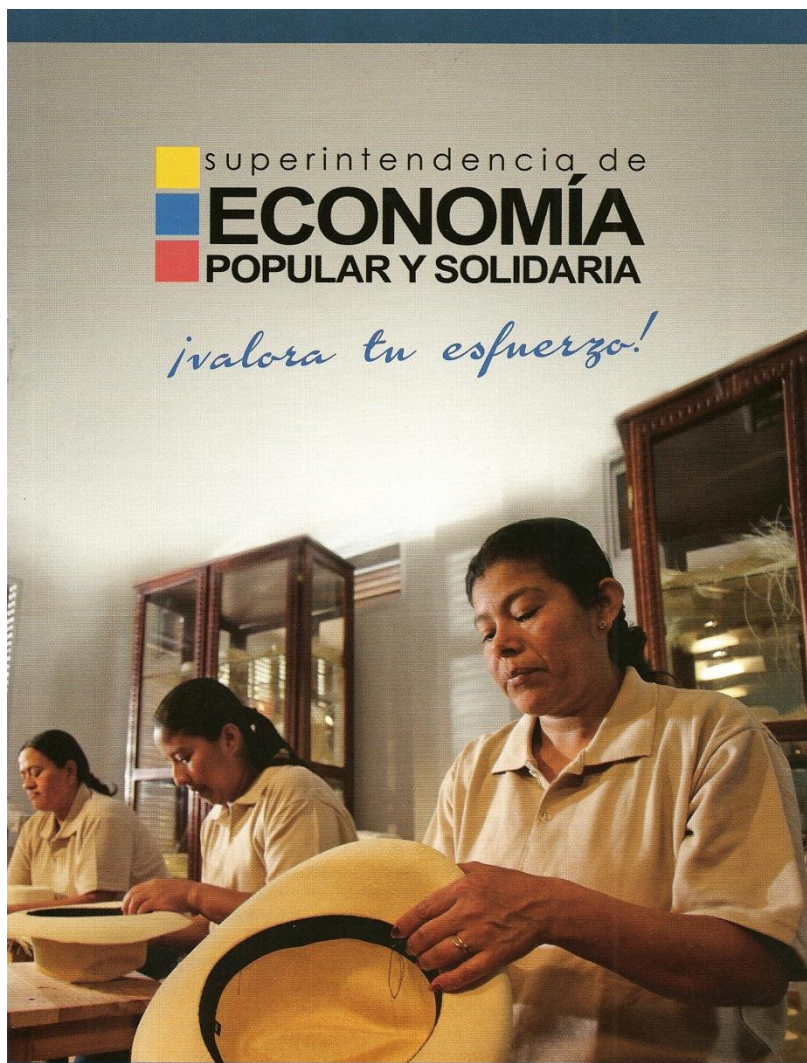
Por la atención favorable y oportuna que sabrá dar a mi requerimiento, me anticipo en agradecerle, adjuntándole una copia de la encuesta en mención para su conocimiento.

Atentamente


Econ. Humberto Holguin Colina
1801140797

PD.- No está por demás manifestarle que el tema del trabajo académico ha sido apoyado por el MIPRO, Gobierno Provincial, Federación y Junta de Artesanos, Cámara de Industrias, Comercio, entre otras Instituciones públicas y privadas.





superintendencia de
ECONOMÍA
POPULAR Y SOLIDARIA

¡valora tu esfuerzo!

"El sistema económico es social y solidario..."
Art. 283 de la Constitución

Anexo #: 12

Encuesta dirigida a los Microempresarios del Sector Textil de la ciudad de Ambato

Objetivo: Diagnosticar la situación actual del sector con el fin de proponer alternativas de mejoramiento a través de la asociatividad.

Nombre del encuestado.- Julio Cesar Sanchez

Dirección.- Batalla de Tarqui y Morales (Sector Colegio Guayaquil)

Teléfono.- 2845582 **Celular** 0998137889 **E. mail**



1.- ¿Qué cantidad de estas prendas y con cuántas personas produce?

	Prenda de vestir que produce	Cantidad semanal	# de personas
1	Pantalón jean	1.200	8
2	Camisas		
3	Camisetas		
4	Interiores		
5	Exteriores		
6	Otro. ¿Cuál?		

2.- ¿Desde hace que tiempo produce prendas textiles?

1	Menos de un año	
2	De un año a tres	
3	De tres a cinco años	
4	De cinco a 10 años	
5	Más de 10 años	X

3.- ¿Trabaja con talleres externos (maquilas)?

Si	X
No	

4.- ¿Qué porcentaje de su producción es propia y que porcentaje produce como maquila?

Propia	100%
Como maquila	

5.- ¿Cómo aprendió a confeccionar prendas de vestir , por herencia, por observación o en una institución educativa. ¿Cuál?

Herencia	
Observación	X
Unidad Educativa	
Cual	

6.- ¿Pertenece algún gremio artesanal?

Si	X	¿A qué gremio? Cámara de Artesanos
No		

7.- ¿Ha recibido capacitación para mejorar los procesos productivos en los años 2012-2013? ¿Por parte de Quien?

Si	X	¿Por parte de quién? Cámara de Artesanos
No		

8. ¿Conoce artesanos que fabriquen el producto textil que Ud. produce?

Si	X	¿Cuántos? Más de cien
No		

9. ¿Conoce como negociar con los proveedores para sacar mayores beneficios?

Si	X
No	

10. ¿Conoce cómo sacar sus costos de producción tomado en cuenta los costos directos e indirectos?

Si	X
No	

11. ¿Conoce cómo comercializar sus productos de mejor manera que la competencia?

Si	X
No	

12.- Tiene dificultades con:

Los procesos de producción	
Con la competencia	
Con productos sustitutos	X
Con los proveedores	
Con los clientes	X

13.- Sabiendo que una Red Solidaria productiva agrupa a microempresarios para apoyarse en la producción y comercialización de sus productos. ¿Le gustaría asociarse para formar partes de una Red Solidaria productiva?

Si	
No	X

Anexo #: 13

Evidencia de encuestas realizadas a los Microempresarios del Sector Textil de la ciudad de Ambato.

A más de realizarles la encuesta se les entregó el folleto elaborado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en donde se describe formalidades de asociación, dentro del plan Gubernamental

12.1 Nombre del encuestado.- Alicia Roxana Paucar Azogue



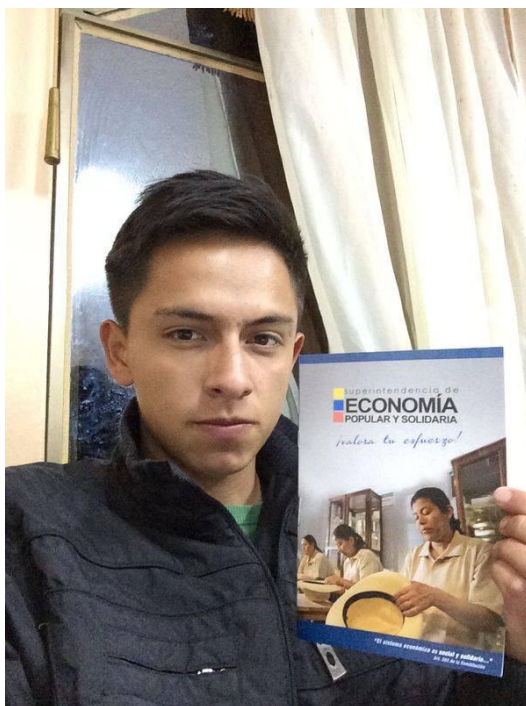
12.2 Nombre del encuestado.- Nelly Vasconez



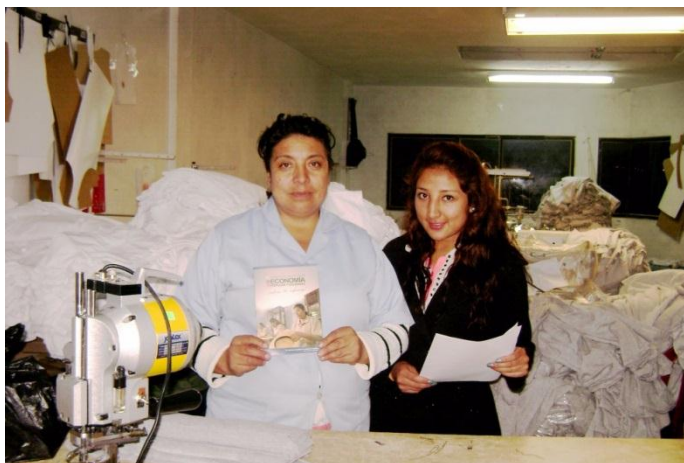
12.3 Nombre del encuestado.- Adriana Aldaz



12.4 Nombre del encuestado.- Carlos Hernández



12.5 Nombre del encuestado.- Guadalupe Elizabeth Proaño Infante



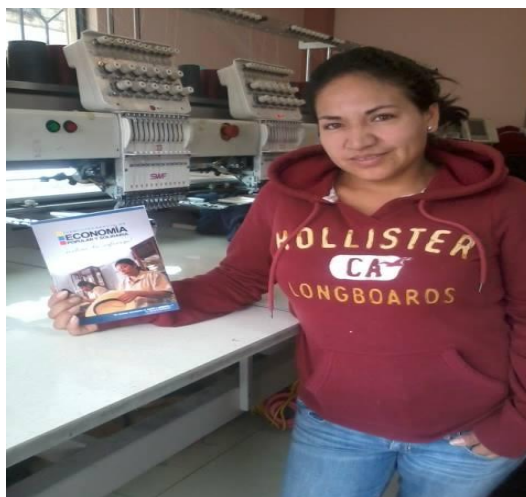
12.6 Nombre del encuestado.- Norma Chicaiza



12.7 Nombre del encuestado.- Sandra Cecilia Freire Moscoso



12.8 Nombre del encuestado.- Francia Farilla



12.9 Nombre del encuestado.- Mercedes Garcia



12.10 Nombre del encuestado.- Hernán Jinés



12.11 Nombre del encuestado.- Diana Fiallos “Santy’s Sport”



12.12 Nombre del encuestado.- Maria Analuisa



Anexo #: 14**Carta de invitación para la sociabilización del Modelo de Gestión**

Ambato, 15 de agosto de 2014

Sra. Lcda. Neyda Vasconez
Directora Ejecutiva de la Cámara de Industrias de Tungurahua

Sr. Ing. Carlos Andrade L
Presidente de la Cámara de Industrias de Tungurahua

Sr. Carlos Herrera
Presidente de la Junta Provincial de Defensa del Artesano de Tungurahua

Sr. Daniel Proaño
Presidente de la federación de Artesanos de Tungurahua

Sr. Ing. Nelson Solís
Presidente de la Cámara de Artesanos de Tungurahua

Sr. Ing. Fernando Valencia
Presidente de la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua

Sr. Ing. Patricio Chérrez
Presidente de la Cámara de Comercio de Ambato

Ing. Irene López
Concejal Rural - Provincia de Tungurahua

Sr. Ing. Mario Guadalupe
Director de Desarrollo Social y Economía Solidaria del GADMA

Sr. Lcdo. Manuel Ullauri
Director de Producción del Gobierno Provincial de Tungurahua

Sr. Ing. Mario Mora
Jefe del Departamento de Servicios Productivos del Gobierno Provincial de Tungurahua

Sr. Ing. Daniel Guzmán
Coordinador Zonal 3 encargado del Ministerio de Industrias y Productividad

Sr. Ernesto Albornoz C.
Presidente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CrediAmbato” Ltda.

Sr. Antonio Cordovéz
Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CrediAmbato” Ltda.

Sr. Ing. Luis Yansaguano
Sub Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CHIBULEO”

Sr. Ing.
Daniel Guzmán
Coordinador Zonal 3 Encargado del Ministerio de Industrias y Productividad
En su despacho

De mi consideración

El 15 de noviembre de 2013 por medio de una comunicación di a conocer a los funcionarios de las Instituciones y Organismos vinculados con la actividad productiva, mi deseo de aportar a la comunidad microempresarial, realizando la tesis de mi MBA bajo el tema “Desarrollo de un Modelo de Gestión para la Creación y Administración de Redes Solidarias Productivas en el Sector de la Confección Textil”

El tema despertó interés y obtuvo el apoyo de quienes estuvieron desempeñando las funciones en ese momento con expresiones que me motivaron continuar con el tema propuesto. Habiendo transcurrido 10 meses al tener el documento listo para cumplir el tercer objetivo específico he considerado procedente hacerlo ante los Directores Actuales de los Organismos e Instituciones involucradas en el Desarrollo Microempresarial de la Provincia, concluirlo y presentarlo en el Departamento de Investigación y Posgrado de la PUCESA.

Con este motivo me permito invitarle para el día jueves veinte y uno de agosto a las diez horas treinta en el salón de ex Presidentes de la Cámara de Industrias ubicado en las instalaciones de PROA Av. Galo Vela s/n vía a Picaihua a la socialización de este tema que luego de entrevistas, encuestas y mi participación por más de cuatro décadas en el sector me ha permitido establecer las estrategias de planificación y desarrollo propuestas en el Modelo de Gestión.

Seguro de contar con su valiosa presencia, me anticipo en agradecerle

Atentamente

Eco. Humberto Holguín Colina

PD.- El parqueadero de PROA se encuentra arrendado, sin embargo no tendrá costo alguno para los asistentes a este dialogo académico formativo.

Anexo #: 15



ACTA DE SOCIABILIZACION DEL MODELO DE GESTION

En la ciudad de Ambato hoy día jueves veinte y uno de agosto siendo las diez horas treinta minutos, atendiendo a la invitación que hiciera el Econ. Francisco Humberto Holguín Colina a los Directivos de Instituciones y Organismos relacionados con el desarrollo de la actividad del Microempresario, se encuentran reunidos en el salón de Ex Presidentes de la Cámara de Industrias de Tungurahua ubicado en la Avda. Galo Vela s/n vía a Picaihua los señores: Sr. Daniel Proaño Presidente de la Federación de Artesanos de Tungurahua; Sra. Lcda. Neyda Vasconez Directora Ejecutiva de la Cámara de Industrias de Tungurahua; Abg. Miryan Moya Técnica Provincial de la Junta Provincial de Defensa del Artesano de Tungurahua; Ing. Danilo Salazar Albán Director Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Ambato; Sr. Ing. Fernando Valencia Presidente de la Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua; Ing. Mónica Echeverría Técnica Facilitadora del Clúster Artesanal Textil del Gobierno Provincial de Tungurahua; Econ. Gabriela Rodríguez Facilitadora de la Jefatura de Desarrollo Social y Economía Solidaria del GADMA; Sr. Ernesto Albornoz C. Presidente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CrediAmbato" Ltda.; con la finalidad participar en la sociabilización de la tesis que bajo el tema **"Desarrollo de un Modelo de Gestión para la Creación y Administración de Redes Solidarias Productivas en el Sector de la Confección Textil"** el Econ Francisco Humberto Holguín Colina presentara en la PUCESA antes de la obtención del título de MBA mención Planeación.