

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN
EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**DISEÑO DE UN MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, BASADO
EN PROCESOS, PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA
EMPRESA DULCES DISEÑOS**

ING. MARIA SUSANA LUCAS PLÚA

DIRECTORA: DRA. CECILIA PATRICIA LEÓN VEGA, MBA.

QUITO, 2015

DIRECTORA DE TESIS:

Dra. Cecilia Patricia León Vega, MBA.

INFORMANTES:

Lcdo. Freddy Arévalo Chávez, MBA.

Ing. Rodrigo Saltos Mosquera, MBA.

A mis padres por el gran esfuerzo que siempre hicieron para hacer de mi lo que soy, pero de manera especial a la memoria de Mario Lucas Alarcón, mi padre, quien desde hace diez años, desde el cielo, guía mi camino...

María Susana

AGRADECIMIENTO

Alguna vez escuché que nada sucede por casualidad, y nadie entra a tu vida sin una razón... y eso es verdad. Son muchas las personas e instituciones que han formado parte del camino que representa el desarrollo de mi vida profesional, y todas llegaron para enriquecerlo de alguna manera. A todas ellas les agradezco por su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía, especialmente aquellos que llegaron en los momentos más difíciles de mi vida.

Algunas de esas personas están conmigo, otras forman parte de mis recuerdos y otras, sencillamente, forman una parte muy profunda de mi corazón; sin importar en donde estén, quiero decirles: millón gracias por estar ahí en el momento preciso, y por todo aquello que me brindaron para que yo pueda crecer personal y profesionalmente.

Pero agradezco, de manera especial, a la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR por darme la oportunidad de formarme en sus aulas. Volver para desarrollar esta maestría, fue sencillamente volver a casa.

A la FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, y a todas las personas que forman parte de ella, porque han hecho posible que alcance una meta más en mi vida.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|------------|
| RESUMEN EJECUTIVO | xii |
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 ANTECEDENTES | 1 |
| 1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN | 4 |
| 1.3 RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN | 8 |
| 1.4 OBJETIVOS | 11 |
| 1.5 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN | 11 |
| 1.5.1 Marco teórico | 11 |
| 1.5.2 Marco conceptual | 17 |
| 1.6 PROCESO DE INVESTIGACIÓN | 19 |
| 1.6.1 Marco metodológico | 19 |
| 1.6.2 Técnicas y Herramientas | 20 |
| 1.6.3 Fuentes | 21 |
| 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA | 22 |
| 2.1 EL SECTOR ARTESANAL ECUATORIANO | 23 |
| 2.1.1 Definición y principios de las empresas artesanales en el Ecuador | 28 |
| 2.1.2 Particularidades y clasificación de las ramas artesanales | 29 |
| 2.2 MARCO LEGAL | 31 |
| 2.2.1 Ley de Defensa del Artesano | 32 |
| 2.2.2 Ley de Fomento Artesanal | 32 |
| 2.2.3 Comparación entre Ley de Defensa del Artesano y Ley de Fomento Artesanal | 34 |
| 2.2.3.1 Seguridad Social | 34 |
| 2.2.3.2 Código del Trabajo | 35 |
| 2.2.3.3 Incentivos y Beneficios | 35 |
| 2.2.4 Registro Único Artesanal | 36 |
| 2.3 NORMALIZACIÓN | 39 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 2.3.1 | Registro Sanitario | 39 |
| 2.3.2 | Reglamento de Buenas Prácticas de Manufacturas para alimentos procesados | 40 |
| 3. | ANÁLISIS DE LA PASTELERÍA ARTESANAL DULCES DISEÑOS | 41 |
| 3.1 | SITUACIÓN ACTUAL DE LA PASTELERÍA DULCES DISEÑOS | 42 |
| 3.2 | ANÁLISIS INTERNO | 49 |
| 3.2.1 | Análisis Situacional | 50 |
| 3.2.1.1 | <i>Estrategia</i> | 50 |
| 3.2.1.1.1 | <i>Misión</i> | 50 |
| 3.2.1.1.2 | <i>Visión</i> | 51 |
| 3.2.1.1.3 | <i>Análisis FODA</i> | 51 |
| 3.2.1.1.4 | <i>Objetivos</i> | 57 |
| 3.2.1.1.5 | <i>Infraestructura y Equipamiento</i> | 58 |
| 3.2.1.1.6 | <i>Organización</i> | 59 |
| 3.2.1.1.7 | <i>Procesos</i> | 60 |
| 3.3 | ANÁLISIS EXTERNO | 62 |
| 3.3.1. | Análisis de los competidores existentes | 64 |
| 3.3.1.1 | <i>Gran número de competidores o igualmente equilibrados</i> | 71 |
| 3.3.1.2 | <i>Crecimiento lento del sector industrial</i> | 71 |
| 3.3.1.3 | <i>Costos fijos elevados o de almacenamiento</i> | 72 |
| 3.3.1.4 | <i>Falta de diferenciación o costos cambiantes</i> | 72 |
| 3.3.2 | Fuertes barreras de salida | 73 |
| 3.3.2.1 | <i>Activos altamente especializados</i> | 73 |
| 3.3.2.2 | <i>Costos fijos de salida</i> | 73 |
| 3.3.2.3 | <i>Barreras Emocionales</i> | 74 |
| 3.3.3 | Análisis de la amenaza de nuevos ingresantes | 74 |
| 3.3.3.1 | <i>Barreras de entrada</i> | 75 |
| 3.3.3.1.1 | <i>Diferenciación del producto</i> | 75 |
| 3.3.3.1.2 | <i>Requisitos de capital</i> | 76 |
| 3.3.3.1.3 | <i>Acceso a los canales de distribución</i> | 78 |
| 3.3.3.1.4 | <i>Costos Cambiantes</i> | 80 |
| 3.3.3.1.5 | <i>Economías de Escala</i> | 80 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 3.3.3.1.6 | <i>Desventajas en costos independientes de economías de escala</i> | 81 |
| 3.3.4 | Análisis de la presión que ejercen los productos sustitutos | 86 |
| 3.3.5 | Análisis del poder negociador de los proveedores | 87 |
| 3.3.5.1 | <i>La mano de obra... un proveedor importante</i> | 88 |
| 3.3.6 | Análisis del poder negociador de los clientes | 89 |
| 3.4 | DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE DULCES DISEÑOS | 90 |
| 3.4.1 | Recursos | 90 |
| 3.4.2 | Estándar de Referencia | 92 |
| 3.4.3 | Análisis de brechas | 93 |
| 3.4.3.1 | <i>Sistema de Gestión de Calidad</i> | 94 |
| 3.4.3.2 | <i>Responsabilidad de la Dirección</i> | 97 |
| 3.4.3.3 | <i>Gestión de los Recursos</i> | 99 |
| 3.4.3.4 | <i>Realización del Producto</i> | 101 |
| 3.4.3.5 | <i>Medición, Análisis y Mejora</i> | 104 |
| 4. | DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION DE CALIDAD | 107 |
| 4.1 | REQUISITOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD | 107 |
| 4.1.1 | Principios de la Gestión de la Calidad | 108 |
| 4.1.1.1 | <i>Organización enfocada al cliente</i> | 108 |
| 4.1.1.2 | <i>Liderazgo</i> | 109 |
| 4.1.1.3 | <i>Participación del personal</i> | 110 |
| 4.1.1.4 | <i>Enfoque basado en procesos</i> | 111 |
| 4.1.1.5 | <i>Enfoque de sistemas para la gestión</i> | 112 |
| 4.1.1.6 | <i>Mejora continua</i> | 112 |
| 4.1.1.7 | <i>Enfoque objetivo basado en hechos para la toma de decisión</i> | 113 |
| 4.1.1.8 | <i>Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor</i> | 113 |
| 4.2 | APLICACIÓN DEL MODELO DE EXCELENCIA ISO 9001 | 114 |
| 4.2.1 | Enfoque de Procesos | 115 |
| 4.2.2 | Gestión por procesos | 118 |
| 4.3 | DEFINICIÓN DE INDICADORES | 125 |
| 4.4 | ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS DE CALIDAD | 128 |
| 4.4.1 | Objetivos de Calidad | 128 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.4.2 | Política de calidad | 129 |
| 4.5 | DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL MODELO CREADO | 130 |
| 4.6 | PROPUESTA DE MEJORA | 135 |
| 5. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 137 |
| 5.1 | CONCLUSIONES | 137 |
| 5.2 | RECOMENDACIONES | 139 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 143 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1: Empresas nacionales clasificadas según su tamaño | 9 |
| Figura 2: Aporte de las empresas a la generación de empleo | 9 |
| Figura 3: Ciclo de Gestión PDCA | 17 |
| Figura 4: Participación de los artesanos por regiones | 23 |
| Figura 5: Participación de los artesanos de Pichincha | 24 |
| Figura 6: Centros de formación artesanal en Pichincha | 33 |
| Figura 7: Participación de centros de formación artesanal en Pichincha | 34 |
| Figura 8: Tortas decoradas con cubierta laminada | 46 |
| Figura 9: Bocaditos para mesas de dulce | 46 |
| Figura 10: Mini tortas decoradas con fondant | 46 |
| Figura 11: Cup cakes decorados | 47 |
| Figura 12: Cake pops decorados | 47 |
| Figura 13: Galletas decoradas | 47 |
| Figura 14: Servicio de decoración de mesas de dulce | 48 |
| Figura 15: Alquiler de carrozas para portar pasteles | 48 |
| Figura 16: Toppers modelados en masa de azúcar | 48 |
| Figura 17: Elementos decorativos elaborados en pastillaje | 49 |
| Figura 18: Maquinaria utilizada para la elaboración de los productos | 59 |
| Figura 19: Cinco fuerzas de la competencia industrial | 63 |
| Figura 20: Efecto de barreras de salida e ingreso en sector de pasteleros artesanales | 85 |
| Figura 21: Evaluación Sistema de Gestión de Calidad | 94 |
| Figura 22: Evaluación responsabilidad de la dirección | 97 |
| Figura 23: Evaluación de la gestión de los recursos | 99 |
| Figura 24: Evaluación de la realización del producto | 101 |
| Figura 25: Evaluación de la medición, análisis y mejora | 104 |
| Figura 26: Resumen de la evaluación con respecto al estándar | 106 |

| | |
|--|------------|
| Figura 27: Estructura básica de un proceso productivo..... | 118 |
| Figura 28: Cadena de valor | 119 |
| Figura 29: Mapa de procesos para la empresa Dulces Diseños..... | 121 |
| Figura 30: Proceso de elaboración de pasteles..... | 122 |
| Figura 31: Proceso de Elaboración de Bocaditos | 123 |
| Figura 32: Proceso de Elaboración de Galletas | 123 |
| Figura 33: Proceso de elaboración de decoraciones | 124 |
| Figura 34: Proceso de elaboración de modelado de figuras | 124 |
| Figura 35: Propuesta de objetivos de calidad para pastelería Dulces Diseños | 129 |
| Figura 36: Propuesta política de calidad para pastelería Dulces Diseños..... | 130 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---------------|-----|
| Tabla 1:..... | 77 |
| Tabla 2:..... | 84 |
| Tabla 3:..... | 91 |
| Tabla 4:..... | 96 |
| Tabla 5:..... | 99 |
| Tabla 6:..... | 102 |
| Tabla 7:..... | 105 |
| Tabla 8:..... | 108 |
| Tabla 9:..... | 130 |

RESUMEN EJECUTIVO

En este mundo globalizado, en el que actualmente vivimos, las empresas, sin importar su tamaño, actividad o sector industrial en el que desarrollan sus actividades, deben enfrentar una competencia cada vez más agresiva, en la que es muy importante que logren la adecuada satisfacción de las necesidades de sus clientes, inclusive más allá de las expectativas que tengan. Cuando las empresas presentan estructuras muy rígidas, actividades no estructuradas, cambios constantes en su personal y actividades innecesarias que incrementen sus costos, surge la imperiosa necesidad de cambiar su actual forma de trabajo por una gestión por procesos, por lo que deben crear un manual de procesos, que aclare cómo, dónde, cuándo, cuánto y, por qué de su emprendimiento.

Se debe realizar una actividad que, a su vez, permita mejorar la eficiencia, eficacia, efectividad y productividad de la empresa. Un sistema de gestión por procesos ayudará a crear un sistema de evaluación para la empresa, lo que redundará en una mayor capacidad de la misma para competir, mejorando el uso de los recursos de los que disponga, que generalmente son escasos, y así centrará sus esfuerzos en el cliente y en la satisfacción de sus necesidades.

Esta disertación se basa en la necesidad de conocer la situación real de la pastelería artesanal Dulces Diseños, para que pueda enfrentar el cambiante entorno en el que

actualmente desarrolla sus actividades. El diseño de un manual de procesos, constituye un documento importante para definir y documentar las actividades que se realizan en los diferentes procesos, identificando la secuencia lógica de los mismos, además permite describir gráficamente los flujos de las actividades e incluir el rol de las personas involucradas, determinando su participación y responsabilidad en cada actividad.

Además, el hecho de documentar los procesos ayudará a establecer los tiempos reales que se requieren para cada actividad, y este hecho garantizará una mejor asignación de los recursos económicos y humanos que para las microempresas son realmente escasos, ya que el personal involucrado utilizará toda su habilidad, conocimiento y potencial en la adecuada realización de su trabajo, para de esta manera satisfacer completamente las necesidades de sus clientes, logrando, así, alcanzar los objetivos que la organización se haya propuesto. El diseño del manual de procesos también permitirá establecer los indicadores de gestión con los que se logre el adecuado monitoreo de las actividades y de resultados que se hayan obtenido, y, claro está, los indicadores de gestión establecerán patrones de desempeño.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

Las personas trabajan por varias razones que no siempre son fáciles de separar. La primera, y quizás la principal, es la de satisfacer las necesidades del individuo y, por ende, las de su familia, incluyendo una cierta seguridad. Las personas pueden trabajar también para incrementar su nivel de vida y para permitirse lujos. Puede ser que también trabajen porque les gusta lo que hacen, pues el trabajo les permite desarrollar su capacidad y ganar estimación como individuos. Finalmente, puede ser que trabajen para alcanzar poder y status social. Pero, al final, el trabajo de los habitantes de un país es importante ya que el nivel de vida de la población queda determinado como el ingreso medio por habitante del mismo.

Las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel importante dentro de la trama de la economía de todos los países, como oportunidad cada vez más frecuente para generar fuentes de empleo en un estado, y Ecuador no es la excepción, pues, aunque este tipo de compañías no tienen una incidencia significativa en el mercado, ya que no venden grandes volúmenes y su actividad no requiere de la inversión de grandes sumas de capital, predomina una importante utilización de mano de obra, por lo que son básicas en la vida económica del país, en especial para los sectores más vulnerables de la sociedad, desde el punto de vista económico.

Esto ocurre ya que una microempresa se constituye en una salida laboral para un desempleado o un ama de casa mientras cuida de su familia; especialmente si no requiere de una importante inversión de capital para poder llevar a cabo un emprendimiento. Y, en el caso específico de Ecuador, representó un importante inhibidor para disminuir el fenómeno migratorio que vivió el país hace algunos años.

La elaboración de artesanías, la gastronomía a pequeña escala y la consultoría profesional son algunos de los campos más fáciles, que requieren un menor capital inicial, y por ello más usuales para que se desarrolle una microempresa.

Este tipo de empresas pueden constituirse donde grandes organizaciones requieren varios de los servicios auxiliares que necesitan para el adecuado desarrollo de sus actividades. La mayor parte de esas organizaciones recurren a los servicios de empresas subcontratadas menores, pero básicas para que puedan prestar sus servicios o realizar sus operaciones; pues, estas actividades artesanales, al formar parte de una gran corporación lo que producirían sería un aumento de los costos de los bienes y servicios que ofrecen al mercado, pues son actividades que por ser manuales retrasan el desarrollo de las demás actividades.

Con el tiempo y una adecuada administración, una microempresa que sea exitosa puede llegar a convertirse en una PyME de mayor alcance. Entonces, dar vida a un pequeño emprendimiento puede ser el primer paso a dar una vez que ha decidido organizar un proyecto y ponerlo en práctica, formalizando de esta manera una actividad a través de una empresa.

Es importante identificar que dentro del sector de la microempresa existen los micro emprendimientos, que no son más que poner en marcha un negocio donde el emprendedor es el dueño y administrador del mismo, y en el que, además de realizar una baja inversión, no cuenta con la ayuda de empleados, sino que más bien es el propietario, e incluso su familia, el que pone en pie y desarrolla las actividades de este tipo de empresa.

Se debe tomar en cuenta que una organización es un sistema abierto, que se encuentra sujeto a una amplia gama de insumos y bajo la influencia que provienen del exterior, y que, por lo tanto, su supervivencia depende en gran medida de una evaluación adecuada y eficaz del entorno que la circunda y de la eficacia y rapidez con la que responda a esa lectura, interprete el ambiente y, de acuerdo a las circunstancias, para tomar las decisiones más acertadas; es importante aclarar que una de las principales ventajas de una microempresa, sin duda, es su flexibilidad y su gran capacidad de adaptabilidad, pues su

estructura no es rígida, permitiendo de esta manera que se tomen decisiones y acciones rápidamente.

Puede, además, adaptarse perfectamente al mercado y a las tendencias del mismo, ya que por sus características está en capacidad de realizar productos individualizados según las necesidades y deseos de los clientes que quieran satisfacer; a diferencia de las grandes empresas que se dedican a la elaboración de productos que suelen realizarse bajo un estándar y en gran escala.

De esta manera, las microempresas, y más aún las empresas artesanales, están en la capacidad de especializarse en cada nicho de mercado, ofreciendo un tipo de atención directa y personalizada, de ser el caso, ya que además tienen gran facilidad de comunicación con sus clientes para poder satisfacer sus necesidades de forma individualizada.

La mayor ventaja de una PyME es su capacidad de cambiar rápidamente su estructura productiva, en el caso de ser necesario, según varíen las necesidades del mercado, tarea que es más difícil de llevar a cabo en una gran empresa, que cuenta con un importante número de empleados y que tiene grandes sumas de capital invertido.

Sin embargo, no todo es tan fácil para las microempresas, pues también tienen desventajas que deben enfrentar; entre las más destacables está su limitación a un mercado muy reducido, ya que no posee los recursos humanos, ni materiales para poder realizar una gran producción. El acceso a mercados tan específicos o a una cartera reducida de clientes aumenta el riesgo de quiebra de este tipo de empresas, por lo que es importante que amplíen su mercado o a su cartera de clientes, y que además logren la fidelidad de los que ya tienen.

También hay que señalar la falta de financiación y la dificultad de acceder a los créditos que ofrecen las distintas entidades del sistema financiero, lo que trae consigo la dificultad de invertir una cantidad importante de sus recursos en tecnología para desarrollarse de manera más amplia, de tal manera que pueda llegar a alcanzar objetivos mucho más altos.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Es necesario identificar a una artesanía como un producto que conjuga conocimientos ancestrales ligados a la materia prima; elaborados de forma básicamente manual, dando origen a un objeto que satisface necesidades prácticas y utilitarias, pero que al mismo tiempo es una respuesta a necesidades estéticas, por lo que, a la vez, se le han agregado componentes de belleza; resultando así un objeto único e irrepetible. Un producto elaborado de esta manera consigue una calidad diferente de los objetos modernos producidos por la industria y fabricados en serie.

Un artículo artesanal es todo producto que ha sido elaborado generalmente en pequeños talleres, en los que la división social del trabajo es baja, y en donde hay un importante predominio de la utilización de energía humana, física y mental, pues muchas empresas artesanales incluyen a toda la familia en sus operaciones.

Este tipo de bienes, basados en un repertorio de formas heredado de la antigüedad y repetido constantemente, con pocas variaciones, se los crea principalmente de forma manual o utilizando herramientas básicas, por lo que el producirlos resulta un trabajo oneroso, con una escala productiva baja y lenta. Se los crea utilizando una tecnología mínima y una importante cantidad de trabajo manual, complementada con herramientas muchas veces rústicas y maquinarias simples. Es decir que para los artesanos su herramienta principal son sus manos.

En Ecuador, la artesanía se manifiesta en objetos que reflejan de manera extraordinaria la diversidad cultural de todas y cada una de las provincias que forman parte de este pequeño gran país.

La actividad artesanal ecuatoriana es parte importante de las redes sociales, económicas y culturales, especialmente en medios rurales, o de zonas populares de las grandes ciudades y, claro está, de las etnias indígenas nativas.

Una ventaja importante de las industrias artesanales es que permiten a las personas trabajar desde sus hogares. Las mujeres han sido las más beneficiadas, pues, debido a que en la actualidad, todos los integrantes de una familia se ven en la necesidad de trabajar con el fin de obtener mayores ingresos, las madres de familia, principalmente, pueden apoyar al adecuado sustento de las personas que de ellas dependen, trabajando desde su casa sin dejar de atender a sus familias; lo que ha facilitado la inserción de las mujeres en el ambiente laboral.

Este sector cuenta con muchas ventajas, entre las que podemos mencionar que logran un ahorro de costos operativos, pues no necesariamente deben alquilar un espacio especial para su funcionamiento sino que muchas veces inician sus operaciones en los hogares de los artesanos; también se encuentran exentas de muchas de las licencias, y de necesitar licencias otorgadas por los municipios locales para operar, éstas no son caras ni difíciles de obtener, permitiendo comenzar un negocio sin invertir grandes capitales o préstamos en instituciones del sector financiero.

Sin embargo, luego de la dolarización ocurrida en Ecuador, se evidencia de manera clara que el sector artesanal del país no competía adecuadamente en el mercado, por lo que fue muy notorio que los talleres artesanales entraron en crisis, pues los ingresos que obtenían las personas dedicadas a esta actividad no les permitían vivir de manera digna, ocasionando que muchos productores artesanales abandonen su país, y sus labores, agudizándose notablemente el riesgo de que los talleres artesanales desaparezcan.

A pesar de la amplia trayectoria del sector artesanal, han sido pocas las ventajas competitivas que hasta hace muy poco tiempo fueron aprovechadas realmente por los artesanos, y también es una realidad que el apoyo financiero que los diferentes gobiernos centrales, a través de los años, le han concedido al sector, muchas veces se han desviado con otros fines, siendo una verdad palpable que el sector artesanal no ha logrado despegar completamente, debido principalmente a limitaciones técnicas de producción, gestión y comercio.

Al transcurrir el tiempo, y al establecerse la importancia del sector artesanal en la economía del país, el apoyo que en estos últimos años han recibido las micro, pequeñas y

medianas empresas se ha ido incrementando. Los incentivos ya no solo provienen del gobierno central, sino también de organizaciones municipales, por lo que los talleres artesanales han comenzado a mantener un adecuado desarrollo, y actualmente su labor representa un aporte significativo para el Ecuador.

En estos últimos años, como se demuestra con el último Censo Nacional Económico del 2010, alrededor de 99 de cada 100 establecimientos que funcionan en el Ecuador se encuentran dentro de la categoría MIPYME, otorgándoles gran importancia dentro del sistema productivo nacional, pues generan tres de cada cuatro plazas de empleo ofertadas para la Población Económicamente Activa (PEA) en el país.

El sector artesanal por muchos años había presentado dificultades a la hora de lograr una entrega de créditos, promoción y fomento al empleo, incentivos económicos para importar maquinaria, renovar los talleres artesanales, realizar capacitaciones, asistencia técnica, intercambio de tecnología y utilización de la misma para la producción que los artesanos realizan.

Pero por la relevancia que día a día van obteniendo las microempresas, y en especial el sector artesanal, el Gobierno Nacional ha procurado apoyarlos a través del trabajo que realizan el Ministerio de la Productividad (MIPRO) y la Corporación Financiera Nacional (CFN), fomentando de esta manera la capacitación de sus miembros: se ha creado una plataforma en línea de aprendizaje virtual, y próximamente se pretende lanzar un programa de televisión con fines didácticos, poniendo especial énfasis en temas de financiamiento, para que los proyectos productivos puedan ser viables, y de esta manera se conviertan en atractivos para la banca pública y privada.

Pero el apoyo gubernamental no queda ahí, sino que se ha procurado asegurar su desarrollo, a través de la legislación ecuatoriana que busca fomentar el desarrollo de las industrias, utilizando como base la Ley de Fomento Industrial, especialmente de las empresas que ofrecen beneficios para el país. El trabajo artesanal se enmarca en el Sector Industrial, y se la identifica con la pequeña y microempresa; este sector se ha visto fortalecido mediante la capacitación, formación de operarios y aprendices, dando así gran

dinamismo al sector artesanal para que en el futuro puedan tener un importante potencial económico.

Los consumidores se benefician de las industrias artesanales ya que tienen la posibilidad de comprar productos locales y, en el caso de los productos alimenticios, especialmente en los productos de repostería, que es el tema que nos ocupa, los artículos son frescos, saben dónde se hicieron estos artículos, con ingredientes de buena calidad, razón por la que pueden disfrutar de mejores productos que los que son producidos en masa, con la ventaja añadida de saber quién los ha creado bajo las especificaciones de decoración y diseño que cada consumidor establecen según sus necesidades.

Ya que una de las campañas más interesantes que ha propuesto el Gobierno Nacional es aquella que busca el apoyo al consumo de los bienes ecuatorianos, los ingredientes y suministros de los productos artesanales, especialmente de aquellas que se dedican a alimentos, deben ser comprados localmente, lo que apoya al desarrollo de la economía local.

Sin embargo, a pesar de la importancia que tiene el sector artesanal, dentro de su cadena de producción se han identificado debilidades que hay que señalar, ya que evitan que estos emprendimientos puedan tener éxito y mantenerse en el tiempo; entre las más importantes están la falta de maquinaria y tecnología adecuada, falta de espacio para el trabajo dentro de los talleres, y, especialmente, falta de capacitación en contabilidad, administración de negocios y establecimiento de precios.

En el aspecto de la comercialización, los artesanos cuentan con estrechos e inadecuados sistemas y canales de ventas, ya que no son un sistema organizado ni eficiente y que carecen completamente de proyección; o bien, muchas veces se logran los acercamientos de los clientes, pero se tienen que rechazar los pedidos debido a la limitada capacidad productiva de la que los talleres artesanales disponen.

Cuando se inicia un negocio se lo hace con el objetivo de ganar dinero, brindar un servicio, o bien, obtener prestigio, pero lo realmente importante para la economía del país es el número de empleos formales que una empresa, sea esta pequeña o grande, pueda generar;

por lo que se considera que es necesario mejorar la productividad del sector artesanal y la calidad de sus productos, con el fin de que estas empresas puedan incrementar sus ventas, pues si aumenta su capacidad productiva y la calidad con que satisfacen las necesidades de sus clientes podrá disponer de mayores recursos, lo que redundará en la necesidad de crear nuevas plazas de empleo para atender de mejor manera a quien solicite sus servicios, y aceptar un mayor número de pedidos.

Por lo expuesto anteriormente, es imprescindible establecer la necesidad de que las empresas artesanales tengan identificados adecuadamente los procesos de producción de todos los productos que ofertan, lo que nos permitirá determinar qué, quién, donde, cuándo y cómo deben hacerse las cosas dentro de un negocio para obtener los resultados esperados, en el tiempo justo y con los recursos que disponemos; de tal manera que podamos disminuir los imprevistos, logrando los objetivos planteados por la empresa, con el mínimo riesgo, y optimizando los recursos disponibles.

1.3 RELEVANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El último censo económico que se realizó en el Ecuador por parte del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) se llevó a cabo en el 2010, con el fin de consolidar toda la información de los diferentes sectores productivos y de comercialización de los bienes y servicios que se ofertan en el país. De esta manera se logró determinar la estructura económica actual del Ecuador.

Utilizando la información recopilada, podemos concluir que, si clasificamos a las empresas según su tamaño, del total de empresas del país el 95,42% corresponde a microempresas; el 3,75% a pequeñas; el 0,64 a medianas; y el 0,19% a grandes.

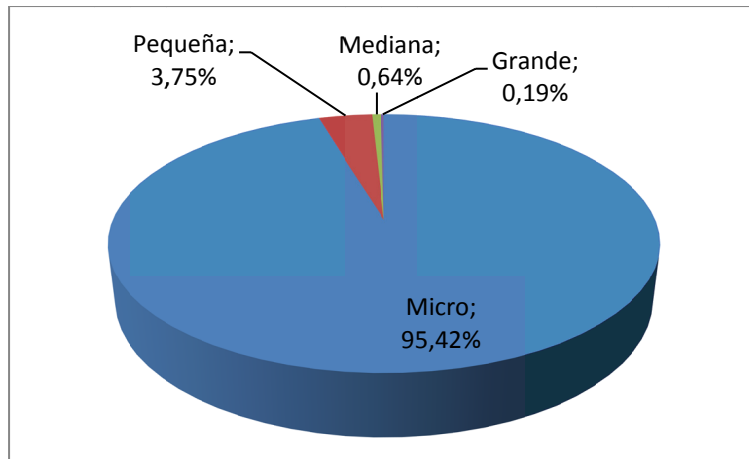


Figura 1: Empresas nacionales clasificadas según su tamaño

Fuente: Censo Nacional Económico –CENEC- 2010 – INEC

En base a esta clasificación se puede determinar que, dentro del ámbito empresarial ecuatoriano, las micro, pequeñas y medianas empresas juegan un papel importante, pues son la base que consolida el sistema productivo nacional, y de manera clara podemos determinar que los tres tipos de empresa en su conjunto representan el segmento fundamental para la generación de las fuentes de Empleo en el Ecuador, ya que las microempresas generan el 44% de las plazas de empleo; las medianas el 14%, y las pequeñas el 17%. Es decir que en las MIPYMES se generan tres de los cuatro puestos de trabajo que se ofertan en el país, y el puesto de trabajo restante es generado por las grandes empresas.

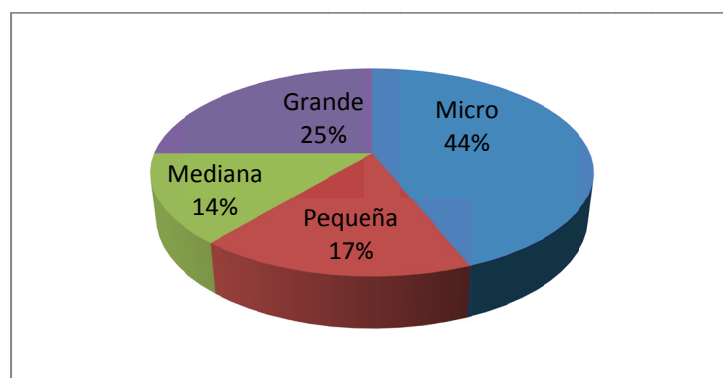


Figura 2: Aporte de las empresas a la generación de empleo

Fuente: Censo Nacional Económico –CENEC- 2010 – INEC

Pero los artesanos, a más de crear microempresas, son parte importante dentro de la cultura de un país, pues, además de contribuir al desarrollo económico del mismo, son actores clave en la preservación material e inmaterial del patrimonio cultural de un pueblo, de aquellas tradiciones que pasan de generación en generación, y que amenazan con perderse en el tiempo.

De ahí se desprende la importancia de que las pequeñas y medianas empresas aprendan a administrar adecuadamente los escasos recursos que disponen para que, realizando una adecuada administración, estas empresas lleguen a permanecer en el tiempo y logren ser altamente productivas.

El desarrollo de la presente investigación permitirá que se lleven a la aplicación directa los diferentes conceptos, herramientas y metodologías que adquirimos en los diferentes módulos de la Maestría de Calidad y Productividad, para poder demostrar fehacientemente que pueden ser llevadas a la práctica.

Dulces Diseños es una Pastelería Artesanal que nació hace ya doce años por el esfuerzo y constancia de Mónica Torres Sierra y María Susana Lucas. Desde sus comienzos, y en cada uno de estos años de trabajo, esta pequeña empresa ha procurado destacar la pasión por descubrir lo bello de las cosas sencillas, cuidando con dedicación hasta los detalles más pequeños en la elaboración y decoración de cada uno de sus productos; utilizando como base para ello el respeto a los gustos de cada uno de los clientes que acuden en búsqueda de sus servicios.

Al desarrollar esta empresa su trabajo, semana a semana, de manera artesanal y como homenaje a todos los conocimientos que se transmiten de generación en generación (con riesgo de ser olvidados al pasar del tiempo), ya se constituye en un logro personal, pero sería aún de mayor relevancia lograr que Dulces Diseños siga creciendo, que sea generadora de mayor número de fuentes de empleo y que pueda trascender en el tiempo.

Y es que siempre se considera que las tecnologías opacan al trabajo artesanal, pero la decoración de pasteles y los bocaditos elaborados y decorados uno a uno es una de las excepciones.

Todo el conocimiento que a través del tiempo una persona puede obtener sobre las pequeñas empresas artesanales se convertirán en un aporte fundamental para la realización de la presente investigación, puesto que permitirá tomar las medidas correctivas necesarias, a fin de convertir a esta pequeña empresa, y a otras afines, en organizaciones eficientes y con un sistema de gestión por procesos de calidad.

1.4 OBJETIVOS

El objetivo central es diseñar un modelo de estructura organizacional, basado en procesos, para la mejora de la productividad de la empresa Dulces Diseños.

Este objetivo lo conseguiremos con el logro de los siguientes objetivos específicos:

- Describir y analizar la situación actual de la pastelería artesanal Dulces Diseños.
- Describir el servicio que ofrece la pastelería artesanal Dulces Diseños y diagnosticar el nivel de productividad de la misma.
- Identificar y escoger un sistema de referencia adecuado.
- Analizar las brechas existentes entre la realidad actual frente al modelo de calidad que se haya escogido.
- Plantear una propuesta de estructura organizacional basada en el levantamiento de los procesos.
- Identificar las oportunidades de mejora a la gestión por procesos que pueden existir en una pastelería artesanal.

1.5 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1.5.1 Marco teórico

Pastelería Artesanal

Una pastelería artesanal es un emprendimiento que reúne las siguientes características:

1. Su producción semanal no puede incluir más de 200 Kgs. de harina.
2. Su capacidad laboral está sustentada por la familia o grupo familiar fundacional.

3. La elaboración de productos, a pesar del uso de maquinaria de apoyo, debe tener por lo menos un 50% de trabajo manual.
4. Administración ejecutada por una persona, que rinde cuentas de su actividad al grupo familiar.
5. Las actividades de producción son compartidas por la familia o grupo familiar fundacional.
6. Las actividades de compra son ejecutadas por la persona que administra el dinero.

Micro Empresa

Torres, Luis (2005) manifiesta que la microempresa es la organización económica de hecho, administrada por una o más personas emprendedoras, que tiene objetivos económicos, éticos y sociales. Su capital no supera los USD 100.000 y el número de trabajadores no sobrepasa los 9, incluyendo al dueño, aplican la autogestión y tienen gran capacidad de adaptarse al medio (pg.15).

De acuerdo al Reglamento del Código de la Producción, las microempresas tienen entre uno y nueve trabajadores y hasta USD 100.000 en ventas anuales, ingresos brutos anuales o un volumen de activos de hasta USD 100.000.

Pequeña Empresa

De acuerdo al Reglamento del Código de la Producción, las pequeñas empresas tienen entre diez a cuarenta y nueve trabajadores y entre USD 100.001 y USD 1.000.000 en ventas anuales o ingresos brutos anuales, o un volumen de activos entre 100.001 y USD 750.000.

Normalización

La normalización es el proceso mediante el cual se regulan las actividades desempeñadas por los sectores, tanto privado como público, en materia de salud, medio ambiente en general, seguridad al usuario, información comercial, prácticas de comercio industrial y laboral, a través del cual se establecen la terminología, la clasificación, las

directrices, las especificaciones, los atributos, las características, los métodos de prueba o las prescripciones aplicables a un producto, proceso o servicio.

Normas ISO 9000

Las normas ISO 9000 son normas de "calidad" establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), que se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión, aplicables en cualquier tipo de organización, y de herramientas específicas como los métodos de auditoría (el proceso de verificar que los sistemas de gestión cumplen con el estándar).

Principios Fundamentales de la Gestión de la Calidad

De acuerdo a las Normas ISO 9000, (20059), para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión (pág. vi).

Se establecen ocho principios de gestión de la calidad, que puede usar la alta dirección para mejorar su desempeño:

1. *Enfoque al cliente:* Las organizaciones dependen de sus clientes, por lo que deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
2. *Liderazgo:* Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el que el personal se involucre en el logro de los objetivos de la organización.
3. *Participación del personal:* El personal es la esencia de una organización, y su compromiso posibilita que exista beneficio para la misma.
4. *Enfoque basado en procesos:* Un resultado deseado se alcanza más eficientemente si las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

5. Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
6. Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Gestión por procesos

Pérez Fernández, (2010) sostiene que la gestión por procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas; permite hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona (pág. 46).

- Al orientar el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresas y clientes.
- El principal criterio para el diseño de los procesos es el de añadir valor, tanto en los propios procesos como en las actividades que lo integran.
- Los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización.

Procesos

La Norma ISO 9000-2005 (2010) define a un proceso como un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados” (pág.16).

Da por supuesto que estamos hablando de actividades secuenciadas de una manera predeterminada; actividades repetitivas y conectadas de una manera sistematizada, no tareas inconexas, cuya correcta ejecución es un fin en sí mismo.

Por otro lado, Pérez Fernández, (2010) señala que las **actividades** son el conjunto de tareas necesarias para la obtención del resultado (pág. 52). Conocedores de éstos conceptos, se puede decir entonces que **sistema** es un conjunto de procesos que tienen por finalidad la consecución de un objetivo. La definición más clásica es: “conjunto de elementos interrelacionados que persiguen un objetivo común”

Tipos de Procesos

Según Pérez Fernández, (2010), para clasificar los procesos se puede utilizar la siguiente terminología (pág. 107):

- Procesos operativos o sustantivos.
- Procesos de apoyo o adjetivos.
- Procesos de gestión.
- Procesos de dirección.

Procesos Operativos.- Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requerimientos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido.

Procesos de Apoyo.- Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos, conforme a los requerimientos de sus clientes internos.

Procesos de Gestión.- Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarles la información que necesitan para tomar decisiones y elaborar planes de mejora eficaces.

Proceso de Dirección.- Concebidos con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa.

Mapa de Procesos

Para Pérez Fernández, (2010), el Mapa de Procesos es la representación gráfica de los procesos y de sus interrelaciones (pág. 111). A la hora de realizar el Mapa de Procesos habrá que identificar primero todos los procesos que integran la organización, y posteriormente estos deberán ser clasificados.

Ventajas del enfoque a procesos

- Orienta a la empresa hacia el cliente y sus objetivos, apoyando el correspondiente cambio cultural.
- Si se conoce de forma objetiva por qué y para qué se hacen las cosas es posible optimizar y racionalizar el uso de los recursos con criterios de eficacia global.
- Aporta una visión más amplia y global de la Organización y de sus relaciones internas. Permite entender la empresa como un proceso que genera clientes satisfechos al tiempo que hace aparecer un nuevo e importante potencial de mejora.
- Contribuye a reducir costos operativos y de gestión, pues facilita e identifica los costos innecesarios ocasionados por una mala calidad de actividades internas.
- Ayudan a la toma de decisiones eficaces. Facilita identificar limitaciones y obstáculos para conseguir los objetivos. La causa de los errores suele estar en los procesos: identificarlos y corregirlos garantiza que no se vuelvan a repetir.
- Contribuye a reducir los tiempos de desarrollo, lanzamiento y fabricación de productos o suministros de servicio.
- Al asignar la responsabilidad clara a una persona, le permite autoevaluar el resultado de su proceso y le hace corresponsable de su mejora.
- Son la esencia del negocio y contribuyen a desarrollar ventajas competitivas propias y duraderas.

Ciclo de Gestión PDCA

Los procesos deben tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continua; todo proceso debe ser capaz de satisfacer el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) o ciclo planteado por Edward Deming.

Planificar: Planifique antes del cambio. Analice y prediga los resultados.

Hacer: Ejecute el plan tomando medidas pequeñas en condiciones económicas controladas.

Verificar: Estudie los resultados.

Actuar: Tome las acciones para estandarizar o para mejorar el proceso.

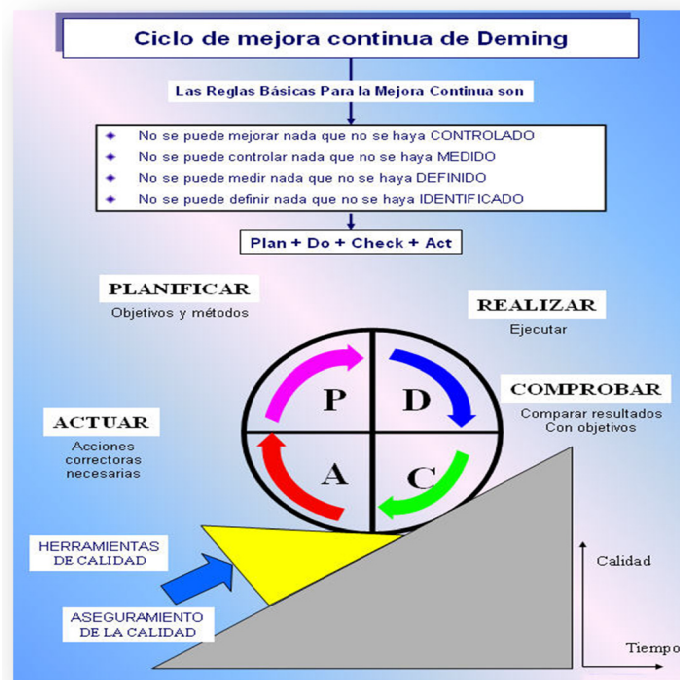


Figura 3: Ciclo de Gestión PDCA

1.5.2 Marco conceptual

Administración de procesos: selección de insumos, operaciones, flujos de trabajo y métodos que transforman los insumos en productos.

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

Cliente o usuario.- organización o persona que recibe un producto.

Eficacia.- “grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados” (Norma ISO 9000, 2005).

Eficiencia.- “relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados” (Norma ISO 9000, 2005).

Efectividad.- equilibrio entre la eficacia y la eficiencia.

Estrategia.- Programas generales de acción encaminados al cumplimiento de objetivos generales.

Enfoque basado en proceso.- un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Flujo del Valor: conjunto de acciones específicas que se requieren para producir un producto mediante tareas administrativas.

Gestión.- actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Industria.- Grupo de empresas que ofrecen un producto o tipo de producto que son sustitutos próximos entre sí.

ISO.- “International Organization for Standardization”, por sus siglas en inglés. Es la organización mundial más grande que desarrolla normas internacionales de aplicación voluntaria.

Mejora continua.- actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

Organización.- conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

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

Proceso.- se define como "conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".

Satisfacción del cliente.- percepción del cliente acerca del grado con el cual sus requerimientos han sido cumplidos (Norma ISO 9000, 2005).

1.6 PROCESO DE INVESTIGACIÓN

1.6.1 Marco metodológico

Al no existir una investigación previa sobre el objeto del presente estudio, se vuelve indispensable explorar e indagar, con el fin de alcanzar el objetivo planteado; es por ello que la investigación será de carácter exploratorio.

Explorar es incursionar en un territorio desconocido, se emprende en una investigación exploratoria cuando no se conoce el tema por investigar, o cuando el conocimiento de éste tan es ínfimo e impreciso que impide sacar las más provisionales conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no.

Para explorar un tema relativamente desconocido disponemos de un amplio espectro de medios para recolectar datos en diferentes ciencias: bibliografía especializada, entrevistas y cuestionarios hacia personas, observación participante (y no participante) y seguimiento de casos.

La investigación exploratoria terminará cuando, a partir de los datos recolectados, se adquiere el suficiente conocimiento como para saber qué factores son relevantes al problema y cuáles no. Hasta ese momento, se está ya en condiciones de encarar un análisis de los datos obtenidos, de los cuales surgen las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Pero, el tema de disertación además se enmarca en una investigación descriptiva, pues, luego de realizar una recolección y análisis de los datos, se puede desarrollar una idea del fenómeno materia del estudio, que se origina a partir de las características primordiales; además con esto, se puede predecir e identificar las relaciones que existen entre las variables, para poder establecer si se puede mejorar la productividad de una pastelería artesanal.

Para poder describir el método de producción de una pastelería artesanal será necesario medir las variables que lo determinan y que se derivan de este, para lo que es necesario especificar las propiedades y los componentes más importantes de una producción de estas características.

En base a la investigación descriptiva se clasificará la información, de tal manera que se puedan analizar los resultados obtenidos para un período de tiempo determinado; así como estar en capacidad de proponer un sistema de gestión para una pastelería artesanal, que se enfoque en los procesos, para evitar disminuir su productividad, permitiendo que con la capacidad instalada, con la que cuenta en la actualidad, se pueda atender un mayor número de clientes; lo que redundará en el incremento de los ingresos que por concepto de ventas tiene en la actualidad, y a la vez, se pueda incrementar el número de plazas de trabajo que pudiera generar una microempresa de estas características.

1.6.2 Técnicas y Herramientas

Se utilizará el método inductivo, que permite analizar el problema desde sus parte, permitiendo así llegar a un todo, es decir, se analizará normativa, estándares, experiencias de otras empresas artesanales exitosas, para poder llegar a un concepto general e integral del servicio y plantear una propuesta para mejorar su productividad actual.

Conjuntamente, se desarrollará una investigación de campo en la pastelería artesanal Dulces Diseños, de tal manera que nos permita conocer la operación de la misma y los componentes del producto y servicio que actualmente se está ofertando. Además se

aplicarán encuestas al personal que labora en la misma y a los clientes que reciben el servicio.

1.6.3 Fuentes

Primarias

Se realizará la investigación de campo a través de encuestas aplicadas a las personas que prestan sus servicios en pastelerías artesanales, y así obtener la información necesaria para determinar la efectividad de la implementación de la gestión por procesos.

Secundarias

Como fuentes secundarias se utilizarán fuentes documentales basadas en los textos de metodologías de desarrollo, calidad y productividad para respaldar el análisis de la evaluación a ser desarrollada. Estas incluirán publicaciones, estadísticas y artículos pertinentes que se encuentren debidamente respaldados por instituciones representativas.

Como herramientas para obtener la información se utilizarán el internet, libros de investigación, observaciones de los organismos de control y demás estándares y normas de calidad.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Las prácticas artesanales son artes y oficios nacidos en el corazón de los pueblos, pues la dimensión creativa del hombre responde a dos razones básicas: la satisfacción de necesidades utilitarias y la respuesta a un gusto estético, y con las artesanías se trata de satisfacer necesidades prácticas a las que se le añaden componentes de belleza. Es por esta razón que los productos artesanales se han mantenido a lo largo del tiempo, resistiendo procesos largos de economías en crisis de los países en vías desarrollo.

La actividad artesanal es aquella practicada manualmente en la elaboración, producción de bienes y prestación de servicios, con o sin auxilio de maquinarias, equipos o herramientas; su inversión en activos fijos tales como maquinarias, implementos de trabajo y materias primas, no debe sobrepasar el 25% del capital que la ley haya fijado para la pequeña industria; se excluye de esta valoración terrenos, vehículos y edificios.

Una actividad artesanal es la practicada manualmente para la transformación de la materia prima destinada a la producción de bienes y servicios, con el auxilio de maquinaria, pero con predominio de la actividad manual.

Pero de manera más clara, la UNESCO (1997) especifica que "Los productos artesanales son los elaborados ya sea totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado".

Entonces, el artesano es el trabajador manual que domina la técnica de un arte u oficio con conocimientos teóricos y prácticos, debido principalmente al tiempo que viene realizando la misma.

Lamentablemente, en los países latinoamericanos, actualmente, este tipo de trabajo se lo menosprecia, por considerarse una actividad casera, que emplea el trabajo manual y no es

poseedor de un acabado industrial; y no se lo mira como un objeto resultante de un oficio artesano que tiene normas, límites y directrices que respetar, y que este respeto le garantiza derechos con los cuales se puede beneficiar.

2.1 EL SECTOR ARTESANAL ECUATORIANO

En Ecuador las artesanías pueden ser apreciadas en todas las regiones del país, ya que se cuenta con materia prima única que identifica a cada región; no existe una sola provincia o región que sea la única que las elabora de manera específica. Según información proporcionada por el señor Luis Quishpi Vélez, presidente de la Junta Nacional de Defensa del Artesano, del total nacional de artesanos registrados el 16,27% están en el litoral ecuatoriano, el 81,09% en la Sierra y el 2,64% en el Oriente.

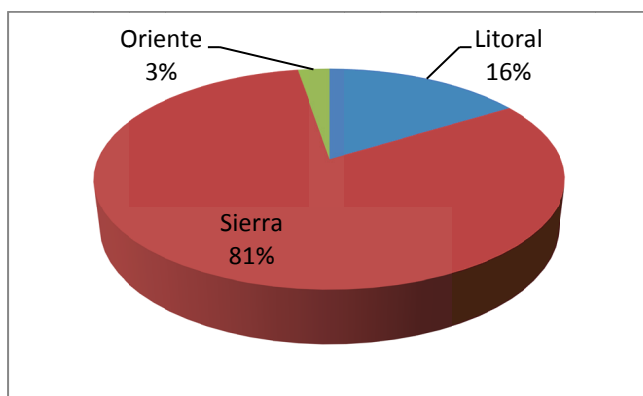


Figura 4: Participación de los artesanos por regiones

Fuente: Junta Nacional de Defensa del Artesano

Además, según los registros que se mantienen en la Junta Nacional de Defensa del Artesano, el 33,64% de los talleres artesanales se encuentran ubicados en la Provincia de Pichincha, y las ramas artesanales que más desarrollo han presentado son: belleza, corte y confección, mecánica eléctrica, carpintería, orfebrería, imprenta y panadería.



Figura 5: Participación de los artesanos de Pichincha

Fuente: Junta Nacional de Defensa del Artesano

Los artesanos ecuatorianos, a lo largo de la historia, han ocupado un papel silencioso aunque preponderante en el desarrollo económico y productivo del país. Muchas de las actividades artesanales presentan un escaso desarrollo en su producción, por lo que sus miembros y sus familias han tenido que soportar situaciones precarias de pobreza desde hace mucho tiempo atrás.

Los factores que determinan esta situación negativa son la desorganización de los artesanos dentro de cada uno de los gremios, la ausencia de liderazgo de los dirigentes, la falta de capacitación, especialmente en los temas relacionados con la manera idónea de administrar el desarrollo de su actividad dentro de cada una de las unidades artesanales. No podemos olvidar además el escaso apoyo que en gobiernos anteriores recibió este sector, de parte las autoridades que dirigían los destinos del país.

Sin embargo, actualmente, las normativas han cambiado, ahora existen posibilidades de mejorar su estilo de vida, siempre y cuando exista un deseo de asistir y aplicar los conocimientos obtenidos en la capacitación e innovación permanente que se están impartiendo desde el gobierno central y los municipios para la adecuada elaboración de sus artesanías, de tal manera que les permita establecer un equilibrio social, ambiental y económico.

Para nadie es desconocida la alta calidad de las artesanías ecuatorianas, debido principalmente a todo el trabajo manual que requieren y la calidad de su materia prima, lo

que nos ha otorgado el reconocimiento de propios y extraños; por ello, el problema básico no es el producto que se está ofreciendo, sino que son los artesanos los que deben aprender a administrar los escasos recursos con los que cuentan, para que sus unidades artesanales mejoren su productividad.

Es importante mencionar que la actividad artesanal ecuatoriana por muchos años, debido a la falta de apoyo que ha tenido, ha permanecido en un bajo nivel de productividad, ocasionando una inestabilidad económica en los artesanos y sus familias. Sigue siendo un hecho claro que existe un deficiente desarrollo de este tipo de actividades, debido al desinterés y a la débil organización de los diferentes gremios artesanales; el apoyo de sus gremios, la capacitación constante y la actitud de aplicar los nuevos conocimientos es lo que hará que los talleres artesanales despunten.

Es una realidad que no se puede ocultar que son muy pocas de las unidades productivas artesanales que cuentan con una misión y visión bien definida, así como con objetivos generales y específicos que alcanzar, así como tampoco cuentan con una administración adecuada de sus recursos. De igual manera, la falta de capacitación a los artesanos en la elaboración de sus diferentes productos para que siempre se encuentren actualizados con las nuevas técnicas a aplicarse, y el poco apoyo que a través del tiempo ha tenido este sector económico de parte de las autoridades, ha ocasionado que muy pocas unidades artesanales hayan logrado un desarrollo sostenido, que les haya permitido tener una permanencia en el tiempo.

Pero también es innegable la importancia que a través de los años ha ido adquiriendo el sector artesanal para la economía del país, lo que ha obligado a que las diferentes autoridades vean la necesidad de comenzar a apoyarlo para fortalecer sus actividades, logrando de esta manera una mayor productividad de los talleres artesanales, procurando con ello que se incrementen las fuentes de trabajo que se encuentren disponibles en el Ecuador.

Para lograr este objetivo es importante también concientizar a los artesanos a preservar sus raíces culturales heredadas de sus antepasados, como vía para alcanzar el desarrollo de sus familias, y, claro está, para ello el camino idóneo es la formación, capacitación y

aplicación de sistemas administrativos, que les permitan alcanzar un adecuado desarrollo de sus talleres y, basados en ello, logren mejores niveles de vida para ellos y sus familias.

Es claro que la principal ventaja que tiene un producto realizado por un artesano gira en el hecho de que el productor es un artista, por lo que el producto ofrecido tiene originalidad e irrepetibilidad, por lo que la demanda de estos artículos es menos sensible al precio.

Pero, por otro lado, la desventaja del sector artesanal, como ya se mencionó anteriormente, es la falta de conocimiento empresarial de cada unidad de trabajo, una notable preferencia al trabajo realizado bajo la informalidad y un escaso acceso a los créditos de las entidades del sector financiero.

Actualmente, el Gobierno Central, a través del Ministerio de Productividad, busca apoyar el desarrollo del sector artesanal. Y con este objetivo, la Corporación Financiera Nacional cumple un eje sustancial en este proceso de procurar financiamiento a los emprendedores, por lo que se constituye en otra de las organizaciones gubernamentales que está apoyando a este sector, especialmente a través de su departamento de Asistencia Técnica, logrando así orientar a los artesanos en el manejo correcto y aprovechamiento de la amplia gama de herramientas financieras que esta institución posee y que ha puesto a disposición del sector artesanal.

De igual manera, la Corporación Financiera Nacional ha creado programas que les proporciona conocimientos sobre las diferentes estrategias para fortalecer las inversiones, con la finalidad de minimizar los riesgos en sus proyectos y operaciones, creando con este fin el Fondo de Garantía destinado para pequeños, medianos y grandes empresarios, de tal manera que puedan desarrollar actividades que contribuyan a la transformación de la matriz productiva del país, pero que, por su tamaño, no cuentan con las garantías suficientes y adecuadas para obtener un crédito en una institución del Sistema Financiero Privado.

Por otro lado, existen algunos gobiernos locales que de acuerdo con la capacidad de recursos disponibles busca apoyar a la generación de medios de trabajo. Los artesanos de la ciudad de Quito reciben el apoyo de CONQUITO, que es una entidad adscrita al

Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, que trabaja para el desarrollo socioeconómico de la ciudad y la región para crear la base de una sociedad productiva y solidaria.

CONQUITO se crea con el objetivo de desarrollar y fortalecer ideas de negocios y proyectos que sean propuestos por jóvenes emprendedores, para así lograr un crecimiento equitativo y sostenible, logrando de esta manera que se mejoren las condiciones de vida de la población, respetando su diversidad cultural.

Esta estrategia se enfoca en generar productos que puedan ser aceptados por el mercado, y que con apoyo del gobierno local se puedan disminuir los obstáculos de acceso a los consumidores, permitiendo de esta manera que se logre un fortalecimiento de la producción a nivel de la Economía Popular y Solidaria, propiciando que el presupuesto general del Estado sea distribuido de manera más democrática, permitiendo un apoyo a la generación de empleos, y logrando una adecuada redistribución de la riqueza en el corto plazo.

En la ciudad de Quito, que es la ciudad en la que realiza sus labores Dulces Diseños, que es el objeto de análisis, existen también Circuitos feriales metropolitanos artesanales, los mismos que los podemos definir como ferias artesanales que tienen como propósito generar el mercado y la oportunidad para que los artesanos, emprendedores, pequeños productores, grupos asociativos y microempresarios vendan sus productos mejorando e incrementando sus ingresos; se ha creado para ello un recinto ferial, que es en definitiva un evento de promoción inclusivo-comercial, y que se convierte en un punto en donde se encontrarán la oferta y la demanda de la ciudad de Quito, promoviendo así la participación de nuevos productos en el mercado local, y generando de esta manera mayores fuentes de empleo.

El proceso se inicia con una convocatoria general, a través de una selección previa, tomando en cuenta el perfil del participante y la calidad de sus productos; se establece así el grupo que intervendrá en la feria. Los beneficiarios son artesanos, emprendedores o microempresarios dedicados a la producción de artículos artesanales y dotación de servicios microempresariales, hechos a mano o elaborados a partir de procesos semi-

industriales. Es importante aclarar que deben ser los mismos productores de los artículos quienes estén encargados de su exhibición; es decir que este tipo de Circuitos Feriales no están abiertos para quienes son únicamente comerciantes de los mismos, pues se desvirtuaría el propósito que se persigue.

Además se prioriza la participación de artesanos que hayan recibido capacitación en organismos estatales o municipales, para de esta manera impulsar la formación y especialización de sus habilidades y las destrezas artesanales y, de sus competencias empresariales, que deben de desarrollarse constantemente.

Los microempresarios y artesanos pueden pertenecer a los siguientes sectores de producción: confecciones y tejidos, cuero y calzado, manualidades y artesanías (cerámicas), dulcería, joyería y orfebrería, bisutería y accesorios, cosméticos y belleza, objetos utilitarios y de decoración, mueblería y decoración navideña, dependiendo de la temática de la feria que se vaya a realizar.

2.1.1 Definición y principios de las empresas artesanales en el Ecuador

Una artesanía, como ya se ha mencionado anteriormente, es el producto elaborado por artesanos de las diferentes especialidades, el bien final que resulte de este tipo de transformación de materia prima, puede ser utilitario, artístico o servicios sean prestados por artesanos.

En la Junta Nacional de Defensa del Artesano se encuentran registrados 1'500.000 personas que están directamente relacionadas con la actividad artesanal, de los cuales, según los datos obtenidos en el mismo organismo, 1'297.000 son maestros de taller legalmente titulados por esta institución.

Pero no cualquier persona puede ser considerada como un artesano; para ser beneficiario de la Ley de Fomento Artesanal, que se encuentra vigente en Ecuador, se necesita que el proceso de producción que realiza sea preponderantemente manual, que los activos fijos de la empresa artesanal, excluyendo edificios y terrenos, no sobrepasen el 25% del monto

asignado por la Ley a la Pequeña Industria, es decir, 28.000 dólares americanos, y que el número de personas que trabajan en el taller no exceda de 15 operarios y cinco aprendices, incluido el dueño del taller.

2.1.2 Particularidades y clasificación de las ramas artesanales

Hasta hace muy pocos años, para ser respaldado por las leyes que protegen las actividades artesanales y gozar de los beneficios otorgados por la ley se debía ser un artesano calificado. La calificación artesanal era la certificación otorgada por la Junta Nacional de Defensa del Artesano a los maestros de taller o a los artesanos autónomos, quienes debían solicitar periódicamente, a esta misma entidad, la recalificación artesanal. Al culminar dicho procedimiento, esa entidad extendía un certificado con el que se podía realizar cualquier trámite público o privado.

Los requisitos que se encuentran vigentes para la inscripción en la Junta Nacional de Defensa del Artesano, son tener siete años de práctica profesional, la certificación de artesano autónomo, tener hasta veinte trabajadores (quince operarios y cinco aprendices), poseer un solo taller y un local comercial.

El sector artesanal comprende 261.000 talleres artesanales a nivel nacional, pertenecientes a 184 especialidades o ramas de producción y servicios artesanales, con más de tres mil variaciones. Pero dentro de ellos debemos establecer una diferencia muy marcada. Hay productos artesanales que por su gran aceptación en los mercados internacionales han sido destinados a las exportaciones; mientras que otros se dedican al consumo interno.

- De las 184 especialidades, es importante que hagamos una clasificación de los principales productos artesanales ecuatorianos que se exportan: Tagua y otros materiales vegetales o minerales.
- Sombreros de Paja Toquilla o Mocora.
- Cerámicas.
- Joyería y demás manufacturas.

- Artículos de madera (especialmente de madera de balsa).
- Artículos de festividades.
- Pinturas y dibujos.
- Artículos de cestería.

Mientras que en el segundo grupo, debemos señalar como a las ramas artesanales más destacadas, a aquellas que están dedicadas a la elaboración de productos para el consumo interno.

- Panadería.
- Pastelería.
- Pastillaje y Decoración.
- Elaboración de derivados de caña de azúcar.
- Artículos de confitería.
- Productos de hilado y tejido.
- Producción de productos de cuero y afines (curtidores).
- Carpintería.
- Ebanistería.
- Bisutería.
- Artículos de vidrio.
- Artículos de cabuya.
- Artículos de cutul.
- Papel reciclado.
- Producción de artículos musicales.
- Herrería.
- Cerrajería.
- Hojalatería.
- Orfebrería.
- Sastrería.
- Zapatería.

El hecho de haber recibido el título de artesano no es suficiente para recibir los beneficios que las leyes ecuatorianas otorgan a las actividades artesanales; para ello es necesario

recibir la calificación mediante el Registro Único Artesanal, que realiza el Ministerio de Industrias y Productividad.

Entonces, no todas las pastelerías que funcionan en la ciudad de Quito pueden ser consideradas como artesanales, específicamente esto se determina de acuerdo al monto de los activos con los que cuenta.

2.2 MARCO LEGAL

La ley exige obediencia y sus sanciones pueden ser desagradables, sin embargo la aceptamos porque defiende nuestro modo de vida. A medida que la sociedad se va haciendo más compleja aumenta el número de normas y regulaciones.

La legislación ecuatoriana ha delimitado el accionar de todas las actividades que se desarrollan en el país, y lo sigue haciendo de acuerdo con las necesidades de la sociedad en su conjunto.

La actividad artesanal no es la excepción, también tiene un par de cuerpos legales que rigen esta actividad; éstas son la Ley de Defensa del Artesano (1953) y la Ley de Fomento Artesanal (1986), que son los cuerpos legales que constituyen el marco para la gestión de los artesanos.

Lamentablemente, es necesario reconocer que son leyes bastante caducas las que rigen esta actividad; y aunque las han sido ligeramente modificadas con el transcurso del tiempo, no son lo suficientemente claras para que los beneficios obtenidos sean aprovechados específicamente por el grupo de ciudadanos al que están dirigidos.

Este hecho permitió que determinadas medianas y grandes empresas utilicen ilegítimamente los beneficios conquistados por los artesanos, a favor de ellos, cuando los activos fijos que poseen estas empresas sobrepasan ampliamente los montos permitidos por las leyes ecuatorianas.

2.2.1 Ley de Defensa del Artesano

El apoyo que a través del tiempo ha recibido el sector artesanal, por parte de los diversos gobiernos de turno, ha ido variando. En 1953, para garantizar los beneficios conquistados por los artesanos ecuatorianos, se publica en el registro oficial No. 365, del 5 de noviembre de ese año, la Ley de Defensa del Artesano, cuyo gestor fue el Doctor José Antonio Baquero, quien consideraba a la clase artesanal como una de las más fuertes del país y la más olvidada del gobierno central de ese entonces, por lo que se esforzó en conseguir protección en favor de esta clase trabajadora. Mediante esta ley se crea la Junta Nacional de Defensa del Artesano, como órgano administrativo, con el propósito de defender, amparar y hacer respetar los derechos de los gremios artesanales que se habían formado en el país.

Las responsabilidades de la Junta Nacional de Defensa del Artesano son: velar por los intereses técnicos-profesionales y económico-sociales de los artesanos, otorgar títulos, calificación y recalificación de talleres, concesión de carné profesional y el perfeccionamiento y capacitación de los artesanos.

Es importante aclarar que la Junta Nacional de Defensa del Artesano es un ente privado que agrupa a muchos de los artesanos agremiados, pero que poco puede hacer con respecto a los denominados artesanos autónomos. Sin embargo, en la actualidad, esta institución está procurando que mediante ferias, capacitaciones, y sobre todo con el apoyo directo de productor a productor artesanal, se logre que los bienes que ellos elaboran se conozcan y se comercialicen alrededor del mundo.

La Junta Nacional de Defensa del Artesano procura que sus miembros reciban constante capacitación de acuerdo a la rama a la que ellos pertenecen, con el fin de fijar nuevas estrategias de comercialización, y buscar alternativas de venta dentro y fuera del país.

2.2.2 Ley de Fomento Artesanal

Posteriormente, para tratar de fomentar el desarrollo de este tipo de industrias se crea la Ley de Fomento Artesanal, la misma que se dictó por Decreto Supremo No. 52, de 15 de

enero de 1965, y que se publicó en el Registro Oficial No. 419 de 20 de enero de 1965, y cuya última modificación fue el 6 de octubre de 2003; con esta Ley se establece el marco legal actual para las actividades del sector artesanal ecuatoriano.

La Ley de Fomento Artesanal es un instrumento de fomento y desarrollo, y tiene como objetivo el desarrollo y fomento artesanal de producción, servicios y artística. Busca amparar a los artesanos en forma individual, así como a asociaciones, cooperativas, gremios o uniones artesanales.

Pero en ninguna de estas dos leyes se estipulaba la creación de lugares de formación de artesanos, y es en el Gobierno de Jaime Roldós Aguilera en el año 1980 en el que nacen los centros de formación y capacitación, y que, a través de muchos años, han sido el lugar de formación de la mayoría de maestros artesanos.

Actualmente, según los registros de la Junta Nacional de Defensa del Artesano y del Ministerio de Educación, existen 862 centros de formación artesanal a nivel nacional, entre particulares, fiscales, municipales y fiscomisionales.

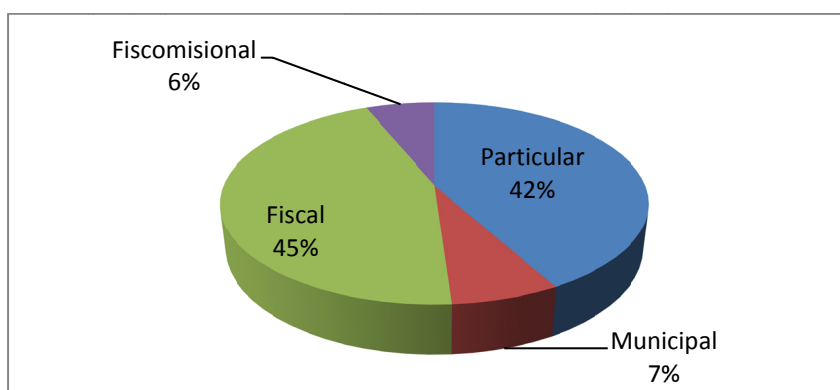


Figura 6: Centros de formación artesanal en Pichincha

Fuente: Junta Nacional de Defensa del Artesano

En Pichincha se concentran la mayor parte de centros de formación artesanal, pues en esta provincia funcionan el 18,73% del total de estos centros a nivel nacional.

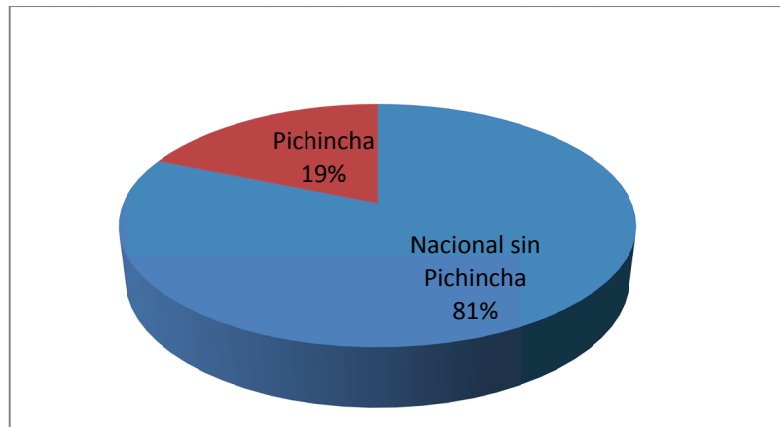


Figura 7: Participación de centros de formación artesanal en Pichincha

Fuente: Junta Nacional de Defensa del Artesano

2.2.3 Comparación entre Ley de Defensa del Artesano y Ley de Fomento Artesanal

2.2.3.1 Seguridad Social

En cuanto a la Seguridad Social, la Ley de Fomento Artesanal estipula la protección del seguro social del artesano e indica que se extenderá a los trabajadores que constituyen el grupo familiar, inclusive el cónyuge del artesano dueño del taller o autónomo, siempre y cuando, este contribuya con su trabajo en la actividad artesanal, previa calificación del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

Para la afiliación, el interesado debe presentar al IESS copia certificada del Acuerdo de Concesión de Beneficios previstos en la Ley, o la calificación otorgada por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

La ley de Defensa del Artesano determina la afiliación obligatoria del trabajador artesano al IESS. Los seguros sociales a los que un artesano tiene acceso son: enfermedad y maternidad, invalidez, vejez y muerte, accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.

Este seguro protege a los artesanos, operarios y aprendices que laboren en un taller artesanal. La prestación de estos seguros es igual a los que se otorgan a otros afiliados. Se

establecen como fondos del seguro del artesano el aporte personal, estatal, primas de seguros de accidentes y construcción de vivienda.

2.2.3.2 Código del Trabajo

La Ley de Defensa del Artesano señala que los artesanos amparados por esta Ley no están sujetos a obligaciones impuestas a los patronos, en general, por la actual legislación. Sin embargo, los artesanos jefes de talleres están sometidos, con respecto a sus operarios, a las disposiciones sobre el salario mínimo y a pagar las indemnizaciones legales en los casos de despido intempestivo. También los operarios gozarán del derecho a vacaciones y jornada máxima de trabajo según el Código del Trabajo.

La Ley de Fomento Artesanal establece que el MIPRO, a través de la Subsecretaría de Artesanías, procederá a otorgar a los artesanos y personas jurídicas artesanales el Registro Único Artesanal (RUA) para que pueda realizarse la correcta aplicación de los regímenes especiales salariales, que se expidieren para el sector, de acuerdo con la ley.

En el artículo 115 del Código del Trabajo vigente se establece el pago de los décimos tercero y cuarto sueldos y utilidades, y se habla de la exclusión de operarios y aprendices artesanales, por lo que el presidente de la República, Econ. Rafael Correa, plantea la necesidad de que en el nuevo código laboral la equiparación de los derechos y beneficios de los operarios y aprendices con los demás trabajadores.

Aunque se reconoce la importancia de un salario digno para los obreros artesanales, Luis Quishpi Vélez, presidente de la Junta Nacional de Defensa del Artesano, sostiene que los operarios ganan más del básico y que estos beneficios sólo se pueden generar según los ingresos de cada artesano.

2.2.3.3 Incentivos y Beneficios

La ley de Fomento Artesanal estipula algunas exoneraciones fiscal-tributarias para el sector artesanal, las mismas que se las puede clasificar de la siguiente manera:

- La exoneración total de los derechos e impuestos a la importación de maquinaria, equipos, herramientas, materias primas, envases, materiales de embalaje.
- Exoneración total de los impuestos que graven la exportación de artículos artesanales.
- Exoneración de derechos y demás impuestos a la constitución y reforma de estatutos.
- Exoneración de los impuestos y derechos de la Patente Municipal.
- Exoneración total de los impuestos a los capitales en giro.
- Exoneración total de derechos e impuestos fiscales, provinciales y municipales, a la transferencia de dominio de inmuebles, para fines de instalación, funcionamiento, ampliación o mejoramiento de los talleres, centros y almacenes artesanales.
- Exoneración de los impuestos que graven las transacciones mercantiles y la prestación de servicios.
- Concesión de abono tributario del 15% sobre las exportaciones de artesanías.

En la práctica, la mayoría sino todos los incentivos y exenciones mencionados anteriormente han sido derogados por leyes posteriores, o han sido inaplicables. Los artesanos amparados por esta ley únicamente gozan de dos incentivos tributarios: exoneración del pago de la Patente Municipal (Rsl. SRI de 12-04-05) y la exoneración del IVA sobre los servicios prestados personalmente por los artesanos.

2.2.4 Registro Único Artesanal

Hasta hace muy poco tiempo, la Junta Nacional de Defensa del Artesano era la única entidad que en el Ecuador estaba encargada de llevar a cabo la calificación artesanal. Esta certificación se extendía luego de una inspección que hacía uno de sus representantes al taller artesanal, en la que hacía un reconocimiento del sitio y elaboraba un inventario de todos los activos con los que contaba; sin embargo, ante irregularidades tributarias, laborales y de seguridad social presentadas en el país, por empresarios que sin ser artesanos constaban como tal y gozaban de ciertos beneficios, se requirió de un proceso de recalificación artesanal por parte de todos los artesanos del país, proceso que se realizó

desde el 1 de septiembre al 31 de diciembre de 2014, y que llevó a cabo el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).

Por lo que en la actualidad el único registro oficial que debería tomarse en cuenta para ser considerado un artesano es el Registro Único Artesanal (RUA), que se lo realiza en la página web del Ministerio de Industrias y Productividad o en las Direcciones provinciales de esta entidad.

Un artesano es la persona que hace sus propios productos y les añade algún valor agregado. Los artesanos que desean ser considerados como tal, y obtener los beneficios que la Ley de Fomento Artesanal ofrece, deben registrarse en el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).

Para ser reconocido como un artesano se deberá llenar una solicitud y el formulario DICOPYME - Calificación Artesanos. Se los encuentra en las direcciones provinciales del MIPRO y no tiene ningún valor; o bien se los puede bajar de la página web del Ministerio de la Productividad. Con este trámite se obtienen varios documentos que avalan la calificación de los artesanos, especialmente el certificado de calificación de Pequeña Industria y Artesanos.

El trámite se lo hace personalmente y no tiene valor. Para el mismo, se deberá agregar fotocopias a color de la cédula de ciudadanía, papeleta de votación, planillas de servicios básicos (para conocer la ubicación del taller), y patente municipal (en caso de poseerla).

También debe constar el certificado médico otorgado por el Ministerio de Salud a través de cualquier centro de salud público; este requisito es indispensable si se manipula alimentos o se realizan actividades de belleza, que es el caso de una pastelería artesanal, que es el tema que se trata.

Si el solicitante es un extranjero deberá presentar pasaporte, visa de residente, carné de refugiado o el registro de su movimiento migratorio que legalice su permanencia en el Ecuador.

Además, se debe adjuntar el Registro único de Contribuyentes (RUC) o el Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE). Si el trámite se lo hace en línea, hay que ingresar en el formulario el número de todos los documentos en el campo especificado, de tal manera que se pueda validar la información económica y datos personales con el Servicio de Rentas Internas.

El artesano deberá realizar una declaración juramentada sobre dónde está ubicado su lugar de o bien, una en la que asegura que no cuenta con un taller. Es necesario realizar un inventario de los activos que se lo presentará, tanto si el trámite se hace acudiendo al MIPRO como si se lo hace en línea. En el mismo deberá constar un listado con el detalle de todas las herramientas o máquinas de trabajo, incluyendo el valor de cada una y el total, y de ser necesario las facturas que demuestren su valor.

Al formulario se deberán adjuntar cuatro fotografías, en un archivo PDF, que contengan herramientas y/o maquinarias, número de trabajadores, una foto en la que el artesano se encuentre realizando el proceso productivo y una en la que se pueda observar el taller artesanal.

Es opcional presentar la copia del título de maestro otorgado por un centro educativo avalado por el Ministerio de Relaciones Laborales; así mismo si se cuenta con facturas o notas de venta de compras de materia prima, materiales o insumos, existentes o en curso, con los certificados que los avalen.

Todas las solicitudes serán analizadas por un comité, que emitirá un pronunciamiento favorable o no, con su correspondiente acuerdo. El Director de Artesanías firma los documentos, que serán remitidos al Ministerio de Finanzas, y con dicha aprobación finaliza el trámite.

El tiempo estimado desde la presentación de todos los papeles hasta la emisión del respectivo registro es de 15 a 20 días, aproximadamente.

2.3 NORMALIZACIÓN

Es necesario definir a la normalización como el proceso mediante el cual se regulan las diferentes actividades desempeñadas por los sectores tanto privado como público, en materia de salud, medio ambiente en general, seguridad al usuario, información comercial, prácticas de comercio, industrial y laboral; a través de la normalización se establecen la terminología, la clasificación, las directrices, las especificaciones, los atributos, las características, los métodos de prueba, o las prescripciones aplicables a un producto, proceso o servicio.

2.3.1 Registro Sanitario

En el Artículo 281, numeral 13, la Constitución de la República del Ecuador establece que es una obligación del Estado garantizar a la población el consumo de productos sanos, por lo que debe prevenir y proteger a la población de consumir alimentos contaminados o que pongan en riesgo su salud; por esta razón se crea la Agencia Nacional de Registro, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), que es la entidad encargada de establecer los lineamientos y parámetros para garantizar la salud de los ecuatorianos, asegurándose que los productos de uso y consumo humano son inocuos, y que son elaborados observando para ello las condiciones higiénico-sanitarias de los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario.

Este Reglamento es importante, pues según el artículo 103 del Código de Salud el Registro Sanitario de un producto se confiere siempre que una empresa fabricante presente entre otros documentos la certificación de operación de la planta procesadora sobre la utilización de buenas prácticas de manufactura. Esta medida permite facilitar el control a lo largo de la cadena de producción, distribución y comercialización.

Sin embargo, el registro sanitario no aplica para las pastelerías artesanales; pues el mismo sólo deberá obtenerse para todos los productos que necesiten empaques y etiquetados; mientras, que Dulces Diseños, al ofrecer productos que no contienen preservantes y que se

consumirán casi de manera inmediata, recibirá un tratamiento de panadería artesanal; es decir, no será necesario obtener el registro sanitario.

2.3.2 Reglamento de Buenas Prácticas de Manufacturas para alimentos procesados

Debido a que la Constitución Política de la República del Ecuador en su Art. 42 numeral 32 garantiza a todos los ecuatorianos el derecho a la salud, a su promoción y protección por medio de la seguridad alimentaria, en el gobierno del Dr. Gustavo Noboa Bejarano se establece el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados.

Pero las disposiciones de este reglamento no son aplicables directamente a las pastelerías artesanales, ya que, aunque son establecimientos en que se procesan, preparan y distribuyen alimentos de consumo humano; también es verdad que en la tercera disposición transitoria de este Reglamento, se establece que para las procesadoras de alimentos calificadas como artesanales, restaurantes, ventas ambulantes, panaderías, tercenas, camales y otros locales similares, el Ministerio de Salud Pública expedirá una reglamentación específica, mediante la cual, se obliga únicamente a obtener un Certificado de Salud para todas las personas que manipulen alimentos o se dediquen a actividades de belleza.

Este certificado de salud lo extienden todos los Dispensarios Médicos que formen parte del Ministerio de Salud Pública.

3. ANÁLISIS DE LA PASTELERÍA ARTESANAL DULCES DISEÑOS

Pocos postres proporcionan un aire tan festivo como un pastel, y más aún si se lo hace de manera artesanal, pues pone a prueba todo tipo de energía creativa, su belleza, aumenta más aún si son decorados con una cubierta laminada de fondant, pues, en este caso, el pastel es dueño de una elegancia impactante que conjuga el valor de la tradición y la distinción de la sobriedad.

Los valores de la pastelería casera atraen a muchos consumidores: traen reminiscencias de aromas y sabores de la infancia. Precisamente porque los pasteles caseros son sabrosos y exclusivos día a día tienen mayor demanda en las quintas en las que se realizan eventos sociales, para empresas de catering, restaurantes, confiterías, hoteles y fiestas realizadas en casas particulares; y es por este hecho y el aumento en su demanda que pueden convertirse en un buen negocio.

Cuando se va a realizar un evento, y los anfitriones se encuentran con la disyuntiva de adquirir un pastel, muy posiblemente no se han puesto a pensar en él como un producto, resultado de muchas y largas horas de trabajo y dedicación; no miran a una empresa, a una unidad económica que elabora y decora un pastel, sino que solo mira el resultado final, un producto que llame la atención de sus invitados, y que cumpla con sus expectativas en cuanto a su sobriedad, y que combine perfectamente con los demás detalles del evento a realizarse.

Esta pequeña empresa es en realidad un grupo humano que, para realizar su arduo trabajo, batalla continuamente con la materia prima, los insumos y la creatividad de las personas que lo van a elaborar, que son consideraciones internas a tomarse en cuenta para mejorar cada día y satisfacer la demanda de los consumidores de encontrar un producto de

excelente calidad, que maraville a todos quienes los acompañan en la celebración de un gran acontecimiento.

Pero las empresas artesanales, sin importar el negocio o industria en la que desarrollan su labor, no están aisladas, sino que reciben las influencias del entorno en el que se desarrollan, por lo que debe conocer e identificar los grupos que influyen en su sector. Si no tiene claro este panorama, le será muy difícil alcanzar el éxito, y mucho menos sobrevivir.

El conocimiento del sector industrial y la determinación de sus límites y actores ayudará a la empresa a soslayar los factores de riesgo o contingencias, que, aunque son inevitables, no deben convertirse en elementos que influyan poderosamente en la organización; y, además, le permitirá establecer, claramente, objetivos y estrategias, que le lleven a competir buscando el liderazgo en dicho sector.

Michael Porter es claro al mencionar, en su libro *Estrategia Competitiva*, que la clave para la determinación de la estrategia que nos permita ser exitosos radica en enlazar a la empresa con el entorno en el cual se desenvuelve.

3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA PASTELERÍA DULCES DISEÑOS

Realizar un pastel de manera artesanal tiene ciertas ventajas. No requiere de un ambiente acondicionado especialmente para trabajar y la inversión inicial es mínima, ya que puede aprovechar los mismos utensilios básicos de cualquier cocina.

A lo largo de los años, el concepto de pastelería artesanal ha sufrido cambios en la percepción del consumidor, debido a la gran cantidad de competidores y alternativas, destinadas a satisfacer las demandas que han ido surgiendo.

Productos industrializados, por un lado, y comercios minoristas sin la adecuada preparación y conocimientos, por el otro, son la oferta que busca posicionarse entre

quienes quieren darse un gusto, con gusto. Pero hay diferencias sustanciales en la concepción de los productos que marcan diferencias a la hora de competir. Una verdadera pastelería artesanal:

- Utiliza materias primas naturales y fórmulas tradicionales.
- No industrializa ni fabrica en serie sus productos.
- Mantiene en todo momento buenas prácticas de manufactura.
- Las personas que lo elaboran utilizan una correcta higiene y manipulación de alimentos.
- Brinda atención personalizada a sus clientes, asesorándolos en cuanto a las características y bondades de sus productos.

Dulces Diseños es una empresa ecuatoriana dedicada a la elaboración de productos pasteleros para eventos y ocasiones especiales, combinando el arte de la repostería casera con la creatividad artística aplicada en cada motivo decorado. Es una pastelería artesanal pues es un emprendimiento que reúne las siguientes características:

1. La producción no es mayor a 200 kilos de harina a la semana. Dulces Diseños se caracteriza por ofrecer productos dulces para las mesas de eventos, por ello su producción básicamente se centra en los días jueves y viernes. La cantidad requerida de harina para estos dos días es de máximo treinta kilos a la semana.
2. Su capacidad laboral está sustentada por dos personas, que es el grupo fundacional.
3. La elaboración de los productos, aunque utiliza la batidora y el horno como maquinaria de apoyo, más del 50% es un trabajo manual, especialmente lo relacionado con las decoraciones.
4. La administración la ejecuta solamente una persona, que es la señora Mónica Torres, que rinde cuentas de su actividad.
5. Las actividades de producción son compartidas entre las cinco personas que forman el grupo de trabajo.
6. Las actividades de compra son ejecutadas por la persona que administra el dinero, la señora Mónica Torres

7. Las inversiones que generalmente son para la compra de nueva maquinaria o equipos son estudiadas desde el punto de vista de mejorar la productividad, sin descuidar el desarrollo de otras áreas.
8. Se actualizan recetas y aprendizaje de nuevas técnicas de decoración, se analiza la pérdida de tiempo, de materia prima y un adecuado control de calidad de los productos elaborados, comparándolos constantemente con los de la competencia.
9. Toma como lineamiento a seguir a la tradicional “Panadería Artesanal Francesa”, para el desarrollo sustentable.
10. Todas las recetas ejecutadas se pueden reciclar, adicionando valor agregado para nuevamente salir a la venta. Por ejemplo: los recortes de pasteles se utilizan para la elaboración de cakepops.

Desde sus comienzos, y en cada uno de estos trece años de trabajo, Dulces Diseños ha procurado destacar la pasión por descubrir lo bello de las cosas sencillas, amor hasta por los detalles más pequeños y respeto por los gustos de cada uno de sus clientes.

Es suficiente con mirar cada uno de sus portafolios, o una pequeña visita a su página web, para captar la esencia de creatividad que envuelve cada trabajo, que procura acoplarse de la mejor manera y con delicadeza a la personalidad de los anfitriones de un determinado evento social, de acuerdo con los cambios que le impone la tendencia de la decoración de pasteles.

El paso lo marcan las costumbres de cada sitio, así como también el gusto del anfitrión; Dulces Diseños se encarga de adaptar de manera perfecta los tonos elegidos a todos los productos (pueden pasar de los colores pastel a tonos vivos de acuerdo a la personalidad del anfitrión).

Y es que al transcurrir el tiempo, las tortas decoradas se han convertido en muchos países en una tradición, siempre tienen un lugar privilegiado donde se desarrolla un evento, y este hecho las convierte en de las protagonistas de la fiesta, transformándose en un elemento decorativo del que todos los invitados pueden disfrutar durante todo el tiempo en el que se lleve a cabo el evento.

Para Dulces Diseños cada ocasión es importante, única e irrepetible, cada evento cuenta una bella historia y, por ello, realizar y decorar tortas se ha convertido en una tarea apasionante, donde todos y cada una de las personas que forman parte de esta pequeña-gran organización combinan el arte de la repostería casera con la creatividad artística aplicada en cada motivo decorado, lo que convertirá su evento en una ocasión memorable. La historia de Dulces Diseños ha sido de constante crecimiento e innovación: abre sus puertas el 20 de mayo de 2012, como un homenaje a todos esos conocimientos que se transmiten de generación en generación, y que siempre corren el riesgo de ser olvidados al pasar el tiempo. Siempre se considera que lo artesanal es opacado por las altas tecnologías, pero la decoración de pasteles y los bocaditos elaborados y decorados uno a uno son la excepción, ya que se adapta a las necesidades y requerimientos individuales de cada anfitrión, creados específicamente para un evento determinado; hecho que le ha permitido permanecer en el tiempo.

El agradable sabor y la frescura de los productos que ofrece esta pastelería artesanal al mercado, así como la importancia y dedicación en cada detalle, ha sido su mejor carta de presentación, lo que le ha permitido mantenerse en el mercado y crecer a través de los años.

La importante trayectoria de Dulces Diseños durante estos años se debe a un conjunto de factores excepcionales, la experiencia de una década de excelencia en preparación y decoración de pasteles, personal calificado, instalaciones adecuadas y constantemente sanitizadas para la elaboración de todas sus preparaciones y la generosa acogida que ha recibido de sus clientes.

En la actualidad, Dulces Diseños ofrece:

- Tortas decoradas con cubierta laminada, y por las características que este tipo de decoración necesita, los pasteles deben ser elaborados de manera artesanal, pues para que el pastel pueda resistir el peso de la cubierta laminada la base de preparación de la masa del pastel es un adecuado proceso de cremado de las grasas que forman parte de sus ingredientes. La razón principal es que debido a que los pasteles hechos de premezclas no pueden soportar el peso del fondant, peor aún si los pasteles son de varios

pisos en sentido vertical, pues un pastel hecho a base de batido se deformaría ante el peso de los pasteles superiores.



Figura 8: Tortas decoradas con cubierta laminada

Fuente: Portafolio de la pastelería Dulces Diseños

- Bocaditos de dulce para todo evento social, cuya decoración va de acuerdo con el color que predomine en el evento social.

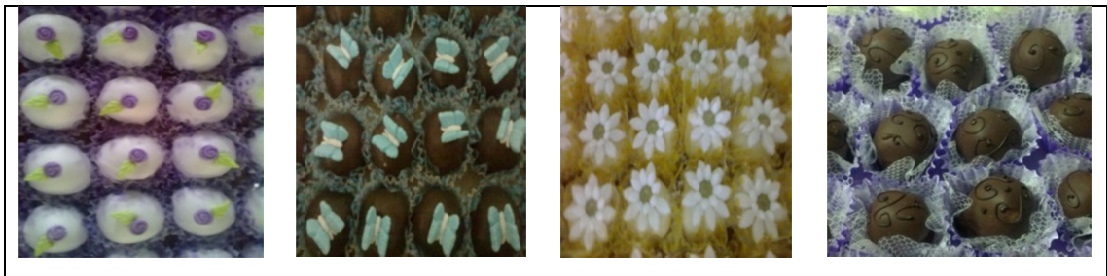


Figura 9: Bocaditos para mesas de dulce

Fuente: Portafolio de la pastelería Dulces Diseños

- Mini tortas decoradas según la ocasión, las que pueden ser utilizadas como marcadores de puestos o bien para ser entregados a los invitados como recuerdos del evento. Pero además pueden ser solicitados en presentaciones sin empaque o con empaque individual; en este segundo caso, la decoración y color del empaque deberá estar acorde con los detalles generales del evento.

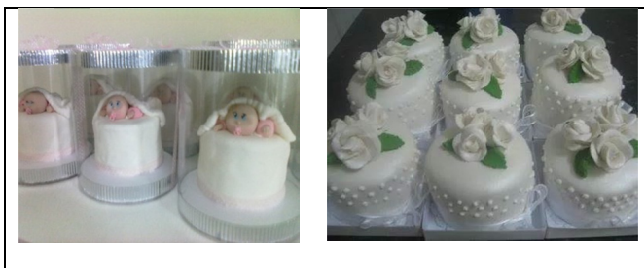


Figura 10: Mini tortas decoradas con fondant

Fuente: Portafolio de la pastelería Dulces Diseños

- Cup cakes decorados con fondant con merengue o con frosting.

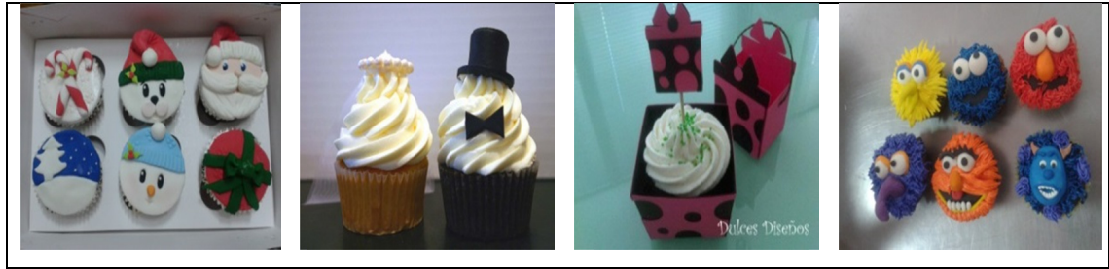


Figura 11: Cup cakes decorados

Fuente: Portafolio de la pastelería Dulces Diseños

- Cake pop, los que tienen tres tipos de presentaciones: de 20 gramos el pequeño, 30 gramos el mediano y 40 gramos el grande.

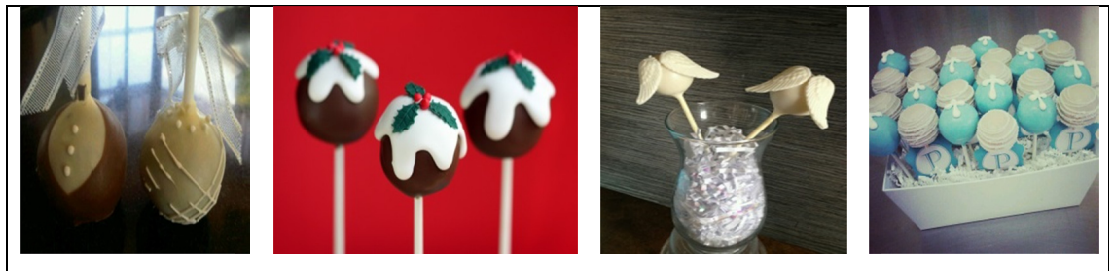


Figura 12: Cake pops decorados

Fuente: Portafolio de la pastelería Dulces Diseños

- Galletas decoradas, que principalmente se utilizan de dos maneras: como marcador de puestos o para ser entregados como recuerdos del evento. Las galletas pueden estar decoradas con glaseado fluido o con cubierta laminada. Los diseños entre los que un cliente puede elegir son variados, pueden ser de aquellos que ya forman parte de nuestro portafolio, o se pueden replicar los diseños proporcionados por los anfitriones.



Figura 13: Galletas decoradas

Fuente: Portafolio de la pastelería Dulces Diseños

- Servicio de decoración de mesas de dulces para eventos sociales. La entrega de los productos se hará en el lugar en que se desarrollará el evento.



Figura 14: Servicio de decoración de mesas de dulce

Fuente: Portafolio de la pastelería Dulces Diseños

- Tres modelos diferentes de carrozas para portar pasteles, con capacidad para pasteles de 120 pax; dos de las cuales pueden reducirse para una menor capacidad.



Figura 15: Alquiler de carrozas para portar pasteles

Fuente: Portafolio de la pastelería Dulces Diseños

- Diseños modelados en masa de azúcar o toppers, que serán originales y personalizados de acuerdo a las necesidades de los clientes.



Figura 16: Toppers modelados en masa de azúcar

Fuente: Portafolio de la pastelería Dulces Diseños

- Elementos decorativos elaborados en pastillaje para ser colocados como toppers en los pasteles.



Figura 17: Elementos decorativos elaborados en pastillaje

Fuente: Portafolio de la Pastelería Dulces Diseños

- Varios tipos de masa: entre las principales, por ser más frecuentemente solicitadas, podemos señalar la torta de caramelo con baño de amaretto y relleno de queso crema y praliné de nueces; torta de chocolate con relleno de trufa de manjar, praliné de nueces y guindas; torta de manzanas con nueces y nuez de macadamia, con baño de mantequilla y amaretto; torta red velvet con relleno de queso crema; torta de naranja bañada con jarabe de frutas, con relleno de queso crema, compota de frutillas y duraznos en almíbar; torta de frutos tropicales, y la tradicional masa de novias de 18 ingredientes.
- Asesoría personal en los detalles que permitan resaltar en cada evento, los productos y modelos elegidos.
- Entrega de los productos en el lugar donde se desarrolla el evento sin costo adicional.
- Alquiler de artículos para portar los bocaditos, cup cakes y los que se utilizan en la decoración de las mesas blancas, los que principalmente son en ratán, plaqué y vidrio.

3.2 ANÁLISIS INTERNO

Hacer una autoevaluación de la compañía implica establecer su identidad, para lo que es necesario ver a la empresa como un todo y examinar sus fuerzas y debilidades en cada una de sus áreas funcionales: mercadotecnia, desarrollo del producto, producción y demás

áreas operativas. Debe ponerse atención a los clientes y lo que ellos desean y pueden comprar, así como las posibilidades tecnológicas y en los recursos financieros con los que se cuenta.

Y aunque este estudio es un juicio subjetivo es el punto de arranque para realizar un análisis de su situación.

3.2.1 Análisis Situacional

3.2.1.1 *Estrategia*

Las estrategias son los programas generales de acción que deberá mantener la empresa para lograr alcanzar el cumplimiento de los objetivos generales, y están encaminadas a definir el destino que se le han de dar a los recursos con los que cuenta una empresa, con el fin de que aumenten las posibilidades de alcanzar los objetivos establecidos.

Las estrategias son una guía para la toma de decisiones operativas y a menudo representan una parte importante de la decisión, por ello ayudan en una planeación adecuadamente detallada, que deben realizar los administradores de una organización.

Para que una estrategia sea efectiva debe contar con requisitos esenciales como son la evaluación del entorno presente y futuro, autoevaluación de la compañía y la estructura organizacional que respalde a la planeación; por lo que a continuación se analizará estos aspectos.

3.2.1.1.1 *Misión*

La misión de una organización es la finalidad que explica la existencia de una empresa, por medio de la misma se identifica cuál es la razón de ser de la empresa, cuál es el negocio de la misma. Si se enuncia claramente, la misión de una organización describe los valores y las prioridades de una organización.

La misión de Dulces Diseños está definida como la “Dedicación y compromiso a la originalidad de nuestros productos, utilizando materia prima de calidad que satisfaga los requerimientos de nuestros clientes”.

3.2.1.1.2 *Visión*

La visión es lo que la empresa quiere crear, la imagen futura que se quiere lograr de una organización. La ideará la persona encargada de dirigir la empresa, quien será el encargado de valorar e incluir dentro de este análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que forman parte de la organización, sean estos internos o externos.

Se la realiza formulando una imagen ideal del proyecto, poniéndola por escrito de forma concreta y acertada, a fin de crear el sueño de lo que debe ser el futuro de la empresa; sueño que deben compartir todos quienes formen parte de la iniciativa. Una vez definida la visión, todas las acciones estarán en dirección a ella y cualquier miembro tomará sus decisiones de acuerdo con la misma.

La importancia de la visión es que es la fuente de inspiración del negocio, y la esencia que guía la iniciativa, esto permite que todos los miembros de una organización trabajen por un motivo y en la misma dirección; por lo que su correcto planteamiento es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

La visión de Dulces Diseños es convertirse en la empresa de pastelería para eventos, comprometida con la satisfacción de sus clientes, reconocida por su excelencia operativa y la calidad de sus productos de repostería, en la ciudad de Quito.

3.2.1.1.3 *Análisis FODA*

La matriz FODA es una herramienta muy utilizada para realizar un análisis profundo de la situación real y actual de una organización; lo que nos permite obtener un diagnóstico preciso, y en función a ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Se toma muy en cuenta la utilización del FODA como herramienta para evaluar las posibilidades de éxito de una determinada empresa y diseñar las acciones estratégicas con las que encarar los retos que se presenten, pues su propósito fundamental es identificar amenazas y oportunidades presentes y futuras y efectuar una valoración crítica de las propias fortalezas y debilidades.

Primero es necesario realizar un análisis del ambiente general y del ambiente operativo de la organización, y los datos obtenidos son la base para realizar el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Las fortalezas son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, y por las que se encuentra ubicada en una posición privilegiada frente a la competencia. Es decir, son todos los recursos que pueden ser controlados, capacidades y habilidades que se poseen y actividades que se desarrollan positivamente.

Las oportunidades son todos los factores positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que de ser explotados adecuadamente le permiten obtener ventajas competitivas.

Las debilidades son los factores de la empresa que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Pueden ser recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

Las amenazas son todas las situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atacar incluso contra la permanencia de la organización dentro de la industria en la que encuentra desarrollando sus actividades.

Tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas y obtener el mayor beneficio; a diferencia de las oportunidades y amenazas que son externas; razón por la que resulta difícil poder modificarlas.

Así, en primer lugar, se plantean las oportunidades y amenazas o factores externos que incidirán en la empresa misma o sobre el sector en la que esta se mueva. Luego las fortalezas que tiene la empresa para aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas. Por último, se delimitan las debilidades que restringen las posibilidades de la empresa de aprovechar las oportunidades y que tendrá que tratar de superar o disminuir su incidencia para no fracasar en alcanzar sus objetivos.

FORTALEZAS

- Dulces Diseños cuenta con una amplia gama de líneas de productos, y es muy fácil crear más según se presenten nuevas necesidades de un cliente. Sin embargo, por norma general, cada seis meses se ofrecen nuevos tipos de bocaditos y pasteles de acuerdo a las tendencias del mercado, sin dejar en el olvido los productos que se encuentran siempre vigentes.
- Se procura proporcionar una adecuada formación al personal que forma parte de la organización, deben realizar por lo menos dos cursos de actualización al año en lo relacionado con repostería y modelado en azúcar, especialmente.
- La ubicación del establecimiento es estratégica por encontrarse ubicado cerca de la mayoría de quintas en las que se realizan eventos sociales, lo que proporciona rapidez en las entregas y seguridad en el transporte del producto.
- Cuenta con trece años de experiencia en la elaboración de productos de pastelería y repostería para eventos sociales, lo que a su vez le ha garantizada la lealtad de muchos de sus clientes.
- Existen habilidades de fabricación, especialmente en cuanto al modelado de los toppers que se elaboran a mano y que se ubican en las tortas, en los cup cakes y los cake pops. Un buen acabado de las decoraciones y de los toppers dependerá única y exclusivamente de las habilidades de la persona que los elabora.
- Buenas habilidades de marketing. Una de las mejores estrategias de Dulces Diseños es garantizar un producto fresco y elaborado con las mejores materias primas. Un cliente satisfecho regresará y será la mejor publicidad con la que la empresa pueda contar. Además se dejan tarjetas de presentación en las mesas de dulce elaboradas por la empresa, también se cuenta con una página web.

- Existen buenos sistemas de administración de materiales, y es que son las propietarias las encargadas de la elaboración de las masas por lo que se procura evitar el desperdicio de los materiales, así como de las masas elaboradas. Cuando se pulen los pasteles para la decoración los recortes obtenidos inmediatamente pasan a ser utilizados en la elaboración de cakepops.
- Presentan habilidades de investigación, desarrollo y liderazgo; cada seis meses se investigan nuevas masas tanto de pasteles como de bocaditos.
- Existen habilidades en cuanto al recurso humano, especialmente en modelado de las decoraciones; deben existir habilidades innatas que posteriormente deberán ser pulidas con cursos de perfeccionamiento y la práctica constante.
- Posee reputación de marca, luego de más de una década de actividades, un buen producto y el asegurarnos que nuestros clientes quedaron completamente satisfechos. Dulces Diseños ha asegurado la fidelidad de los clientes y varias recomendaciones para eventos de personas relacionadas.
- Presenta habilidades en la administración del portafolio. Dulces Diseños posee un amplio portafolio que se presenta a posibles clientes. Además, en las empresas de catering a las cuales entregan pasteles y bocaditos para sus eventos, se han entregado portafolios con los mismos productos. Los portafolios son actualizados periódicamente, así como también la presentación en la página web de la empresa.
- Posee una ventaja en costos de diferenciación especialmente en la entrega de los productos elaborados en el sitio del evento y la decoración de la mesa de dulces sin costo adicional. Dos servicios que la competencia no posee y que tendría un costo adicional, que será mayor si el evento se realiza en uno de los valles cercanos a Quito.
- Posee experiencia en la administración de nuevas operaciones.
No e posee líneas obsoletas y reducidas de productos, pues éstos se consumen inmediatamente luego de su elaboración.

OPORTUNIDADES

- Se puede ampliar el negocio principal de manera fácil. En un inicio Dulces Diseños ofrecía tortas de verdad decoradas con cubiertas laminadas, pero luego se miró la posibilidad de ofrecer tortas falsas decoradas, cuya base de decoración son planchas de espuma flex, en el que cada piso duplica y a veces hasta triplica el tamaño que tiene

un piso normal. Son utilizadas para decorar las entradas de los ambientes. Y si no desea comprar la torta, el cliente puede alquilar la misma.

- Es posible explorar y descubrir nuevos segmentos de mercado. En un inicio se ofrecían solo pasteles para bodas, luego para bautizos, primeras comuniones, graduaciones, etc. Pero el nuevo segmento que está llamando mucho la atención es el festejo de los divorciados cuando se inscribe el acta de divorcio o también el de las tortas antigraedad o las tower cake para fiestas infantiles.
- Cuenta con una amplia variedad de productos especializados.
- Se puede ampliar la variedad de productos fácilmente, según lo impongan las tendencias y los gustos del cliente. En un inicio, Dulces Diseños solo ofrecía pasteles, luego fueron los bocados para la mesa de dulces, posteriormente galletas decoradas para los puestos, finalmente cup cakes y cake pops. En la actualidad está en lanzamiento la nueva línea de bocaditos en shots, siempre viendo las necesidades y gustos que imponen las tendencias y las preferencias de los clientes.
- Es posible ampliar la ventaja por diferenciación, especialmente en el área de decoración y modelado, pues Dulces Diseños está en capacidad de replicar los rasgos incluso de personas reales, y en cuanto a los servicios adicionales que reciba el cliente, se le brindando asesoramiento sobre colores a utilizarse o diseño del producto elegido.
- Se pueden aplicar habilidades de I&D en nuevas áreas especialmente en la variación de técnicas de decorado o la utilización de varios productos dentro de la decoración, que dan efectos diferentes.
- Es posible ingresar en nuevos negocios relacionados, se podría, por ejemplo, vender productos que son base para la elaboración de otros productos como la masa de los bocados, masa de fondant o pasta de goma.
- Se puede ampliar el portafolio corporativo pues siempre hay nuevas empresas de catering a las que se pueden ofrecer los servicios de la empresa, o también los clientes que llegan buscando los servicios de la empresa de manera independiente.
- Es posible hacer rentable las nuevas adquisiciones especialmente las inversiones que se realizan en equipos y en artículos que se adquieran para la decoración de las mesas, pues se prestan servicios de alquiler de los mismos.
- Se puede aplicar el capital de marca en nuevas áreas.
- Es posible tratar de acelerar el crecimiento del mercado incentivando a la celebración de nuevos acontecimientos dentro de la vida de cada una de las familias.

- Se presentan cambios en los gustos del consumidor y esto ocurre de manera constante. Especialmente en tendencias de la sociedad. Por ejemplo: luego de la onda de todos los productos naturales y sanos fue necesario ofrecer pasteles de frutas o vegetales naturales, tal es el caso del pastel de frutos tropicales, el pastel de manzana, pastel de higos, o el de zanahoria.

DEBILIDADES

- No presenta una amplia cobertura en el mercado, especialmente por su capacidad instalada. Es una empresa pequeña que en épocas altas muchas veces ha tenido que rechazar pedidos pues su capacidad de producción ya está cubierta.
- No posee habilidades para manejar sistema de información.
- No presenta un apropiado estilo administrativo.
- No existe una apropiada estructura organizacional, todas personas que forman parte del Dulces Diseños hacen todas las actividades según se vaya terminando una tarea a excepción de la persona que transporta los productos.
- No cuenta con apropiados sistemas de control, especialmente en los recortes de chocolate que resultan del pulido de los mismos. El residuo de los recortes de chocolate generalmente se lo desecha debido a que puede tener partículas de los bocados de los que provienen y pudieran cortar el chocolate.
- No posee una capacidad para manejar el cambio estratégico.
- No cuenta con una estrategia corporativa bien desarrollada. Solo tiene definida su misión y visión.
- No presenta una adecuada administración financiera.
- Cuenta con una capacidad financiera limitada, especialmente debido a que se trata de una micro empresa.

AMENAZAS

- Con los productos actuales no es posible ampliarse a mercados extranjeros, su tiempo de conservación es muy corto, es imposible venderlos fuera del país.
- No es fácil reducir la rivalidad entre los competidores.
- Se pueden presentar ataques al negocio principal.

- Existe constantes incrementos en la competencia doméstica.
- Las barreras para el ingreso son muy bajas.
- Se presentan ascensos en los productos nuevos o sustitutivos.
- Existe un incremento en la rivalidad industrial.
- Se presentan nuevas formas de competencia industrial.
- Compradores corporativos, especialmente las empresas de catering.
- Existen cambios en los factores económicos.
- Se ha presentado una depresión en la economía.
- En el último año se ha presentado un alto nivel de incertidumbre y cambios en el entorno, especialmente relacionados con los nuevos vigentes en varios de los productos que representan materia prima para la elaboración de los productos que se ofrecen al mercado.
- Siempre surgen nuevos competidores; para el mes de diciembre se prepara la nueva incorporación de nuevos artesanos luego de su certificación como tal por parte del gremio que los agrupa.
- Con la aparición de nuevos impuestos, en los últimos meses se ha presentado escasez en la materia prima especialmente relacionada con los licores que se utilizaban en la elaboración de los jarabes con el que se hidratan los pasteles

3.2.1.1.4 *Objetivos*

Los objetivos son metas concretas del desempeño que la organización ha elegido, a través de los cuales espera cumplir su misión y visión. Esto proporcionará importantes directrices para las decisiones de los directivos y para iniciativas destinadas al incremento de la eficiencia de la empresa y a la evaluación de su rendimiento.

Unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma y para el planteamiento de la acción.

La base para generar objetivos realistas, que pretenden ser logrados en el período planificado, debe ser la evaluación del entorno de negocios, los factores claves del éxito y

los aspectos relacionados con el cliente, restricciones bajo las cuales opera la organización y sus miembros, disponibilidad del tiempo del personal y estado financiero.

La pastelería artesanal Dulces Diseños tiene aquí una clara deficiencia: no tiene definidos sus objetivos generales, por lo que no existe establecida una manera clara de alcanzar su misión y su visión, y tampoco se delimita de manera clara el uso de los recursos con los que la empresa cuenta para la consecución de sus objetivos empresariales.

3.2.1.1.5 *Infraestructura y Equipamiento*

Dulces Diseños, comienza sus labores en un pequeño taller ubicado en la calle El Morlán, en el sector de El Inca de la ciudad de Quito; su capacidad se tuvo que extender de acuerdo al aumento de pedidos, al crecimiento del tamaño y de la cantidad de máquinas utilizadas, y la actualización tecnológica que en ciertos casos se ha producido, especialmente en lo relativo a los hornos y a las batidoras que las necesidades imponían.

Actualmente, está ubicado en el barrio de San Juan de Cumbayá; las razones que motivaron su actual ubicación son dos: la primera, debido principalmente a la cercanía de las quintas en las que se desarrollan los eventos, lo que le proporciona rapidez en las entregas; y segunda, permite asegurarse que las tortas lleguen en perfecto estado en el menor tiempo posible, lo que permite la atención de un mayor número de eventos.

Hay que aclarar que el fondant una vez colocado en las tortas se endurece en aproximadamente cuatro horas y cualquier movimiento brusco o un ligero golpe puede trisar el mismo; por lo que mientras menor sea el trayecto que haya que recorrer, ofrecerá mayor facilidad y seguridad para transportar los pasteles. También es verdad que muchas veces, y dependiendo de la altura de los mismos, es conveniente armar las tortas en el lugar del evento para evitar daños en el fondant, por lo que es importante que la distancia que haya que recorrer sea la menor posible, pues cuando se transportan los pasteles la velocidad de movilización de los vehículos no puede ser mayor a 50km/h o menos.

Los inicios de Dulces Diseños fueron con equipos caseros; el primer horno con el que contó Dulces Diseños fue un horno ACEB de dos latas; posteriormente se adquirió un

horno ANDINO de cuatro latas, pero cuyas características seguían siendo básicamente artesanales; sin embargo, el ritmo de crecimiento que ha mantenido de manera constante desde el inicio de su funcionamiento impuso que desde el 2009 se analice la imperiosa necesidad de adquirir equipos semi-industriales.

En la actualidad trabaja con dos batidoras semi-industriales con capacidad de 30 libras cada una, tres batidoras semi-industriales pero de menor capacidad (5 libras cada una), tres batidoras caseras manuales para la elaboración de glases, y la adquisición de un horno de convección que le garantiza ofrecer a sus clientes el producto que ellos esperan.



Figura 18: Maquinaria utilizada para la elaboración de los productos

Fuente: Investigación de campo, pastelería Dulces Diseños

Aunque este sector es de trabajo estrictamente artesanal, también han comenzado a crearse pequeñas máquinas de alta tecnología que ha sido indispensable adquirir, tal es el caso de la Cricut cake que es una máquina para calar el fondant, de tal manera que se pueda obtener diseños más elaborados a la hora de colocar en los pasteles para decorarlos; y también el aerógrafo especial para pastelería que permite pintar el fondant con colorantes vegetales para agregar de manera difuminada tonos de color a un pastel, si el modelo solicitado así lo requiriere, y para el adecuado funcionamiento del aerógrafo es necesario el adquirir un compresor para la adecuada aplicación de los colorantes.

3.2.1.1.6 *Organización*

La organización se refiere a la estructura intencional de puestos que existe en una empresa, lo que no implica de ninguna manera que sea algo inflexible o extremadamente restrictivo,

pues una empresa puede y debe realizar los cambios organizacionales que aseguren una buena formulación e implantación de las estrategias que se hayan establecido.

La estructura de una organización debe ser flexible y crear un entorno en el que el desempeño presente y futuro permita alcanzar las metas propuestas de la manera más eficaz posible.

Esta es otra deficiencia con la que ha venido trabajando Dulces Diseños: no existe una organización establecida, no hay una asignación de tareas y por ello de responsabilidades para todas las personas que forman parte de ella.

Tanto las personas que conforman la sociedad como tres de las cinco personas que forman parte del personal de la pastelería realizan las mismas tareas. Lo único que es claro es que la señora Mónica Torres realiza las compras y se encarga de ventas y María Susana Lucas realiza todas las decoraciones.

3.2.1.1.7 *Procesos*

Cuando hablamos de procesos debemos establecer una relación que se encuentra implícita, que debe ser comprendida, esta relación es proveedor-productor-usuario y es la base de toda relación de procesos, en ésta cada eslabón de la cadena se encuentra interrelacionado y es interdependiente con los demás. Así, el proveedor proporciona los insumos según los requerimientos del productor, siendo éste el responsable de la operación y quien entrega el producto, bien o servicio al usuario, que es finalmente quien determina sus requerimientos según sus necesidades y expectativas.

Los requerimientos van a ser las razones que incentiven y refuercen las relaciones entre estos tres componentes, por ello deben hacerse en función al usuario, ya que el proveedor debe cumplir con las especificaciones del productor para que éste a su vez satisfaga los requerimientos del usuario, de acuerdo con las necesidades y expectativas que este último haya planteado en un principio, en relación con el bien y/o servicio que espera recibir al final. Entonces el objetivo de toda organización debe ser la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios.

Es importante definir que las necesidades son carencias objetivas y las expectativas se relacionan con la forma en que el usuario espera que sus necesidades sean satisfechas. Es decir que diseñar un proceso implica saber qué necesita el usuario, cómo y cuándo lo necesita.

Un proceso es el conjunto de procedimientos que se encuentran interrelacionados y se desarrollan de manera cronológica con el fin de lograr una serie de objetivos, tomando en cuenta que los procedimientos se forman por tareas que especifican cómo se ha de ejecutar un trabajo.

Cada proceso que se lleva a cabo se caracteriza por la transformación de insumos en productos (bienes/servicios), los mismos que tienen como destinatario final al cliente o usuarios, que serán los que determinarán si el resultado obtenido está de acuerdo a sus necesidades y expectativas.

Los procesos existen en cualquier institución, aunque nunca se hayan identificado, así los procesos establece una organización determinada y la manera como lo hace. En una institución, prácticamente cualquier actividad o tarea puede ser incluida en algún proceso. No se puede generar un bien y/o servicio, sin antes realizar un proceso, ni tampoco hay un proceso cuyo resultado final sea un bien y/o servicio.

Dulces Diseños no tiene identificados los procesos que lleva a cabo, y si lo que queremos lograr es que una organización opere eficazmente, hay que identificar y gestionar los diversos procesos que se encuentran interrelacionados y que interactúan entre sí. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye el punto de partida del siguiente proceso.

Identificar y gestionar de manera sistemática los diferentes procesos empleados y las interacciones entre ellos se conocen como "enfoque basado en procesos". Con ello lo que se busca es orientar las actividades que se encuentran entorno a los procesos que previamente fueron fragmentados, con el fin de poderlos hacer operativos.

Como indicamos anteriormente, los procesos existe, aunque no se los haya identificado, por ello es importante realizar un inventario de los procesos que se llevan a cabo dentro de la pastelería, y se identificaron cinco:

- Elaboración de pasteles decorados. Este proceso es el mismo que se realiza para mini tortas, y para cup cakes, pues el único cambio es el tamaño de los moldes utilizados para el horneado de los mismos.
- Elaboración de bocados. Este proceso es el mismo que se realiza para los cake pops.
- Elaboración de galletas decoradas.
- Elaboración de decoraciones.

3.3 ANÁLISIS EXTERNO

El marco en el que se desarrollan las actividades de una empresa es muy amplio, pues abarca muchas variables, desde las relacionadas con temas económicos, hasta aquellas que tienen que ver con el ámbito social. Sin embargo, lo esencial es relacionar a la empresa con el sector en el que actúa.

El estudio del sector conlleva analizar en sí la estructura establecida, dentro de la que una empresa determinada se encuentra realizando su actividad. Esto permitirá identificar las fuerzas tanto internas como externas que influyen en la empresa.

El poder que tengan las fuerzas externas que afectan a un sector determinado, sobre una empresa que forme parte del mismo, depende de la capacidad de la organización para enfrentarlas, pues toda influencia que provenga del exterior les concierne a todas las empresas del sector por igual.

Las fuerzas internas del sector serán las encargadas de establecer los límites y actores del mismo, determinando, de esta manera, la intensidad de la competencia y la posible rentabilidad que tenga la industria.

Michael E. Porter, en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, expone su punto de vista según el cual existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o un segmento del mismo.

La fuerza y la forma de la competencia está determinada por estas cinco fuerzas internas básicas: la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos ingresantes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. Y la idea en la que se basa es que una empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Michael Porter en su libro *Estrategia Competitiva*, representa estas fuerzas así:



Figura 19: Cinco fuerzas de la competencia industrial

Fuente: Adaptado de Michael Porter, 1982

La importancia que cada una de estas cinco fuerzas tenga en el sector, dependerá de la situación individual de una industria específica; pues, el objetivo que persigue la empresa al plantear una estrategia es el de localizar adecuadamente a la organización en una posición que le permita enfrentar de mejor manera los ataques de las diversas fuerzas competitivas, o bien poder utilizarlos a su favor.

3.3.1. Análisis de los competidores existentes

Los más importantes desafíos que deben enfrentar todas las organizaciones son: ser competitivas y crecer. La competitividad es necesariamente el principal requisito para crecer, pero para alcanzarlo es obligatorio producir y vender mejor que la competencia.

La producción y las ventas en niveles de excelencia demanda satisfacer y exceder las exigencias del mercado, y para lograr esto los productos –bienes y servicios– deben cumplir especificaciones de clientes cada vez más rigurosos, y estándares organizacionales progresivamente estrictos.

El primer paso para realizar un análisis de la composición actual del sector será establecer el número de oferentes de un producto, que satisface una determinada necesidad del mercado, y establecer si el producto es homogéneo o altamente diferenciado.

Hay cinco tipos de estructura industrial, y solo una de ellas es el marco propicio donde se desarrollan las actividades de un sector. Las estructuras competitivas son: monopolio puro, oligopolio puro, oligopolio diferenciado, competencia monopolística y competencia pura.

Es importante aclarar que la manera de preparación de los pasteles les proporciona ciertas características que les permiten o no soportar el peso de una cubierta laminada; no todos los pasteles se los puede decorar con este tipo de cubierta y respetar la decoración con un diseño específico.

Las masas de los pasteles, de acuerdo con su manera de preparación, se dividen en dos grandes grupos: los que se elaboran en base a un proceso de cremado y los que se elaboran por proceso de batido.

Los pasteles batidos, ligeros y aéreos dependen de los huevos o las claras batidos para obtener su volumen y textura delicada; pero al ser tan suaves y romperse con extrema facilidad, los hace poco resistentes al peso del fondant, por lo que no se los pueden humectar ni calar, ya que pierden altura y sufren deformaciones al ceder la masa ante el peso del fondant.

Por esta causa no son recomendables para ser decorados con cubierta laminada, pues, al transcurrir el tiempo, no soportan el peso, pierden aire y se compactan. No pueden ser enfilados, es decir, no se pueden realizar pasteles de pisos colocados en sentido vertical y uno sobre otro, sino que tienen que presentarse en bases separadas para que ningún pastel deba soportar el peso de los demás. Estas características los hace ideales para ser decorados con merengues, frosting, pasta bombón y cremas.

Los pasteles mezclados deben su cremosidad y textura a la grasa, y son muy estimados por su sabor y consistencia aterciopelada. En este tipo de preparaciones es esencial batir la mantequilla con azúcar granulada, por un período de tiempo que no puede exceder los cinco minutos por cada 500 gramos de mantequilla utilizados, hasta que se forme una crema pálida y esponjosa. Para asegurarse que todos los ingredientes secos estén homogéneamente distribuidos hay que mezclarlos bien antes de incorporarlos a la mezcla cremosa. Los factores que hay que tener en cuenta a la hora de preparar este tipo de pastel son los siguientes:

TEMPERATURA DE LOS INGREDIENTES: Todos los ingredientes de preferencia deben estar a temperatura ambiente, pero hay dos de ellos que generalmente se mantienen en refrigeración: los huevos y la leche. Los huevos a temperatura ambiente proporcionan más volumen, se airean de mejor manera y se mantienen así por un mayor tiempo, pero por motivos de sanidad alimentaria no deben dejarse más de 25 minutos sin refrigeración una vez que se los saca al ambiente, pues se rompe la cadena de frío. Si este es el caso, se recomienda sacarlos por lo menos 20 minutos antes de ser utilizados.

TEMPERATURA Y POSICIÓN DENTRO DEL HORNO: Hay que hornear los pasteles en el centro del horno, para que la preparación reciba calor de manera uniforme, de no ser así hay que tener la precaución de intercambiar la posición de los moldes a media cocción. Generalmente, todas las preparaciones dulces se han de hornear en un rango de temperatura de entre 175 grados, sin sobrepasar los 180 grados centígrados.

CALIDAD DE LOS INGREDIENTES: incluso los postres más suntuosos, los más elaborados, sólo requieren, para que resulten buenos, los productos alimenticios más clásicos y más simples, sin embargo, estos deben ser de buena calidad y utilizados de

manera adecuada para que el resultados sea un éxito. En este tema es importante elegir una harina que sea específicamente para pastelería, pues las que son para panadería son ricas en gluten, lo que nos daría como resultado un pastel pesado y seco. La calidad de las frutas también es importante tomar en cuenta pues aportan humedad a la preparación. Las manzanas arenosas, tales como la manzana Emilia y la Ana son las más apreciadas para la cocción; si la fruta humecta en exceso la preparación se alteran las cantidades de líquidos que intervienen en las masas.

TIEMPO DE BATIDO: Este factor es importante en el momento de cremado de la mantequilla con el azúcar, que no pueden exceder los cinco minutos, a una velocidad media por cada 500 gramos de mantequilla utilizados; y también el tiempo de batido es crítico luego de añadida la harina, que debe ser mínimo, sólo el tiempo necesario para que todos los ingredientes se unan y la masa sea homogénea, pues, caso contrario, se comienza a activar el gluten, lo que vuelve el pastel pesado y su masa se asemeja a la de un pan.

CANTIDAD DE LOS INGREDIENTES: Para que un pastel sea perfecto es necesario respetar las proporciones de la formulación, cada variación provoca un nuevo resultado, por ejemplo: el exceso de harina en una masa la vuelve muy seca, el exceso de azúcar provoca que los bordes del pastel se caramelicen y se hunda el centro, o el exceso de líquido las hace muy pesadas y demora su tiempo de cocción.

En este ítem también es necesario identificar la utilización de los agentes leudantes, como el polvo de hornear. Así, si un pastel no utiliza frutos secos en su masa debe utilizar cuatro gramos por cada 250 gramos de mantequilla, mientras que si la preparación contiene este tipo de productos el polvo de hornear debe duplicarse. Hay que tomar en cuenta que algunas personas presentan reacciones alérgicas a ciertos ingredientes que puede contener un pastel en su masa, tal es el caso específico de las nueces y pecanas; en cuyo caso la formulación debe cambiar según cada necesidad.

Los pasteles cremados, por la manera de ser preparados, son pasteles pesados, y son los únicos que pueden ser decorados con una cubierta laminada, mientras que los pasteles aireados no soportan su peso y tienden a compactarse perdiendo altura y ensanchándose en

la base. Al perder peso las decoraciones pierden la base de sujeción, por lo que pueden deformarse o romperse.

Cada pastel debe ser elaborado respondiendo a características específicas del cliente, pues, de acuerdo a sus necesidades, varían los ingredientes, forma de preparación, la forma de los moldes utilizados y tiempo de horneado, dependiendo del sabor elegido para cada evento, del modelo específico de pastel que haya escogido el anfitrión y de los ingredientes que contenga; la preparación y cocción de cada pastel debe responder a las características específicas de cada cliente.

Por todas estas características, y por el hecho de que hay que atender a cada cliente y cada evento por separado según las necesidades de cada uno, un pastel decorado con cubierta laminada no se lo puede realizar en una producción en masa; este tipo de pasteles, deben ser realizados uno por uno.

Por esta razón, es el sector de las pastelerías exclusivamente artesanales el que debe determinar el marco en el que se desarrollan las actividades de las pequeñas empresas que se dedican a la elaboración y decoración de pasteles y bocaditos para eventos sociales.

La estructura que en Ecuador enmarca las actividades de las pastelerías artesanales es el oligopolio puro, que se caracteriza por lo siguiente:

- Hay pocos competidores que ofrecen este producto, lo que provoca que las actividades y estrategias de un competidor afecten de manera directa a los demás.
- La oferta por parte de las empresas de un producto es homogéneo; es decir, todas las empresas deberán ofrecer pasteles mezclados, elaborados y decorados de manera artesanal, respetando el diseño que entregue el anfitrión de un evento.
- Se ha establecido un precio determinado para el producto, que no se podrá elevar a menos que haya una clara diferenciación del mismo. En el campo gastronómico se elabora el costo de toda la materia prima utilizada. La diferenciación del producto radica en dos puntos básicamente: en la decoración del pastel, que dependerá exclusivamente de la habilidad y buen gusto del artesano para la realización de los modelos; y en los sabores que ofrece cada empresa al cliente, lo que depende de las

recetas individuales que cada artesano maneje y la calidad de la materia prima que utilice.

- Si no existe una cierta diferenciación que permita aumentar el precio, se procurará disminuir los costos, con el fin de obtener una mayor rentabilidad, que se consigue con un elevado volumen de producción. Y este punto es un tanto difícil lograrlo en este sector. Solo se puede procurar reducir los costos en la compra de materia prima que sea posible comprar al por mayor.

Uno de los elementos principales del medio presente y futuro es la actividad actual y la probable de los competidores. No podemos basar la actuación de una organización sobre la premisa de que nuestros competidores seguirán operando tal cual lo han hecho hasta el día de hoy.

De acuerdo con la información proporcionada por la Señora Mayra Tafur de Pinos, presidenta del gremio de pastelería, decoración y pastillaje artesanales de Pichincha, en la actualidad son 35 las personas que se encuentran registradas en el mismo y que han obtenido su calificación. Aunque se están preparando quince artesanos más para su graduación en el mes de diciembre, personas que llegarán a incrementar el número de posibles competidores en el mercado.

Sin embargo, no todas las personas que pertenecen al gremio atienden las mismas necesidades, más bien han buscado servir a determinados sectores de la población, como por ejemplo las fiestas infantiles, que representan un mercado relativamente diferente al que se encuentra enfocado Dulces Diseños.

Hay artesanos que han enfocado su oferta en productos especializados para la elaboración de pasteles, sean éstos materias primas, o herramientas que se utilizan para realizar esta actividad. Otros se han enfocado en brindar capacitación para la elaboración de productos de pastelería de la siguiente manera:

Comercialización de artículos para pastelería

- Bellazucar, de propiedad de la señora María de Andrade (Av. Río Coca y París esquina y en Cumbayá).

- García Reinoso (Sector Mercado de Santa Clara).
- Mega Refugio (Av. de la Prensa).
- Servidisfraz (Sector Mercado de Santa Clara).
- Silvana Carrera (que atiende en el puesto 17 en el interior del Mercado de Santa Clara).
- Termalimex (Rumipamba y Diez de Agosto).
- Capacitación Express CAPEX, su propietaria es Bernarda Vargas, y su esposo el señor Gandhi Yerovi también está inscrito como artesano en el gremio (su local se encuentra ubicado en la Calle de los Alamos y Av. Seis de Diciembre).

Capacitación para la elaboración de pasteles y decoración

- Clelia de Matute (ofrece curso en su domicilio).
- Cecilia Morillo (dicta clases en las instalaciones del Culinary Art's School).
- Bertrand Indemini (en las instalaciones del Culinary Art's School, pero se ha especializado en el manejo y uso de chocolate).
- Betty de Medrano (en las instalaciones de García Reinoso).

Elaboración y venta de pasteles decorados con Cubierta Laminada (Fondant)

- Cake Stop, de propiedad de las hermanas Cristina y Gabriela Maldonado, las dos registradas como artesanas (Local ubicado en la Madrid e Isabel La Católica).
- Cristy Cup Cakes & Cakes, propiedad de la señora Cristina Grijalva.
- Dulce Aroma, de propiedad de las hermanas Sofia, Bernarda y Nathalia Salazar Palacios, artesanas las tres (Centro Comercial Naciones Unidas y en calle Guepi y Av. El Inca).
- Dulces Diseños de sociedad, entre Mónica Torres y María Susana Lucas, calificadas como artesanas las dos (Los Azulejos, San Juan de Cumbayá).
- Fondant & Ilusiones (Eloy Alfaro y Portugal).
- Gianduja (10 de Agosto y Diguja).
- Hansel & Gretel (Mall el Jardín).
- Honey & Honey (Eloy Alfaro y Portugal).
- La Almendra (Calderón), su propietario es el señor Oswaldo Simbaña.

- Las Tortas de Piedad (Samuel Fritz y El Morlán), su propietaria es Piedad de Bucheli.
- Cristina Moreno, que atiende básicamente los pedidos de pasteles para el Hotel Mercure Alameda.
- Martha de Balseca, ex-presidenta del Gremio de Pasteleros Artesanales de Pichincha, atiende los pedidos exclusivamente del Hotel Alejandro, del que es propietaria.
- PastyArt, su propietaria es Mayra Tafur, que a la vez es la presidenta del gremio de pasteleros de Pichincha (su local está ubicado en la Inglaterra y Cuero y Caicedo).
- Popy (Mall El Jardín y Centro Comercial La Scala).
- Special Moments (Valle de los Chillos), su propietaria es la señora Daniela Yáñez Cordero.
- Sweets (República del Salvador y Suiza).
- Tortas y Dulces, cuya propietaria es la Muriel de Varas (Quito Tennis y en el Valle de los Chillos).

Todas las empresas que atienden las necesidades de los clientes de adquirir un pastel elaborado artesanalmente y decorado con una cubierta laminada para sus eventos sociales buscarán encontrar una posición adecuada, que les permita evitar la presión que ejercen sobre ella los otros oferentes existentes del producto, o que le ayude a identificar cualquier oportunidad de mejorar su posición actual.

Las actividades de este sector se encuentran enmarcadas dentro de una estructura industrial de oligopolio puro, cualquier acción que realice uno de los competidores afectará de manera directa a los otros oferentes, esta mutua interdependencia obligará a los participantes del sector que se vean afectados a realizar ciertas acciones que le permitan contrarrestar un determinado movimiento.

La intensidad de la competencia existente entre las diferentes empresas actualmente establecidas en el sector, está marcada por diferentes factores, los mismos que pueden cambiar con las circunstancias. Estas variables son:

3.3.1.1 Gran número de competidores o igualmente equilibrados

Cuando el número de competidores es numeroso, la posible rebeldía es grande y por lo general algunas empresas creen que pueden hacer jugadas sin que se noten, incluso cuando hay relativamente pocas empresas; si están más o menos equilibradas, en cuanto a tamaño y recursos percibidos, se crea inestabilidad debido a que están propensas a pelear con recíproca correspondencia y a tener los recursos para represalias sostenidas y enérgicas. (Porter, Estrategia Competitiva, 1982).

El sector de pasteleros artesanales, no está conformado por un número elevado de competidores, sino que más bien las pocas empresas que lo integran se encuentran muy concentradas y dominadas por pocas empresas líderes, las mismas que continuamente están incursionando en la elaboración de otros productos relacionados y ofreciendo otros servicios de planeación de eventos, como venta de recuerdos, decoración de las mesas blancas, alquiler de tortas falsas, alquiler de accesorios para portar tortas y bocados.

Las organizaciones que ejercen el liderazgo en esta industria, son también las encargadas de coordinar las actividades dentro del sector industrial, pues lo que hace el líder es lo que en lo posible debe ser imitado por las demás.

El papel de líder, dentro de Quito, lo ostentan principalmente Tortas y Dulces y Popy. Muriel de Varas, propietaria de Tortas y Dulces, de nacionalidad chilena que se calificó como artesana en Ecuador, fue una de las primeras que llegó al país con ideas frescas de lo que había que hacer en un evento social de gran magnitud, es poseedora de una decoración prolija y minuciosa en detalles y mantiene sus productos en constante actualización; es quien impone los precios en el sector, a ser pagados por el consumidor.

3.3.1.2 Crecimiento lento del sector industrial

La demanda de pasteles artesanales en Quito está enfocada básicamente a eventos sociales, que son: matrimonios, quince años y bautizos. Por esta razón, no tiene un crecimiento muy pronunciado, por lo que la rivalidad en esta industria tendrá como objetivo principal lograr una mejor participación dentro del mercado, en detrimento de los otros oferentes.

Este crecimiento lento de la industria provocará que el grado de competencia dentro del sector sea muy intenso y agresivo, en el momento en que uno de los competidores busque aumentar su cuota de venta.

3.3.1.3 Costos fijos elevados o de almacenamiento

Cuando en una empresa los costos fijos son muy grandes, generalmente se ejerce presión, de tal manera que dentro de esta organización se busque utilizar su plena capacidad.

La calidad y buen estado de las materias primas es básico para mantener y garantizar el sabor y calidad del producto. Se debe tener cuidado en el adecuado almacenamiento de los lácteos (mantequilla, yogurth, arequipe, queso crema y leche) y de los productos secos tal como el azúcar común, azúcar micropulverizada, los frutos secos, glucosa, chocolate y la harina (para preservarlos de la humedad y los insectos), ya que representan aproximadamente el 78% del total del costo.

Se debe buscar almacenarlos adecuadamente para preservarlos de la mejor forma, para aprovecharlos óptimamente en el proceso productivo, incurriendo así en costos fijos relativamente elevados. Especialmente en lo que se refiere al mantenimiento del pequeño cuarto frío que hay que mantener, y al constante control de plagas que es imprescindible especialmente en lo concerniente a roedores y hormigas.

El costo fijo de cada porción de pastel será menor mientras mayor cantidad se produzca, por lo que la capacidad para absorber de mejor forma estos desembolsos dependerá de la habilidad que tenga cada empresa, lo que representará una ventaja o una desventaja al momento de competir dentro del sector.

3.3.1.4 Falta de diferenciación o costos cambiantes

Si el consumidor percibe al producto que entrega el fabricante sin o casi sin diferencia de otros dentro de la misma industria, la decisión de compra dependerá del precio y del servicio con los que se acompañen a dicho bien.

En la industria de pasteleros artesanales, la diferenciación es un tanto subjetiva, pues lo que agrada a una persona, puede ser desagradable para otra; el precio y el servicio no juega en este sector, papel preponderante al momento de la decisión de compra.

3.3.2 Fuertes barreras de salida

Idealmente, las empresas que pertenecen a un sector lo podrían abandonar sin restricciones de ningún tipo, cuando no consideren atractivas las utilidades. Pero en la realidad, muchas empresas permanecen en la industria si sus barreras de salida son elevadas.

Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aún cuando estén obteniendo rendimientos bajos, o incluso negativos sobre la inversión. (Porter, Estrategia Competitiva, 1982)

Las principales barreras de salida a la hora de abandonar el sector industrial son:

3.3.2.1 *Activos altamente especializados*

Los activos que pueda poseer una pastelería artesanal no son difíciles de vender, pues son artículos que pueden utilizarse para la elaboración de otros productos de repostería o de panadería, e incluso de uso casero, pues son maquinarias que se elaboran de acuerdo con características estándar y no bajo las especificaciones propias de pastelería.

Cuando se pretenda vender este equipo, a cualquier persona, incluso a un panadero que realiza su labor en otro sector, le puede interesar, o bien un ama de casa que no se dedique específicamente a la elaboración comercial de pasteles puede tener interés en las mismas.

3.3.2.2 *Costos fijos de salida*

Cuando un artesano pastelero pretenda abandonar el sector, tiene la obligación de cumplir con los distintos compromisos laborales que haya contraído, tomando en cuenta para ello lo especificado en las leyes y códigos que rijan las relaciones laborales en el Ecuador.

Además, debe cumplir cualquier otro costo fijo que implique el cierre de las actividades de la organización, como podría ser el mantenimiento adecuado de los insumos existentes hasta la liquidación total de la empresa.

3.3.2.3 *Barreras Emocionales*

Se presentan mediante los lazos emocionales que se hayan creado entre el propietario y su negocio, la lealtad hacia las personas que trabajan para ellos y su orgullo personal ante los comentarios emitidos sobre este particular, por terceras personas, etc.

Las barreras de salida en este sector son sumamente bajas, casi inexistentes, en este caso; los artesanos, ante la posible existencia de constantes pérdidas no se resistirán a abandonar el sector, pues tratar de sobrevivir dentro de la industria no es imprescindible y las tácticas para lograr este objetivo, no serán muy agresivas.

3.3.3 *Análisis de la amenaza de nuevos ingresantes*

La situación ideal que debería presentarse para ingresar a una industria debería ser el libre acceso a una industria cuya rentabilidad le sea atractiva.

La formulación de nuevas empresas en un sector industrial aportan capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y, con frecuencia, recursos adicionales. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad (Porter, Estrategia Competitiva, 1982).

La entrada de nuevas organizaciones a una industria determinada tiene como efecto una mayor oferta del producto y/o servicio, y una disminución de las utilidades individuales que percibía cada una de las empresas existentes, disminuyéndolas hasta que todas las empresas obtengan un rendimiento normal.

El sector de los panaderos artesanales no es la excepción, ya que, al igual que en otros sectores, siempre está latente la posibilidad de ingreso de nuevos competidores, los mismos que se podrían identificar dentro de los siguientes grupos de empresas:

- Empresas ajenas a la elaboración de estos productos, que puedan superar fácilmente los pocos obstáculos existentes para entrar a esta industria.
- Organizaciones que posean los diferentes insumos o la tecnología necesaria para la elaboración de este tipo de pasteles, y que si deciden una unión estratégica entre ellos lograrán producir este tipo de productos.
- Empresas cuyos objetivos o estrategias para lograr su expansión hayan contemplado la elaboración y venta de pasteles cremados, decorados con cubierta laminada.
- Organizaciones que son el resultado de la integración vertical, ya sea adelante, hacia atrás o en ambos sentidos, de proveedores o clientes de la industria.

3.3.3.1 Barreras de entrada

Las diferentes barreras contra el ingreso de nuevas empresas a esta industria pueden ser propias del sector, o bien creadas por las acciones de una o de varias de las organizaciones que se encuentren involucradas. Las principales barreras de entrada existentes actualmente para este sector son: diferenciación del producto, acceso a los canales de distribución, economías de escala, curva de aprendizaje o de experiencia y políticas gubernamentales.

3.3.3.1.1 Diferenciación del producto

Esta barrera se crea cuando uno o varios oferentes actuales de una determinada industria hayan logrado que sus clientes identifiquen su marca y sean leales a la misma. Se asume que si una empresa diferencia y posiciona fuertemente su producto, el nuevo ingreso debe hacer una inversión adicional para reposicionar a su rival.

Sin embargo, también es verdad que en la actualidad la velocidad con la que una empresa copia las ideas de otra, además de la rapidez con la que reaccionan los competidores o sus

mejoras al producto existente, buscando crear la percepción de una calidad más alta, disminuye un poco la importancia de esta barrera.

Dulces Diseños ha alcanzado esta diferencia por el sabor de sus productos la frescura y calidad de la materia prima que utiliza; pero además por los detalles minuciosos de las decoraciones de cada uno de sus productos. La satisfacción de una necesidad más allá de las expectativas de sus clientes ha logrado la lealtad de los mismos, de tal forma que se ha mantenido la grata experiencia de que quien realizó su matrimonio con la empresa luego recurrirá a Dulces Diseños para realizar el baby shower, posteriormente el bautizo de sus hijos, quince años y demás eventos sociales relacionados con su entorno familiar.

Representa una publicidad boca a boca, pues un cliente satisfecho siempre recomendará los servicios de la empresa; o bien personas que probaron los productos en un evento pedirán referencia de los mismos a los anfitriones de una determinada celebración. Dulces Diseños ofrece a sus clientes una amplia variedad de productos, procurando una completa actualización, tanto de los bienes y servicios que son demandados por el mercado como de las técnicas de decoración, que se encuentran a la vanguardia al decorar un pastel.

Todas las empresas del sector, sin excepción, buscarán diferenciarse de alguna forma de sus competidores, y con ello conseguir la lealtad de sus clientes, logrando de esta forma un mayor volumen de ventas. Dulces Diseños ha ideado la estrategia de entregar los productos en el lugar en el que se llevará a cabo el evento social, debido a que los anfitriones del mismo deben de ser interrumpidos lo menos posible con situaciones que pueden ser solucionadas por terceras personas. Facilitar la tarea de los mismos en un día tan importante, con la seguridad de que todo estará a punto, nos ayudará a lograr su lealtad. La diferenciación de marca y lealtad a la misma que se pueda crear en los consumidores crea una barrera contra nuevos ingresos, que al buscar vencerla los obliga a invertir una mayor cantidad de capital sin la certeza de obtener resultados positivos.

3.3.3.1.2 *Requisitos de capital*

Cuando al ingresar a una industria se necesitan fuertes desembolsos de capital se crea otra barrera que deben vencer los nuevos competidores, especialmente si el dinero se lo ha de

destinar a cubrir capital de trabajo, publicidad, investigación y desarrollo y posibles pérdidas iniciales. Se considera que si la una empresa tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños; este hecho le permitiría sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que un nuevo ingreso no podría hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional. Pero en la actualidad, en la mayoría de los países del mundo, se han promulgado leyes anti monopólicas, tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles.

En el caso específico del sector de pasteleros artesanales, los requerimientos de capital deben considerarse desde el punto de vista de que son personas con poco capital disponible y pequeña capacidad de endeudamiento. Los instrumentos necesarios, representan el monto más elevado que necesita un artesano pastelero, y básicamente son los siguientes:

Tabla 1:

Requerimientos mínimos de herramientas y maquinaria para una pastelería artesanal

| | |
|--|--------------|
| Horno artesanal pequeño | 400 |
| Batidora Semi Industrial pequeña | 620 |
| Juegos de moldes básicos (cuadrado, redondo, rectangular) | 120 |
| Cocina de cuatro quemadores | 380 |
| Juego de boquillas básicas para decorar (grandes y pequeñas) | 30 |
| Balanza digital | 20 |
| Juegos de Estecas básicas | 30 |
| Mangas y Acopladores (tamaños básicos) | 40 |
| Demás utensilios | 60 |
| Materia Prima y Servicios Básicos | 300 |
| TOTAL | 2.000 |

En el caso de que un artesano quisiera iniciar con una pastelería artesanal, los requerimientos de capital, aunque pueden representar una suma importante para alguien que está desempleado o que busque iniciar un pequeño negocio desde su casa, no es una cantidad que no pueda ser solventada con un crédito de empresas financieras, sean estas

públicas o privadas y que apuesten por el desarrollo del sector industrial; por lo que ésta, no debe considerarse como una alta barrera de ingreso a vencer.

Es necesario aclarar que este capital necesario se destinará a cubrir rubros como las herramientas y maquinarias básicas para el funcionamiento de una pastelería artesanal, la materia prima necesaria para la elaboración de los productos; deben considerarse también desembolsos por concepto de sueldos y salarios a la mano de obra, y capacitación aunque se trate de una inversión que deba ser para capacitar al mismo artesano que está iniciando con este emprendimiento. Tampoco se puede excluir el valor que se debe considerar para pagar los servicios básicos.

Para lograr vencer la lealtad que los consumidores tienen a los competidores ya existentes, se deberá contar con un pequeño monto para comunicación y anuncios, de tal forma que permita vencer de alguna forma esta barrera contra el ingreso.

3.3.3.1.3 *Acceso a los canales de distribución*

Los canales que se utilizan normalmente para la distribución del producto de una industria determinada, antes del nuevo ingreso, se encuentran completamente atendidos por los competidores que estén establecidos hasta ese momento.

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante:

- Reducción de precios.
- Aumento del margen de utilidad para el canal.
- Compartir costos de promoción del distribuidor.
- Comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta.

Todos los esfuerzos que haga el nuevo ingresante, para que un canal de distribución lo acepte en lugar de un proveedor establecido con un producto comprobado, redundará en reducir las utilidades de la compañía entrante.

Cuanto más limitados sean los canales de mayoreo o menudeo para un producto, o cuanto más los tengan atados los competidores existentes, es obvio que será más difícil el ingreso al sector industrial. Los competidores existentes pueden tener lazos con los canales basados en antiguas relaciones, servicio de alta calidad, o incluso relaciones exclusivas, en las cuales el canal sólo se encuentre identificado con un fabricante en particular (Porter, Estrategia Competitiva, 1982).

Una barrera de ingreso, significa tener que persuadir al canal ya existente, para que acepte el producto que el nuevo ingresante está produciendo. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante puede adquirir a su costo su propia estructura de distribución, y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y podría apropiarse de parte del mercado.

En el caso de los pasteles para eventos sociales, los canales que normalmente se utilizan son: los servicios de catering, los hoteles, las quintas que prestan sus servicios para la realización de eventos, los chefs que realizan eventos. La barrera de entrada consiste en convencerlos mismos de acoger un nuevo producto para la distribución y venta dentro de los servicios que ellos prestan.

Una manera de vencer esta barrera, en este sector, es la de entregar el producto a un menor precio, de tal manera que se asegure a los canales un mayor margen de utilidad.

La publicidad y en la actualidad el uso del internet y de las redes sociales será también una herramienta muy importante para dar a conocer el producto a los consumidores finales, con el fin de provocar una reacción inmediata en los anfitriones de un evento para que soliciten este nuevo producto en los diferentes canales de distribución. Este esfuerzo por lograr vencer la barrera de entrada implicará que el rendimiento obtenido durante esta etapa también disminuya.

Para este tipo de productos existen pocas alternativas por medio de las cuales pueda llegar el producto a manos del consumidor final, por lo que representa una barrera de entrada alta a ser vencida.

3.3.3.1.4 *Costos Cambiantes*

Dentro de una industria se constituye como una barrera para evitar el ingreso el hecho de que se tenga que escoger cambiar de proveedor de los diferentes insumos a ser utilizados en el proceso de producción.

Esta barrera también se presenta cuando una empresa desea ingresar al sector de producción de pasteles decorados con cubierta laminada, ya que se deberá entablar nuevas relaciones proveedor – cliente, con los fabricantes de los diferentes insumos a ser utilizados en la producción, tanto de los productos de pastelería como de la cubierta laminada propiamente dicha; estas relaciones se harán en desigualdad de condiciones, ya que las nuevas empresas no tendrán el conocimiento suficiente sobre la calidad y características de todos y cada uno de los materiales.

El o los proveedores de los insumos para la elaboración de los productos de repostería concederán, además, mejores condiciones de pago, créditos y servicios a clientes cuyos volúmenes de compra sean mayores. Un nuevo ingresante no estará en capacidad de producir grandes cantidades, por lo que tendrá que conformarse con condiciones normales de compra y, por lo tanto, menos favorables dentro del sector.

3.3.3.1.5 *Economías de Escala*

Una economía de escala es el efecto que se produce al fabricar un gran volumen de unidades en un período determinado de tiempo, disminuyendo así los costos unitarios del producto elaborado por las diferentes empresas. Sus altos volúmenes de producción le permiten reducir costos, y dificulta a un nuevo competidor el entrar con precios bajos.

Este efecto es considerado como una barrera para los nuevos ingresantes, ya que ellos deben entrar produciendo una gran cantidad, que les permita equiparar las unidades producidas por los competidores ya existentes, o bien resignarse a ingresar con mayores costos, lo que le hará aún más difícil la competencia dentro del sector.

Para una pastelería artesanal, el número de bocaditos, galletas, cup cakes y porciones de pasteles elaborados y decorados en un lapso de tiempo es muy importante, ya que una mayor producción de todos estos productos permitiría que la utilidad que al final se obtenga entre el precio que los consumidores finales pagan por este producto y el costo sea mayor.

Para una nueva empresa que desee ingresar en esta industria, será necesario producir en gran escala si su capacidad y el mercado así lo permitieren, o aceptar el hecho de elaborar sus productos en menor cantidad que le significaría desventajas en costos, y por lo tanto una barrera de entrada a vencer para ingresar a este sector.

3.3.3.1.6 *Desventajas en costos independientes de economías de escala*

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales, independientemente de su tamaño y economías de escala.

Estas ventajas podrían ser: las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, el lograr su curva de experiencia.

- **Curvas de aprendizaje o de experiencia**

Representa la experiencia que se va adquiriendo y acumulando, mientras la empresa desarrolla su actividad, al fabricar un producto. El efecto de este aprendizaje se puede ver reflejado en una disminución del costo del producto.

El know-how (saber hacer) de toda empresa marca una importante limitación a los posibles competidores que tienen que acudir de nuevas a ese mercado concreto.

Esta barrera a la entrada en la industria que elabora productos de pastelería para eventos sociales es importante, ya que los nuevos ingresantes, sin experiencia, tendrán mayores costos debido a que no poseen el conocimiento necesario para la óptima realización de tareas complejas, dentro del proceso de elaboración y decoración de los bienes que ofrece.

La mano de obra debidamente especializada y calificada dentro de la industria, es difícil de encontrar, básicamente, aunque existen lugares en que se capacitan a personas para el trabajo; mucho depende de la habilidad, pero sobre todo de la experiencia y el buen gusto de las personas para elaborar adecuadamente las masas, y para realizar las decoraciones.

Una empresa de esta industria debe buscar mano de obra que haya trabajado en empresas afines al sector y que posean el conocimiento necesario para realizar la labor, o bien resignarse a invertir tiempo y dinero en su capacitación. Este mecanismo para reducir costos muchas veces puede ser confundido con las economías de escala, sin embargo la diferencia entre ellas radica en que el aprendizaje es un proceso que toma en cuenta el volumen acumulado de unidades, mientras que en las economías de escala, se escoge el volumen producido en un período determinado.

- **Política Gubernamental**

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores, expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo:

- ❖ Normas sobre el control del medio ambiente.
- ❖ Sobre los requisitos de calidad.
- ❖ Seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica, y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de posibles competidores.

Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con grupos de interés político y económico supranacionales y, en general, a navegar en un mismo medio económico donde los mercados financieros y los productos se encuentren cada vez más entrelazados.

Una de las primeras cosas que todas las empresas de un sector determinado deben tener en cuenta es la responsabilidad contraída con la comunidad donde se realizan sus diferentes actividades, cumpliendo adecuadamente con todas las leyes y tratando en lo posible de ser parte integral de la sociedad.

Para delimitar adecuadamente el accionar de las empresas que se encasillan dentro del sector artesanal y los beneficios a los que pueden acogerse, el gobierno ecuatoriano ha establecido ciertas normas, que pese a no integrar un único cuerpo legal buscan crear el marco adecuado para el correcto desarrollo de esta actividad.

Por último, las barreras de ingreso pueden cambiar, y de hecho cambian cuando varían las condiciones del mercado. Estos cambios pueden ocurrir por razones no controlables por la empresa, o bien por decisiones que la misma haya tomado. La manera más propicia o adecuada de vencer las barreras impuestas por el sector, dependerá de las habilidades y recursos que posea la organización para afrontarlos.

- **La reacción esperada**

Las expectativas de las empresas de nuevo ingreso a la reacción de los competidores existentes influirá como una amenaza. Si se espera que los competidores existentes respondan enérgicamente al que ingresa, entonces el nuevo ingreso bien puede ser disuadido (Porter, Estrategia Competitiva, 1982).

Si el sector que elabora pasteles con decorados con cubiertas laminadas tiene una estructura de oligopolio puro, las acciones de una empresa afectarán a las otras causando su reacción inmediata. Cualquier organización que decida ingresar deberá tomar en cuenta la reacción de los competidores actuales como una amenaza más a su entrada.

En el sector de pasteleros artesanales se espera una agresiva represalia por parte de los competidores actuales, ya que uno o varios de los oferentes existentes poseen los recursos necesarios para defender la posición en la que se encuentra actualmente; o bien, porque las empresas existentes actualmente en el sector se encuentren enmarcadas en una estructura industrial de oligopolio puro, y siendo un mercado de lento crecimiento, el ingreso de una nueva empresa perjudicaría los volúmenes de ventas de los oferentes actuales.

- **Estructura de precios baja como un disuasivo al ingreso**

Para comprender este mecanismo, es importante definir como precio disuasivo al ingreso la cifra que agrupe las utilidades que la empresa está esperando obtener por la venta de los

productos que ofrece, a todos los costos relacionados con la producción, calidad y servicio, además de la cantidad necesaria para poder salvar las barreras impuestas por el sector.

Según el Ingeniero Mauricio Armendariz, presidente de la Asociación de Chefs del Ecuador, y miembro del Foro Panamericano de Asociaciones Gastronómicas, en el sector de elaboración de alimentos, para obtener el precio ideal de venta al público, se deben sumar todos los costos de los diferentes ingredientes que se utilizaron en un producto y se multiplica por 30%, que equivale a los servicios básicos; es decir el valor que se pagará aproximadamente por concepto de luz, agua, gas y desgaste de utensilios.

El resultado se multiplica por 200% si el trabajo es en gelatina, 100% si es gastronomía, 150% si es repostería básica y 200% si es repostería fina. Al resultado se le suma el empaque utilizado para la entrega. Se hace el ajuste para cerrar la cantidad. Si el producto se entrega en piezas se divide el total que se obtuvo entre la cantidad de pax que salieron. Para entender de mejor manera el cálculo del precio de un producto de repostería, el siguiente ejemplo puede aclarar los conceptos emitidos.

Tabla 2:

Ejemplo de cálculo de costo y precio de productos gastronómicos

| | |
|---|--------------------------|
| Total de ingredientes | 365 X |
| 30% luz, agua, gas, utensilios | 30% |
| El resultado X | 474,50 |
| 200% ganancia por ser repostería fina | 200% |
| Al resultado+ | 949,00+ |
| Costo del empaque | 60+ |
| Al resultado+ | 1009,00+ |
| Ajuste= | 1,00= |
| El resultado | 1010,00 |
| Precio unitario, se divide para el número de piezas o rebanadas | 30 piezas |
| | 33,66 se redondea |
| | 34 o 35 dólares cada pax |

Los nuevos ingresantes no gozan de la confianza necesaria de los dueños de catering, de los lugares donde se realizan los eventos o simplemente de los anfitriones, por lo que la utilidad que ellos puedan esperar no puede ser tan alta. Este es el motivo por el que se puede pronosticar una utilidad baja, o quizás pérdidas para los nuevos ingresantes, convirtiéndose así en un mecanismo disuasivo para el ingreso al sector.

Una empresa, previo a su decisión de ingreso al sector pastelero artesanal, o de su permanencia en el mismo, deberá tomar en cuenta a las barreras de ingreso, a la reacción de los competidores existentes en la industria, así como a las barreras de salida.

El ingreso de nuevas empresas a este sector, será difícil, ya que posee barreras de entrada altas combinadas con una agresiva reacción por parte de los competidores ya existentes en el mismo.

A pesar de que las barreras de ingreso y salida son conceptos diferentes, y su estudio por separado puede ayudar a establecer la factibilidad de entrar y permanecer en el sector, el tomarlas en cuenta en forma conjunta permitirá tener un amplio panorama de lo que podría esperarse en una industria determinada.

Porter, en su libro Estrategia Competitiva, simplifica el efecto conjunto que tienen las barreras de salida y de ingreso dentro de un determinado sector industrial, utilizando para ello la siguiente figura:

| | | BARRERAS DE SALIDA | |
|---------------------|-------|------------------------------|-------------------------------|
| | | BAJAS | ALTAS |
| BARRERAS DE INGRESO | BAJAS | RENDIMIENTO BAJO, ESTABLE | RENDIMIENTO BAJO, RIESGOSO |
| | ALTAS | RENDIMIENTO ALTO, ESTABLE | RENDIMIENTO ALTO, RIESGOSO |

Figura 20: Efecto de barreras de salida e ingreso en sector de pasteleros artesanales

Fuente: Investigación de campo

En el sector de pasteleros artesanales, existen altas barreras de entrada pero con bajas barreras de salida, provocando un efecto combinado entre posibilidades de obtener rendimientos altos y una situación estable.

Esta situación producirá que el sector sea atractivo para el ingreso a nuevas empresas, por lo que existirán muchos ingresos, y si uno de los competidores llegara a fracasar no va a luchar por permanecer en el sector.

3.3.4 Análisis de la presión que ejercen los productos sustitutos

Para establecer correctamente los productos que pueden ser sustitutos de los pasteles cremados decorados con cubiertas laminadas, es importante dar una definición clara de los mismos. Se puede identificar como un sustituto de este tipo de pasteles a todos los productos que satisfagan la necesidad de que puedan ser recubiertos y decorados con una cubierta laminada, pero utilizando para ello una tecnología distinta. Este tipo de producto son una amenaza mayor, en la medida en que esta sustitución pueda realizarse siempre.

Los sustitutos de los pasteles cremados recubiertos y decorados con cubiertas laminadas, que merecen ser tomados en cuenta principalmente, serán aquellos que cumplan con las siguientes características:

- Tanto su desempeño como su precio mejoran en relación al producto que fabrica la industria.
- Mejoran los elementos utilizados en su producción, de tal manera que se incremente el grado de la competencia, provocando un perfeccionamiento en el desempeño.

Ante estas características, es importante mencionar que las pre-mezclas que se utilizan en la fabricación de los pasteles que se elaboran por volumen, no pueden ser recubiertas con fondant. El peso de la cubierta laminada es importante, y este tipo de masas son aireadas, es decir, tienen volumen en función al aire que se incorpora en sus preparaciones; por esta razón no puede ser decoradas con fondant pues cederían ante el peso de las decoraciones y perderían altura y sufrirían deformaciones.

Por este motivo, los principales sustitutos a ser tomados en cuenta son los cup cakes decorados con cubierta laminada y que deben ser preparados con masas cremadas, y pasteles que son recubiertos con fondant líquido pero que, al no secarse nunca, no resisten decoraciones cuyo peso sea importante, es decir muñecos modelados.

Los productos sustitutos, además, dan la pauta para establecer cuál va a ser el límite de precios, a ser cobrado por el sector. En el caso, tanto de los cup cakes como de los pasteles con fondant líquido no han obligado a mantener precios bajos, debido a que la percepción que tienen los consumidores es que estos productos tienen menor sabor, por lo que se utilizan en festejos que no revisten tanta importancia y que son más familiares.

3.3.5 Análisis del poder negociador de los proveedores

En un sector industrial, una de las fuerzas que puede afectar el grupo de empresas que lo conforman es el poder de negociación que tengan los diferentes proveedores de los insumos que sean importantes en la fabricación de un producto.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios (Porter, Estrategia Competitiva, 1982).

Este poder se observará claramente en el sector de pasteleros artesanales, especialmente cuando los proveedores de los insumos para la fabricación de este producto impongan un precio más elevado, disminuyan la calidad de la materia prima que entregan, impongan cuotas de venta del bien necesario para la producción, etc; provocando así una reducción en las utilidades del sector, sobre todo si estos incrementos de costos no se pueden transferir inmediatamente al precio de venta al consumidor.

Los insumos más importantes necesarios para la elaboración de pasteles de masas cremadas y cubiertas laminadas son la mantequilla, harina pastelera, azúcar micropulverizada y carboximetilcelulosa; una disminución en la calidad de los mismos

tiene una repercusión importante en la elaboración de los productos. Por tal motivo, el poder de negociación de los diferentes proveedores es considerable, ya que este grupo posee las siguientes características:

- Es pequeño y se encuentra liderado por pocas empresas. En el mercado ecuatoriano existen pocas marcas de azúcar micropulverizada. Este producto no es solo azúcar, sino que resulta de la mezcla de ésta con maicena. Si existe cantidad de maicena mayor de la necesaria la cubierta laminada se cuartea, por lo que únicamente se pueden utilizar azúcar Levapan normal, Levapan extra-blanca y Fleishman.
- No existe un producto sustituto que compita con el o los insumos que ellos fabrican; en este caso, este tipo de azúcar no puede ser reemplazado por cualquier otro, ya que la cubierta laminada se cuartea. De igual manera el Carboximetilcelulosa, que es el producto que le da elasticidad a la cubierta laminada y que poseen ciertas características propias, que son necesarias en la elaboración del fondant y que no se los puede sustituir.
- Los proveedores seleccionan al comprador de insumos de acuerdo a su volumen de compra. El poder de negociación de los proveedores y la cantidad de compra, mantienen una relación inversamente proporcional, ya que si se trata de un gran volumen de ventas, el poder de negociación será menor, o bien será mayor cuanto más pequeño sea el pedido requerido por la empresa.
- Los insumos que venden los proveedores son factores importantes en el adecuado desenvolvimiento de las actividades del negocio. La mantequilla, la harina pastelera, el azúcar micropulverizada y el Carboximetilcelulosa son la base fundamental para que los pasteles y la cubierta laminada tengan la consistencia y el sabor adecuados para que satisfagan las necesidades de nuestro consumidor, por lo que se hace necesario aceptar las condiciones impuestas por los proveedores, y así contar con el suministro adecuado de estos insumos.

3.3.5.1 La mano de obra... un proveedor importante

No se puede descartar la gran importancia que tiene en el proceso la mano de obra y su poder de negociación, sobre todo sabiendo que la misma debe ser calificada, poseer habilidad innata (especialmente en modelado en azúcar y manejo de mangas y boquillas de

decoración), conocimientos técnicos y buen gusto; y al ser necesario que reúna todas estas características, es escasa.

La mano de obra calificada, entrenada y especialmente hábil, para este tipo de industria, es poca por lo que se puede decir que tiene un poder de negociación en el sector. Las fuentes principales en las que se puede encontrar este insumo serán otras empresas del mismo ramo.

En este caso, la mano de obra estará en posibilidad de negociar mejores condiciones y salarios, antes de abandonar su actual puesto de trabajo, pues no van a abandonar su puesto de trabajo seguro por las mismas condiciones de trabajo, sino que por lo menos esperaren un beneficio mayor; o bien, será indispensable proporcionarles la instrucción técnica adecuada para que desarrollen el trabajo para el que fueron contratados, de una manera óptima.

En este último tiempo se ha visto reducido un poco el poder de negociación que posee la mano de obra, pues se han creado dos escuelas, y una de ellas se ha encargado de traer al Ecuador maestros del exterior para que ofrezcan sus conocimientos. El detalle a tomarse en cuenta es que dichos cursos tienen un valor importante.

3.3.6 Análisis del poder negociador de los clientes

El poder de negociación que tienen los clientes de un sector se puede ver claramente evidenciado cuando influyen para que una industria disminuya sus precios, aumente la calidad de sus productos, incremente la cantidad y amplitud de los servicios que ofrece, provocando una competencia agresiva entre los oferentes existentes en el sector para servir de mejor manera a los consumidores.

Para el sector de las pastelerías artesanales el poder de negociación de los compradores es muy importante, ya que el volumen y el valor de compra de cada uno de los consumidores es vital dentro del total de las ventas.

Pero más importantes son los grandes distribuidores, como los servicios de catering, las haciendas en donde se realizan los eventos y los hoteles que subcontratan los servicios de micro empresas como Dulces Diseños. Su nivel de compras representan un volumen de ventas aun mayor, ya que pueden influir en la decisión de compra de los consumidores finales, por lo que tienen el poder para negociar un mayor margen de utilidad en la venta de cada producto.

3.4 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE DULCES DISEÑOS

3.4.1 Recursos

Un pequeño emprendimiento, que fue de la manera en que comienza sus operaciones Dulces Diseños, siempre comienza con los recursos básicos para poder realizar su trabajo de manera óptima, para que sus productos, por sus características, satisfagan de la mejor manera posible las expectativas de sus clientes. Luego, y de acuerdo a sus necesidades y disponibilidad de efectivo, se irán adquiriendo las demás maquinarias y herramientas que sean necesarias.

Es importante recalcar que los activos con los que actualmente cuenta Dulces Diseños no son los mismos con los que inició sus labores; los primeros eran herramientas y maquinarias que se encuentran en los hogares; pero los primeros debieron ser reemplazados por maquinarias más grandes, conforme las necesidades se iban imponiendo de acuerdo con las cantidades de pedidos que iban llegando y las tendencias de la moda en decoración de pasteles.

En el año 2010, fue cuando Dulces Diseños realizó la adquisición más importante en cuanto a inversión de capital se refiere; el dinero invertido se destinó básicamente a la adquisición del horno a convección y las batidoras semi-industriales de mayor capacidad. Debido principalmente a que la capacidad instalada con la que se contaba en este periodo, ya no era suficiente para atender los pedidos realizados, por lo que varias veces se tuvieron que rechazar los pedidos que no podían ser atendidos. De esta manera, los activos con los que en la actualidad cuenta, son los siguientes:

Tabla 3:**Activos Actuales de la Pastelería Dulces Diseños**

| | |
|---|---------------|
| Horno de Convección mediano | 5.000 |
| Batidoras Semi Industriales 30 libras de capacidad (2) | 2.400 |
| Batidoras Semi Industriales 10 libras de capacidad (3) | 2.100 |
| Cocina con seis quemadores y horno casero | 1.200 |
| Cuarto frío pequeño | 1.700 |
| Horno Artesanal Andino mediano | 500 |
| Cricut Cake | 500 |
| Cortadores para galletas de diferentes formas | 150 |
| Marcadores de letras (diferentes tamaños) | 35 |
| Batidoras Manuales (3) | 30 |
| Juegos de moldes básicos (cuadrado, redondo, rectangular) | 250 |
| Aerógrafo de capacidad regular con compresor incluido | 380 |
| Juego de boquillas para decorar (grandes y pequeñas) | 120 |
| Diez juegos de moldes (3cuadrados, 4redondos, 1hexagonal, 1en forma de libro, 1de corazón) | 500 |
| 10 latas para hornear cup cakes | 200 |
| Balanzas digitales (3) | 60 |
| Balanzas de precisión (2) | 80 |
| Juegos de Estecas para diferentes usos | 400 |
| Laminadora para fondant | 500 |
| Mangas y Acopladores (diferentes tamaños) | 40 |
| Demás utensilios | 120 |
| Bolillos de diferentes texturas | 120 |
| Juego básicos de pinceles de silicón para modelar rostros | 100 |
| Moldes de silicón para decoraciones miniatura | 200 |
| Mantas de silicón para elaboración de Sugar Veil (10) | 680 |
| Provisión de Materia Prima para producción de masas (básicamente harina, azúcar, azúcar micropulverizada, glucosa, CMC) | 2.000 |
| TOTAL | 19.365 |

3.4.2 Estándar de Referencia

El sector empresarial en el que desarrollan sus actividades las empresas, sin importar su tamaño o sector de actividad, cambia permanentemente y cada vez este cambio es más rápido. Por ello las organizaciones deben mejorar en forma continua su gestión, unas veces para competir con éxito, otras para lograr subsistir.

Una opción adecuada es adoptar un modelo de gestión que impulse una mejora continua, respondiendo a las circunstancias y exigencias del entorno; logrando que las organizaciones se adecúen al mismo, desarrollando respuestas creativas para enfrentar cambios, modificar productos, servicios, sistemas y cultura; para adaptarse a las nuevas demandas del mercado y permitiéndole evaluar de manera continua su rendimiento para descubrir oportunidades de mejora.

Los principios de la Gestión de Calidad proporcionan las bases sobre las que se puede construir una gestión de alto desempeño, que permita a una organización alcanzar el éxito que pueda ser sostenido a través del tiempo.

Estos principios son el fundamento de modelos de gestión, que se proponen a las organizaciones como herramientas eficaces para lograr un alto desempeño, pues brindan una visión global de la gestión de la organización, la misma que estará orientada a proporcionar resultados excelentes y equilibrados para todos los grupos de interés. La lógica que hay detrás es que mejorando la forma en que la organización opera y articula las áreas de gestión se obtendrán resultados óptimos. Pero no es suficiente con demostrar la utilidad de estas herramientas, sino que es imperativo ofrecer indicaciones de cómo pueden ser utilizadas y como se encuentran relacionadas con aquellas prácticas que aparecen como asociadas en un mayor grado a la gestión de la calidad.

La aplicación de un modelo de gestión se puede utilizar como referencia para la autoevaluación de las organizaciones, respecto de los criterios del sistema de gestión de la calidad. Muchos de estos modelos han tenido resultados muy significativos, tal como las normas de la serie ISO 9000, pues han demostrado a nivel nacional e internacional que han tenido un impacto positivo.

Estas normas, además de poner pautas para implantar un sistema de gestión, permiten que este sea certificado. A su vez facilita el identificar las áreas de gestión más relevantes para mejorar los resultados de cada organización, por lo que proporciona ideas a los directivos de dónde hay que poner un mayor énfasis. Por lo que se reconoce como un excelente paso hacia la gestión de la excelencia.

La necesidad de hacer sostenible la posición de una empresa en su mercado ha ocasionado que el concepto de calidad se transforme en el eje de los modelos de desarrollo de las organizaciones. Por esta razón se utilizará la norma ISO 9001 como estándar de referencia para el análisis de la pastelería Dulces Diseños, de tal manera que logre detectar sus fortalezas, para potenciarlas, y sus debilidades, para en lo posible, tratar de eliminarlas.

3.4.3 Análisis de brechas

Dulces Diseños no está aplicando este momento un modelo de excelencia específico dentro de su gestión como empresa, sin embargo ha tenido un crecimiento sostenido durante estos trece años de labor, lo que evidencia que dentro de sus actividades hay cosas que las está haciendo bien, y, claro, muchas otras en las que hay que hacer correcciones para mejorar su desempeño. Por ello, es necesario verificar las actividades que hace bien y en cuáles le es posible mejorar si se decide a implementar un sistema de gestión de calidad. Con este fin, elegimos la norma ISO 9001 como estándar de referencia a ser utilizado para la evaluación de la empresa, pues este instrumento nos va a permitir realizar una autoevaluación, además de que puede considerarse como una guía para la implementación de la mejora continua que pretende lograr la organización, con el fin de aumentar su productividad, disminuir sus costos y producir mayor rentabilidad de la empresa y mayor satisfacción del cliente; así se asegura la permanencia de la empresa en el mercado.

Realizar una evaluación de la situación actual de Dulces Diseños nos permitió determinar el grado en que la organización está implementando “empíricamente” un sistema de calidad dentro de cada área de gestión. Además que se puede identificar el grado de implementación y solidez de las prácticas que le han permitido a Dulces Diseños elaborar sus productos con el nivel de calidad que ha logrado, y marcar como meta a alcanzar el

nivel óptimo que deberían tener; y las condiciones que necesariamente tienen que alcanzarse si realizara sus actividades con completa excelencia. Los puntajes obtenidos representan la percepción que se logra sobre un determinado tema, y que como ya se mencionó que debe ser calibrada en función al estándar de referencia que fue seleccionado, que está basada en la información aportada por la empresa, y que fueron verificadas en la visita de campo que se realizó a las instalaciones de la empresa.

Sin embargo, hay que aclarar que el adoptar un estándar de referencia, es obtener una orientación para que Dulces Diseños defina los requisitos claves para lograr la satisfacción de sus clientes, y, al mismo tiempo, se optimice la rentabilidad, la productividad y la efectividad. Los modelos no pretenden especificar la manera ni las acciones a tomar, sino que indican la áreas que deben abarcarse en el proceso de mejora.

3.4.3.1 Sistema de Gestión de Calidad

Las normas de la serie ISO 9000 establecen la necesidad de documentar el conocimiento, y para ello desarrollar procedimientos e instructivos para la ejecución de los trabajos. Cumpliendo este requisito lo que se busca es evitar dejar las cosas a la memoria, disminuyendo la dependencia que puede tener una empresa a una determinada persona. Existen además procedimientos operativos que permiten lograr la calidad de los productos, los que deben normalizarse y documentarse, por ello la necesidad de un manual de calidad.

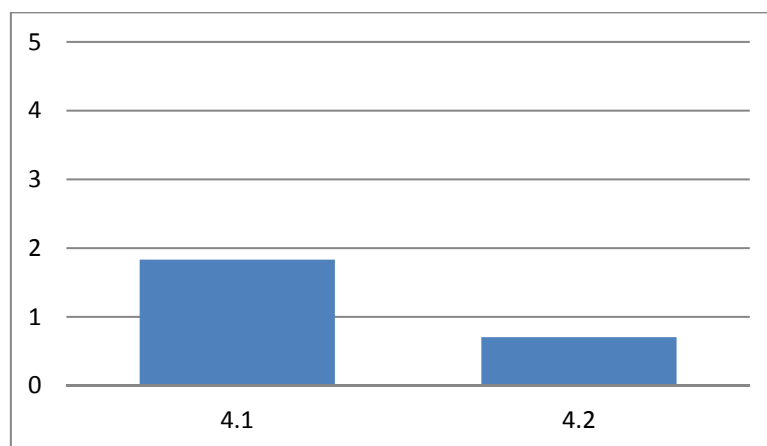


Figura 21: Evaluación Sistema de Gestión de Calidad

Fuente: Investigación de campo, pastelería Dulces Diseños

La autoevaluación es muy pobre para Dulces Diseños en el Sistema de Gestión de Calidad. En promedio tienen una calificación de 1,27/5 en cuanto a su cumplimiento, sobre todo en los requisitos de la documentación. El cambio a un sistema de documentación adecuado, contribuirá al proceso de calificación y recalificación de los trabajadores. Además de que permitirá compartir el conocimiento, y en este sentido, además contribuirá a equilibrar el poder dentro de la organización. Dulces Diseños, definitivamente, no realiza su mayor esfuerzo en los aspectos técnicos, entendiéndose a estos como una orientación más fuerte a mejorar los procesos.

Tabla 3: Evaluación Sistema de Gestión de Calidad, numeral 4 Sistema de Gestión de Calidad

AUTOEVALUACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN NORMA ISO 9001

| Categoría | % |
|-----------|------|
| 1 | 20% |
| 3 | 60% |
| 5 | 100% |

Ubique una "☒" en la casilla correspondiente:

| |
|---|
| ☒ |
|---|

| REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD | | AUTOEVALUACIÓN ISO 9001 | | | PROMEDIO | |
|--|---|--|---|---|-------------|--------|
| | | GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA NORMA ISO 9001 | | | | CALIF. |
| | | 1 | 3 | 5 | | |
| 4. | SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD | | | | | |
| | Requisitos Generales del SGC | | | | | |
| | a. Determinar procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación a través de la organización | | ☒ | 3 | 2,00 | |
| | b. Determinar secuencia e interacción de estos procesos | | ☒ | 3 | | |
| 4.1 | c. Determinar criterios y métodos para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces | ☒ | | 1 | | |
| | d. Disponibilidad de Recursos e información, para apoyar la operación y seguimiento de estos procesos | ☒ | | 1 | | |
| | e. Seguimiento, medición y análisis de los procesos | ☒ | | 1 | | |
| | f. Implementar las acciones para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos | | ☒ | 3 | | |
| | Documentación | | | 0 | 1 | |
| | a. Declaraciones documentadas de una Política de calidad y Objetivos de Calidad | ☒ | | 1 | | |
| 4.2.1 | b. Manual de Calidad | ☒ | | 1 | | |
| | c. Procedimientos documentados y los registros requeridos por esta norma internacional | ☒ | | 1 | | |
| | d. Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos | ☒ | | 1 | | |
| | Manual de Calidad | | | 0 | 1,0 | |
| 4.2.2 | a. Alcance del sistema de gestión de calidad incluyendo los detalles de la justificación de cualquier exclusión | ☒ | | 1 | | |
| | b. Procedimientos documentados establecidos para el Sistema de Gestión de la calidad, o referencia a los mismos | ☒ | | 1 | | |
| | c. Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de Gestión de la Calidad | ☒ | | 1 | | |
| | Control de Documentos | | | 0 | 1,9 | |
| | a. Aprobar los documentos en cuanto su adecuación antes de su emisión | ☒ | | 1 | | |
| | b. Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente | ☒ | | 1 | | |
| | c. Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de la versión vigente de los documentos | ☒ | | 1 | | |
| 4.2.3 | d. Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso | | ☒ | 3 | | |
| | e. Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables | | ☒ | 3 | | |
| | f. Asegurarse de que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del Sistema de Gestión de la Calidad, se identifican y que se controla su distribución | | ☒ | 3 | | |
| | g. Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón | ☒ | | 1 | | |
| 4.2.4 | Control de registros | ☒ | | 1 | 1,0 | |

3.4.3.2 Responsabilidad de la Dirección

La importancia del liderazgo en la gestión de la calidad no es un tema que tenga que discutirse, pues, para iniciar y perseverar en el camino de lograr la calidad, se necesita la existencia de un compromiso y un involucramiento firme de la alta dirección. El liderazgo es el punto de partida del camino a alcanzar la calidad. También es verdad que cada empresa tiene un diferente estilo en la gestión de la calidad, por lo que hay diferentes modelos y vías para ejercer el liderazgo en este sentido; pero lo que nunca cambia es que el liderazgo debe relacionar su compromiso con la calidad y con la transmisión del mismo al personal, para de esta manera lograr la transformación de la organización en su conjunto.

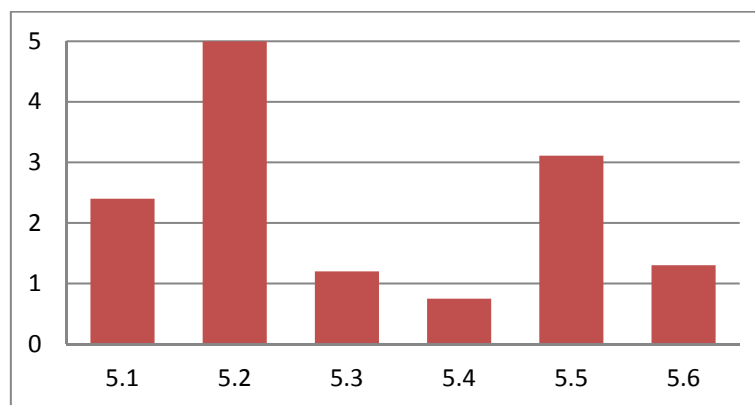


Figura 22: Evaluación responsabilidad de la dirección

Fuente: Investigación de campo, pastelería Dulces Diseños

En cuanto a la responsabilidad de la dirección, la calificación es de 2,29/5. La dirección está enfocada hacia el cliente, sus gustos y preferencias. Pero sea cual fuere el enfoque, cualquier sistema de gestión de calidad que se elija debe contar con su compromiso, para así lograr la vinculación del personal. Pues el compromiso del personal se logra sólo si este está convencido de que la dirección cree en la calidad y es coherente con esta creencia. Si la dirección no cree, no está comprometida o prefiere desvincularse del proceso, será muy difícil alcanzar los niveles de alto desempeño pretendidos. En las MIPYMES, por su tamaño y estructura, el liderazgo está muy ligado a lo social, porque su actividad se basa en relaciones primarias (cara a cara); y Dulces Diseños no es la excepción: la dirección está muy enfocada a la relación con los clientes y en la satisfacción de sus necesidades.

Tabla 4: Evaluación Sistema de Gestión de Calidad, numeral 5 Responsabilidad de la Dirección

AUTOEVALUACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN NORMA ISO 9001

| Categoría | % |
|-----------|------|
| 1 | 20% |
| 3 | 60% |
| 5 | 100% |

Ubique una "X" en la casilla correspondiente:

| |
|---|
| X |
|---|

| REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD | | AUTOEVALUACIÓN ISO 9001 | | | PROMEDIO | |
|--|---|--|---|---|----------|--------|
| | | GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA NORMA ISO 9001 | | | | CALIF. |
| | | 1 | 3 | 5 | | |
| 5. | RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN | | | | | |
| | Compromiso de la Dirección | | | | 0 | |
| 5.1 | a. Comunicado a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios | | X | | 3 | |
| | b. Estableciendo la política de calidad | | X | | 3 | |
| | c. Asegurando que se establecen los objetivos de calidad | | X | | 3 | |
| | d. Llevando a cabo las revisiones por la dirección | | X | | 3 | |
| | e. Asegurando la disponibilidad de los recursos | X | | | 1 | |
| 5.2 | Enfoque al cliente | | | X | 5 | |
| | Política de Calidad | | | | 0 | |
| 5.3 | a. Es adecuada al propósito de la organización | | X | | 3 | |
| | b. Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad | X | | | 1 | |
| | c. Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad | X | | | 1 | |
| | d. Es comunicada y entendida dentro de la organización | | X | | 3 | |
| | e. Es revisada para su continuada adecuación | X | | | 1 | |
| 5.4.1 | Objetivos de la calidad | X | | | 1 | |
| | Planificación del Sistema de gestión de la calidad | | | | 0 | |
| 5.4.2 | a. La planificación se realiza con el fin de cumplir los requisitos, así como los objetivos de calidad | X | | | 1 | |
| | b. Se mantiene la integridad del SGC cuando se planifican e implementan cambios en éste | X | | | 1 | |
| 5.5.1 | Responsabilidad y autoridad | | | X | 5 | |
| | Representante de la Dirección | | | | 0 | |
| 5.5.2 | a. Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el SGC | X | | | 1 | |
| | b. Informar a la alta dirección sobre el desempeño del SGC y de cualquier necesidad de mejora | X | | | 1 | |
| | c. Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización | | X | | 3 | |
| 5.5.3 | Comunicación Interna | | X | | 3 | |
| 5.6 | Revisión por la Dirección | X | | | 1 | |
| | Información de entrada para la revisión | | | | 0 | |
| 5.6.2 | a. Resultados de auditorías | X | | | 1 | |
| | b. Retroalimentación del cliente | | | X | 5 | |
| | c. Desempeño de los procesos y la conformidad del producto | | X | X | 3 | |
| | d. Estado de las acciones correctivas y preventivas | X | | | 1 | |
| | e. Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas | X | | | 1 | |
| | f. Cambios que podrían afectar el SGC | X | | | 1 | |
| | g. Recomendaciones para la mejora | | X | | 3 | |
| | Resultados de la Revisión | | | | 0 | |
| 5.6.3 | a. Mejora de la eficacia del SGC y sus procesos | X | | | 1 | |
| | b. Mejora del producto en relación con los requisitos del cliente | | X | | 3 | |
| | c. Necesidades de recursos | X | | | 1 | |

3.4.3.3 Gestión de los Recursos

El propósito de este análisis es examinar todos los aspectos que se encuentran relacionados para garantizar la calidad de los bienes y servicios que produce, especialmente en lo que se refiere al desarrollo de sus procesos internos. El tipo de actividad a la cual se dedica la empresa tiene influencias significativas en los logros y las carencias que afrontan en la gestión de la calidad. Es importante contar con personal capacitado para desempeñarse en las actividades de la empresa, para que puedan trabajar con autonomía en las labores que le son asignadas, para lo que es necesario explicarles a cada uno qué es lo que se espera de ellos, de tal manera que comprendan la importancia del aporte de cada uno dentro de la organización.

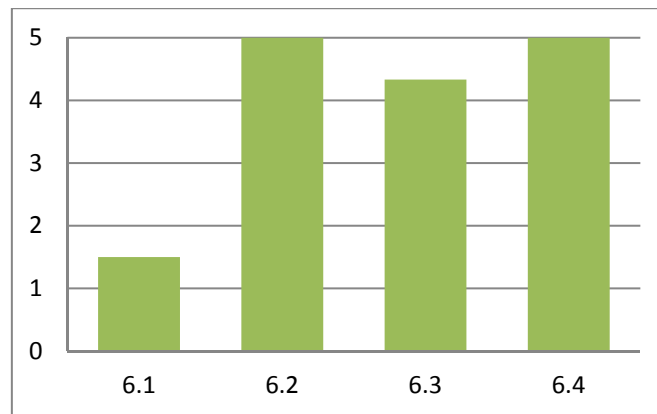


Figura 23: Evaluación de la gestión de los recursos

Fuente: Investigación de campo, pastelería Dulces Diseños

La Gestión de los Recursos es el aspecto con mejor resultado dentro de la evaluación, con una calificación de 3,96/5. Esto básicamente se debe a que Dulces Diseños considera importante la gestión del talento humano, así como la infraestructura que posee, y el ambiente de trabajo como tal. Dulces Diseños realiza un gran esfuerzo en la capacitación constante de su personal, ofrece cursos de ocho horas una vez al mes, valor que asume la dirección. La capacitación del personal es evaluada según la cantidad de horas de capacitación a la que asisten. La medición de estas actividades se las hace de manera anual, básicamente interna. Hay algunos servicios de apoyo como el transporte, que no puede proporcionarse porque es una empresa pequeña pero que se reconoce de alguna otra manera para que el personal se sienta parte de la empresa.

Tabla 5: Evaluación Sistema de Gestión de Calidad, numeral 6 Gestión de los Recursos

AUTOEVALUACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN NORMA ISO 9001

| Categoría | % |
|-----------|------|
| 1 | 20% |
| 3 | 60% |
| 5 | 100% |

Ubique una "☒" en la casilla correspondiente:

| |
|---|
| ☒ |
|---|

| REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD | | AUTOEVALUACIÓN ISO 9001 | | | PROMEDIO | |
|--|---|--|---|---|----------|--------|
| | | GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA NORMA ISO 9001 | | | | CALIF. |
| | | 1 | 3 | 5 | | |
| 6. | GESTIÓN DE LOS RECURSOS | | | | | |
| | Provisión de Recursos | | | | 0 | |
| 6.1 | a. Implementar el SGC y mejorar continuamente su eficacia | ☒ | | | 1 | |
| | b. Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos | | ☒ | | 3 | |
| 6.2 | Recursos Humanos | | | ☒ | 5 | |
| | Infraestructura | | | | 0 | |
| 6.3 | a. Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados | | | ☒ | 5 | |
| | b. Equipo para los procesos | | | ☒ | 5 | |
| | c. Servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información) | | ☒ | | 3 | |
| 6.4 | Ambiente de Trabajo | | | ☒ | 5 | |

3.4.3.4 Realización del Producto

La excelencia consiste en alcanzar resultados equilibrados que satisfagan a todas las partes interesadas de la organización, es decir, se incluye a clientes, proveedores, empleados y las personas que forman parte de la sociedad comercial. Al crear valor para todas las partes interesadas la organización desarrolla fidelidad y asegura su éxito sostenido.

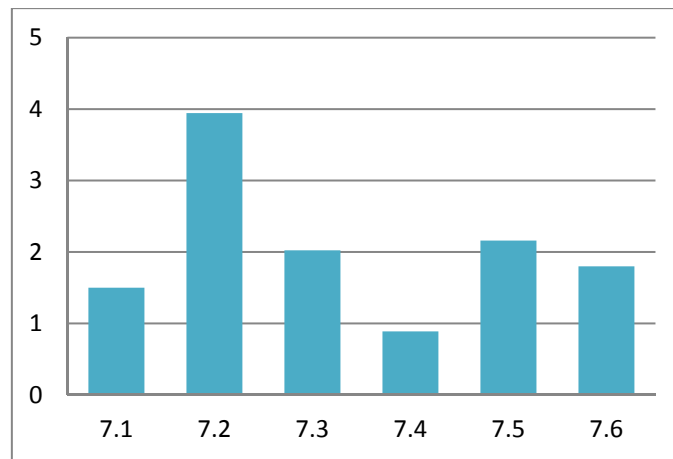


Figura 24: Evaluación de la realización del producto

Fuente: Investigación de campo, pastelería Dulces Diseños

Para realizar el producto dio 2,05/5, dando importancia a los procesos relacionados con el cliente. Si bien es cierto, esta microempresa no cuenta con un mapa de procesos que permita lograr que los mismos se encuentren documentados, sin embargo, también es verdad que Dulces Diseños ha identificado las prácticas y herramientas utilizadas en la gestión de procesos, se tiene claro que actividades se tienen que realizar y quiénes están en capacidad de realizarlas para la obtención del producto deseado.

Dulces Diseños se ha enfocado en la satisfacción de requisitos expuestos por sus clientes, y se esfuerza en exceder sus expectativas. La percepción de calidad del producto o servicio se centra en aquellas características o atributos que, a juicio de los clientes, agregan valor, los satisfacen de mejor manera, determinan sus preferencias y los vuelven fieles al producto y a la marca. Ha sido básico para esta pastelería el mantenerse constantemente actualizada en las tendencias de la sociedad, para conocer las necesidades actuales y futuras del cliente, porque este es el punto de partida de la excelencia empresarial.

Tabla 6: Evaluación Sistema de Gestión de Calidad, numeral 7 Realización del producto

AUTOEVALUACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN NORMA ISO 9001

| Categoría | % |
|-----------|------|
| 1 | 20% |
| 3 | 60% |
| 5 | 100% |

Ubique una "X" en la casilla correspondiente:

| |
|---|
| X |
|---|

| REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD | | AUTOEVALUACIÓN ISO 9001 | | | PROMEDIO | |
|--|--|--|---|---|----------|--------|
| | | GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA NORMA ISO 9001 | | | | CALIF. |
| | | 1 | 3 | 5 | | |
| 7. | REALIZACIÓN DEL PRODUCTO | | | | | |
| | Planificación de la realización del Producto | | | | 0 | |
| | a. Objetivos de la calidad | | X | | 3 | |
| 7.1 | b. La necesidad de establecer procesos y documentos, y proporcionar recursos específicos para el producto | X | | | 1 | |
| | c. Las actividades requeridas de verificación, validación, medición, inspección y ensayo/prueba | X | | | 1 | |
| | d. Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto cumplen los requisitos | X | | | 1 | |
| | Determinación de los requisitos relacionados con el producto | | | | 0 | |
| | a. Los requisitos específicos por el cliente | | | X | 5 | |
| 7.2.1 | b. Los requisitos no establecidos por el cliente | X | | | 1 | |
| | c. Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto | | X | | 3 | |
| | d. Cualquier requisito adicional que la organización considere necesario | X | | | 1 | |
| | Revisión de los requisitos relacionados con el producto | | | | 0 | |
| 7.2.2 | a. Están definidos los requisitos del producto | | | X | 5 | |
| | b. Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido | | | X | 5 | |
| | c. La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos | | | X | 5 | |
| | Comunicación con el Cliente | | | | 0 | |
| 7.2.3 | a. Información sobre productos | | | X | 5 | |
| | b. Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluye las modificaciones | | X | | 3 | |
| | c. Retroalimentación del cliente, incluye sus quejas | | | X | 5 | |
| | Planificación del Diseño y Desarrollo | | | | 0 | |
| 7.3.1 | a. Etapas del diseño y desarrollo | | X | | 3 | |
| | b. Revisión, verificación y validación | | X | | 3 | |
| | c. Responsabilidades y autoridades para el diseño | X | | | 1 | |
| | Elementos de entrada para el Diseño y Desarrollo | | | | 0 | |
| 7.3.2 | a. Requisitos funcionales | X | | | 1 | |
| | b. Requisitos legales y reglamentarios aplicables | | X | | 3 | |
| | c. Información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y | | X | | 3 | |
| | d. Cualquier otro requisitos esencial para el diseño y desarrollo | X | | | 1 | |
| | Resultados del diseño y desarrollo | | | | 0 | |
| 7.3.3 | a. Cumplir los requisitos de elementos de entrada para el diseño y desarrollo | X | | | 1 | |
| | b. Proporcionar información necesaria para la compra, producción, prestación del servicio | X | | | 1 | |
| | c. Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto | | X | | 3 | |
| | d. Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto | X | | | 1 | |

PASAN... 

AUTOEVALUACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN NORMA ISO 9001

| Categoría | % |
|-----------|------|
| 1 | 20% |
| 3 | 60% |
| 5 | 100% |

Ubique una "X" en la casilla correspondiente:

| |
|---|
| X |
|---|

| REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD | | AUTOEVALUACIÓN ISO 9001 | | | CALIF. | PROMEDIO |
|--|--|--|---|---|--------|------------|
| | | GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA NORMA ISO 9001 | | | | |
| | | 1 | 3 | 5 | | |
| 7. | REALIZACIÓN DEL PRODUCTO | | | | 0 | |
| | Revisión del diseño y desarrollo | | | | 0 | |
| 7.3.4 | a. Evaluar capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos | X | | | 1 | 1,0 |
| | b. Identificar cualquier problema y proponer acciones necesarias. | X | | | 1 | |
| 7.3.5 | Verificación del diseño y desarrollo | X | | | 1 | 1,0 |
| 7.3.6 | Validación del Diseño y Desarrollo | | X | | 3 | 3,0 |
| 7.3.7 | Control de los cambios del diseño y desarrollo | | X | | 3 | 3,0 |
| 7.4.1 | Proceso de Compras | X | | | 1 | 1,0 |
| | Información de las Compras | | | | 0 | |
| 7.4.2 | a. Los requisitos para la aprobación del producto, procedimientos, procesos y equipos | X | | | 1 | 1,0 |
| | b. Los requisitos para la calificación del personal, y | X | | | 1 | |
| | c. Los requisitos del sistema de gestión de la calidad | X | | | 1 | |
| 7.4.3 | Verificación de los productos comprados | X | | | 1 | 1,0 |
| | Control de la producción y de la prestación del servicio | | | | 0 | |
| | a. La disponibilidad de información que describe las características del producto | | X | | 3 | 2,0 |
| | b. La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario | | X | | 3 | |
| 7.5.1 | c. Uso del equipo apropiado | | X | | 3 | |
| | d. La disponibilidad y uso de equipos de seguimiento y medición | X | | | 1 | |
| | e. La implementación del seguimiento y de la medición | X | | | 1 | |
| | f. La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega del producto | X | | | 1 | |
| | Validación de los procesos de la producción y prestación del servicio | | | | 0 | |
| | a. Criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos | X | | | 1 | 1 |
| 7.5.2 | b. Aprobación de los equipos y calificación del personal | X | | | 1 | |
| | c. El uso de métodos y procedimientos específicos | X | | | 1 | |
| | d. Los requisitos de los registros | X | | | 1 | |
| | e. La recalificación | X | | | 1 | |
| 7.5.3 | Identificación y trazabilidad | | X | | 3 | 3,0 |
| 7.5.4 | Propiedad del Cliente | X | | | 1 | 1,0 |
| 7.5.5 | Preservación del producto | | | X | 5 | 5,0 |
| | Control de los Equipos de Seguimiento | | | | 0 | |
| | a. Calibrarse o verificarse o ambas a intervalos especificados | | X | | 3 | 1,8 |
| 7.6 | b. Ajustarse o reajustarse según sea necesario | | X | | 3 | |
| | c. Estar identificados para poder determinar su estado de calibración | X | | | 1 | |
| | d. Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado | X | | | 1 | |
| | e. Protegerse contra daños y el deterioro durante la manipulación | X | | | 1 | |

3.4.3.5 Medición, Análisis y Mejora

Siempre es bueno hacer realidad el cambio, superando situaciones de posible estancamiento mediante el aprovechamiento del aprendizaje y la innovación, pues este es la base para un proceso de mejora continua, que es lo que caracteriza a las empresas que producen con excelencia.

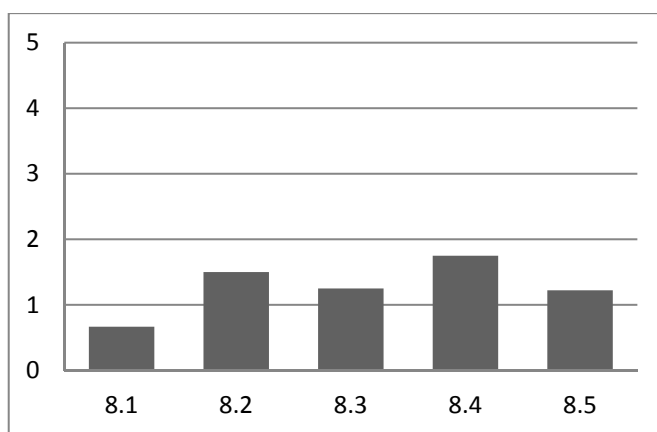


Figura 25: Evaluación de la medición, análisis y mejora

Fuente: Investigación de campo, pastelería Dulces Diseños

Finalmente, en cuanto a la Medicación, Análisis y Mejora la calificación es de 1,28/5. Se evidencia una falta de análisis y medición de los procesos, así como el seguimiento a los mismos. Dulces Diseños es consciente de los resultados que puede obtener y de la importancia que tiene el mejoramiento continuo en la empresa. Pero el aprendizaje que se ha obtenido, o se puede llegar a obtener, no se ha llegado a integrar al funcionamiento mismo de la organización; es decir, no forma parte de su día a día ni se practican en todos los niveles del sistema de producción.

Dulces Diseños no realiza auditorías periódicas a sus procesos, y eso es un gran error, pues siempre es necesario saber las fallas cometidas para mejorar. El modelo EFQM de excelencia sostiene que los resultados excelentes en el rendimiento general de la organización, en sus clientes, personas y en la sociedad en la que actúa, se logra mediante un liderazgo que dirija o impulse la política y estrategia, que se hará realidad a través de las personas, las alianzas, los recursos y los procesos (Fundación Europea para la Gestión de Calidad, 2003).

Tabla 7: Evaluación Sistema de Gestión de Calidad, numeral 8 Medición, análisis y mejora

AUTOEVALUACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN NORMA ISO 9001

| Categoría | % |
|-----------|------|
| 1 | 20% |
| 3 | 60% |
| 5 | 100% |

Ubique una "☒" en la casilla correspondiente:

| |
|---|
| ☒ |
|---|

| REQUISITOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD | | AUTOEVALUACIÓN ISO 9001 | | | CALIF. | PROMEDIO |
|--|---|--|---|---|--------|----------|
| | | GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA NORMA ISO 9001 | | | | |
| | | 1 | 3 | 5 | | |
| 8. | MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA | | | | | |
| | Generalidades | | | | 0 | |
| 8.1 | a. Demostrar la conformidad con los requisitos del producto | ☒ | | | 1 | 1 |
| | b. Asegurarse de la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad | ☒ | | | 1 | |
| | c. Mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad. Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas y el alcance de su utilización | ☒ | | | 1 | |
| 8.2.1 | Satisfacción del cliente | | ☒ | | 3 | 3,0 |
| | Auditoría Interna | | | | 0 | |
| 8.2.2 | a. Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del SGC establecidos por la organización | ☒ | | | 1 | 1 |
| | b. Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz | ☒ | | | 1 | |
| 8.2.3 | Seguimiento y medición de los procesos | ☒ | | | 1 | 1,0 |
| 8.2.4 | Seguimiento y medición de los productos | | ☒ | | 3 | 3,0 |
| | Control de Producto No Conforme | | | | 0 | |
| 8.3 | a. Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada | | ☒ | | 3 | 1,5 |
| | b. Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable por el cliente | ☒ | | | 1 | |
| | c. Tomando acciones para impedir su uso o aplicación previstas originalmente | ☒ | | | 1 | |
| | d. Tomando acciones apropiadas a los efectos, reales o potenciales, de la no conformidad cuando sea detectada un producto no conforme después de su entrega o cuando ya ha comenzado su uso | ☒ | | | 1 | |
| | Análisis de datos | | | | 0 | |
| 8.4 | a. La satisfacción del cliente | | ☒ | | 3 | 2 |
| | b. Conformidad con los requisitos del producto | | ☒ | | 3 | |
| | c. Características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas | ☒ | | | 1 | |
| | d. Proveedores | ☒ | | | 1 | |
| 8.5.1 | Mejora Continua | ☒ | | | 1 | 1,0 |
| | Acción Correctiva | | | | 0 | |
| 8.5.2 | a. Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes) | | ☒ | | 3 | 1,7 |
| | b. Determinar las causas de las no conformidades | | ☒ | | 3 | |
| | c. Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelva a ocurrir | ☒ | | | 1 | |
| | d. Determinar e implementar las acciones necesarias | ☒ | | | 1 | |
| | e. Registrar los resultados de las acciones tomadas | ☒ | | | 1 | |
| | f. Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas | ☒ | | | 1 | |
| | Acción Preventiva | | | | 0 | |
| 8.5.3 | a. Determinar las no conformidades potenciales y sus causas | ☒ | | | 1 | 1 |
| | b. Evaluar la necesidad de actuar para prevenir ocurrencia de no conformidades | ☒ | | | 1 | |
| | c. Determinar e implantar las acciones necesarias | ☒ | | | 1 | |
| | d. Registrar los resultados de las acciones tomadas | ☒ | | | 1 | |
| | e. Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas | ☒ | | | 1 | |

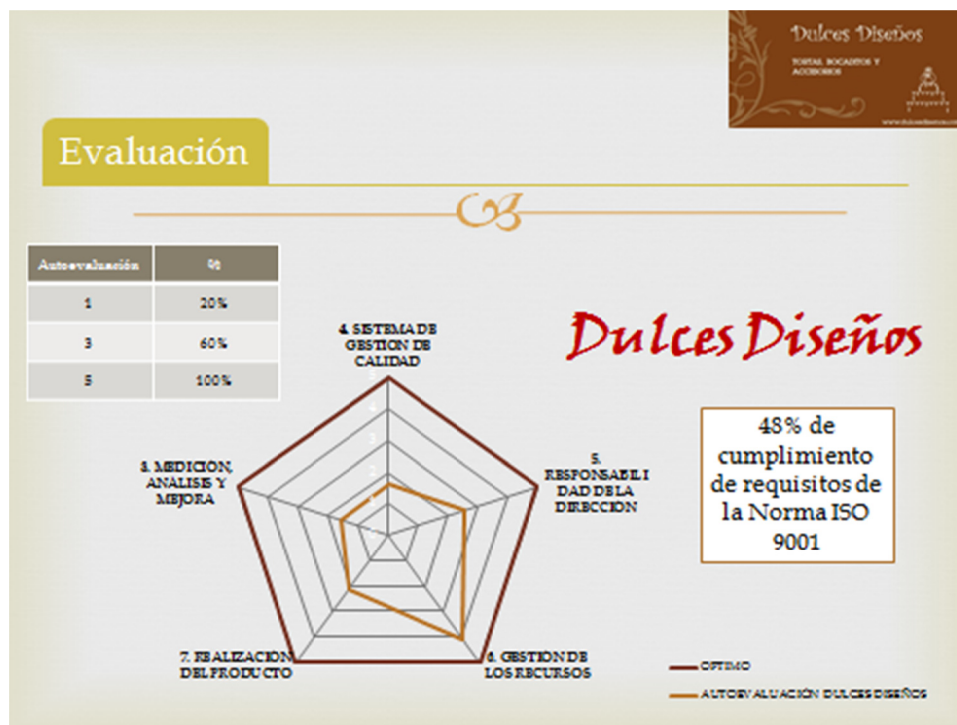


Figura 26: Resumen de la evaluación con respecto al estándar

Fuente: Investigación de campo, pastelería Dulces Diseños

El resultado final de la autoevaluación sobre la Norma ISO 9001 es de 2,17/5; hecho que refleja que Dulces Diseños tiene un 48% de grado de cumplimiento de los requisitos y prácticas establecidas en el Sistema de Gestión de la Calidad.

Dulces Diseños tiene fortalezas y debilidades dentro de su actividad organizacional; es una empresa que tiene una orientación social, obtiene mejores resultados en productos y personas. El liderazgo aparece muy ligado a lo social, que es comprensible por el tamaño de esta empresa. Y todos estos son sus puntos fuertes.

Sin embargo, tiene muchas falencias en cuanto a la documentación de sus procesos. No ha definido un sistema con procesos claramente comprensibles, gestionables y mejorables en lo que a eficiencia y eficacia se refiere. Tampoco hace una eficaz y eficiente operación y control de los procesos, y carece de las medidas y datos utilizados para determinar del desempeño satisfactorio de la organización.

4. DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION DE CALIDAD

Los dos más importantes desafíos que todas las organizaciones deben enfrentar es ser competitivas y crecer. La competitividad es necesariamente el requisito primordial para lograr el crecimiento. Pero para alcanzar competitividad es indispensable producir y vender de mejor manera que lo que hace la competencia.

Una producción y ventas excelentes demanda satisfacer y exceder las exigencias cada vez más rigurosas del mercado, y para lograr esto los productos o servicios que ofrecemos deben cumplir especificaciones de clientes cada vez más exigentes y estándares organizacionales progresivamente estrictos.

Entonces, la calidad es el fundamento que debe regir todos los actos de la vida empresarial. Cada una de las decisiones y acciones de la organización deben tener el más alto nivel de calidad, como requisito imprescindible para producir y vender mejor que los demás, y alcanzar competitividad y crecimiento.

Una micro empresa no es la excepción, por ello, Dulces Diseños debe ser gestionada con calidad, pues esa es la clave para su desarrollo económico.

4.1 REQUISITOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Los principios de Gestión de la Calidad proporcionan la base para una gestión de alto desempeño, permite a una organización alcanzar un éxito sostenido, el mismo que puede traducirse en la capacidad de satisfacer las expectativas de sus clientes de una manera equilibrada a lo largo del tiempo.

Estos principios son el fundamento de los diferentes modelos de gestión, como las normas ISO 9000 y otros tipos de modelos de excelencia, que son las herramientas eficaces para lograr un alto desempeño. Los modelos de excelencia permiten obtener una visión global de la gestión de una determinada organización que busca obtener resultados excelentes y equilibrados para todos sus grupos relacionados.

4.1.1 Principios de la Gestión de la Calidad

Es importante tener en cuenta los principios y fundamentos que sustentan al Sistema de Gestión de la Calidad; pues estos deben ser la herramienta de trabajo para llevar a una organización a mejorar su desempeño. De no ser así, quizás los resultados esperados no puedan alcanzarse y ocasionen más problemas que soluciones.

Una evaluación objetiva sobre si se están utilizando o no estos principios en una entidad y la medición de los resultados de su aplicación son dos variables imprescindibles para un correcto funcionamiento de un sistema de Calidad. Estos principios son los siguientes:

4.1.1.1 Organización enfocada al cliente

El cliente es la clave para toda organización: si no hay cliente que adquiera tus productos o servicios, sencillamente, la organización no existe. Por lo que hay que comprender las necesidades presentes y futuras de los mismos, satisfacer sus requerimientos y procurar superar sus expectativas siempre.

Para verificar que este principio se está aplicando en Dulces Diseños se determinó que:

- Existen mecanismos dedicados a investigar y entender las necesidades de los clientes y sus expectativas. Dulces Diseños tiene un trato personalizado para cada cliente, además de que el mercado marca tendencias que en buena medida son la base para investigar las necesidades de los mismos.
- Nos aseguramos de que los objetivos de la organización están ligados con la necesidad y expectativa de los clientes.

- Al establecer un compromiso con el cliente se tienen en cuenta el resto de objetivos de la organización.
- Las necesidades y expectativas de los clientes deben ser comunicadas y conocidas por toda la organización. Al ser una micro empresa, la comunicación se facilita notablemente.
- Se hace una medición de la satisfacción de los clientes y se actúa en concordancia. Un representante de la sociedad, a las 48 horas del evento se comunica con su cliente para verificar que los productos estuvieron a entera satisfacción, si existiera alguna inconformidad se encontrará la manera de compensar al cliente.
- Asegurar un enfoque balanceado entre la satisfacción del cliente y otras partes involucradas, como los propietarios, empleados, proveedores, la comunidad local y la sociedad en su conjunto.

Los beneficios que puede implicar la correcta aplicación de este principio son:

- Incremento de la efectividad en el uso de los recursos con los que dispone la organización, para lograr así una respuesta rápida a las oportunidades.
- Alineación de los objetivos y metas de la entidad con las expectativas de los clientes.
- El personal cuenta con el conocimiento y la habilidad de satisfacer los requerimientos de los clientes.
- Conseguir una cartera de clientes leales que permitan repetir negocios y acuerdos de alianzas estratégicas.

4.1.1.2 Liderazgo

Es responsabilidad de los líderes el propiciar un ambiente interno que invite a los trabajadores a involucrarse en la consecución de los objetivos de la organización, esto, lo que nos permitirá es establecer una unidad de propósito y una sola dirección de la organización. Es obligación de los líderes propiciar y mantener un ambiente interno en el que los miembros de la organización se puedan desarrollar completamente, en concordancia con los objetivos de la organización. Para demostrar la aplicación de este principio, normalmente:

- Se considerarán las necesidades de todas las partes interesadas, incluyendo los clientes, propietarios, empleados, proveedores, financieros, comunidades locales y la sociedad en su conjunto.
- El establecer una visión clara del futuro de la organización no está claramente definida para Dulces Diseños, está consciente que tiene que ser más productiva para poder atender un mayor número de clientes, pero no ha definido la manera de serlo.
- Crea y sostiene valores, principios y modelo de ética en todos los niveles de la organización.
- Establecer confianza y eliminar temor.
- Establecer metas y objetivos desafiantes.
- El personal no tiene duda sobre el rol que desempeñan en el logro de los objetivos.
- Existen estrategias que incluyen los objetivos y metas de la organización.
- Provee los recursos necesarios, entrenamiento y libertad a su personal, para que puedan actuar con responsabilidad.
- Inspira, motiva y reconoce la contribución de cada uno de los miembros de la organización.

Los beneficios que puede implicar la aplicación de este principio son:

- Difusión adecuada de la visión y misión de la organización.
- El personal entenderá y se motivará para alcanzar metas y lograr objetivos de la organización.
- Las actividades se evaluarán, alinearán e implementarán de modo integral.
- Los malos entendidos entre niveles en una organización se minimizarán, los mismos que en Dulces Diseños casi no ocurren, sencillamente por el tamaño de la empresa, cualquier duda se resuelve de inmediato, pues se habla directamente con la persona involucrada.

4.1.1.3 Participación del personal

El personal es la esencia de una organización. El compromiso que adquiere el personal, en un ambiente adecuado, hace posible que sus habilidades se usen para lograr el beneficio de la organización en su conjunto. Para demostrar la aplicación de este principio:

- El personal identifica restricciones para su desempeño si las hay, las mismas que básicamente están determinadas por las necesidades expresadas por el cliente.
- El personal identifica a los dueños de los procesos, y es conocedor de sus competencias y responsabilidades en la solución de problemas.
- Los miembros de una organización buscan oportunidades, conocimientos y experiencias y las comparten.
- El personal discute abiertamente temas y problemas de su labor, los mismos que serán resueltos de manera inmediata si se puede, o en el menor tiempo posible.
- Los trabajadores son conscientes de su contribución a la organización, y son evaluados de acuerdo las metas y a los objetivos personales. Esta evaluación generalmente es por calidad y cantidad del trabajo realizado en un determinado lapso de tiempo.

Los beneficios que puede implicar la aplicación de este principio son:

- La motivación, involucramiento y compromiso de los trabajadores.
- Innovación y creatividad en el establecimiento de los objetivos de la organización.
- El personal tendrá definido claramente su propio desempeño.
- El alto nivel de participación y contribución de los empleados a la mejora continua.

4.1.1.4 *Enfoque basado en procesos*

Este principio es uno de los que definitivamente no se están cumpliendo en Dulces Diseños. Lo que se busca con el mismo es que los resultados deseados se alcancen más eficientemente, si los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Para demostrar la aplicación de este principio, normalmente:

- Se deben definir las actividades necesarias para obtener los resultados.
- Los procesos y responsabilidades están definidos correctamente.
- Las interfaces entre procesos y funciones están definidas.
- Analizar y medir la capacidad de las actividades, que resultan clave para la organización.
- Enfocarse en los factores como recursos, métodos y materiales, los que permitirán el mejoramiento de las actividades claves de la organización.
- Tanto los riesgos como las consecuencias e impactos en cualquier parte interesada son evaluados.

Los beneficios que puede implicar la aplicación de este principio son:

- Ahorro de dinero y tiempo, pues se logran costos más bajos y ciclos de tiempo más cortos, permitiendo así un uso efectivo de recursos.
- Mejora y consistencia de resultados.
- Definición de nuevos y mejores objetivos y metas.
- Enfoque y priorización de oportunidades de mejora

4.1.1.5 *Enfoque de sistemas para la gestión*

Identificar y entender los procesos interrelacionados, si se los considera como un sistema, aumentar la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos. Dulces Diseños, al carecer de procesos, no puede cumplir con este principio, sin embargo, podemos decir que demostrar la aplicación de este principio, normalmente:

- Permitirá estructurar un sistema para realizar las actividades claves y los objetivos de la organización con efectividad y eficiencia.
- Las interdependencias entre procesos y el sistema son comprendidas y gestionadas.
- Lograr una estructura de enfoques que armonicen e integren procesos.

Los beneficios que se pueden lograr con la aplicación de este principio se pueden agrupar de la siguiente manera:

- La integración y alineación de los procesos será la mejor manera de cumplir con los objetivos y metas de la entidad.
- Los esfuerzos son enfocados en los procesos principales.
- Aumenta la confianza en la eficacia y eficiencia de la empresa; a través de consistencia, efectividad y eficiencia de la organización.

4.1.1.6 *Mejora continua*

La mejora continua debe ser un objetivo permanente de la organización. Este principio no es aplicado en Dulces Diseños, y se puede demostrar su aplicación, normalmente si:

- Se da un enfoque fortalecido a la mejora. El personal debe contar con la competencia y formación para la aplicación de la mejora; este punto de la verificación si se cumple, pues se cuenta con personal calificado para la realización del trabajo.
- Para cada miembro de la organización será un objetivo la mejora de productos, procesos y sistemas.
- Se hacen evaluaciones para detectar nuevas áreas de mejora.

Los beneficios que puede implicar la aplicación de este principio son:

- Aumenta la ventaja competitiva.
- Reacción rápida ante nuevas oportunidades.

4.1.1.7 *Enfoque objetivo basado en hechos para la toma de decisión*

Las decisiones más eficaces están fundamentadas en el análisis de datos e información.

Para demostrar que este principio si se aplicación en Dulces Diseños, normalmente:

- Se dispone de información y datos precisos y fiables.
- Tanto la información como los datos son accesibles.
- Se analizan los datos, experiencia e intuición, y se toman decisiones y emprenden acciones respecto a ellos.

Los beneficios que puede implicar la aplicación de este principio son:

- Decisiones asertivas fundamentadas en datos.
- Poder demostrar la efectividad de decisiones mediante la referencia de hechos reales.
- Capacidad de cuestionar opiniones, decisiones y hacer revisiones.

4.1.1.8 *Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor*

Este tipo de relaciones, beneficiosas para organización y proveedor, incrementa la capacidad para crear valor. Para demostrar la aplicación de este principio, normalmente:

- Se identifican y seleccionan proveedores claves para la organización, y se crean relaciones entre ambos. Esta verificación no se cumple: los proveedores de Dulces

Diseños, son empresas muy grandes, la principal es Nestlé y la producción de pastelería en su totalidad resulta insignificante para una empresa de este tamaño.

- Se crea un fondo común de competencias, recursos y actividades conjuntas para la mejora.
- Se dispone de una comunicación clara y abierta.

Los beneficios de aplicar este principio son:

- Aumenta la capacidad de crear valor en ambas partes.
- Capacidad de aportar flexibilidad y rapidez a las respuestas en un mercado cambiante.
- Optimización de costos y recursos.

4.2 APLICACIÓN DEL MODELO DE EXCELENCIA ISO 9001

La excelencia de una empresa se evalúa considerando el grado en que la organización ha implementado determinados postulados de la norma que es el estándar de referencia. La puntuación de los temas de cada área es un indicador del desarrollo de un determinado elemento sobre el que la organización puede actuar y sobre el que se puede ejercer un grado de control, abordando los indicadores que proporciona el estándar de referencia elegido, con el propósito de conseguir ciertos resultados. Los resultados miden, posteriormente, los rendimientos logrados para los distintos grupos de interés, sin que la organización pueda tener injerencia en estos resultados.

La evaluación que se realizó considera si los procesos y sistemas desarrollados por la empresa tienen un enfoque adecuado, se encuentran establecidos y si están dentro de los parámetros previstos. En cuanto al Sistema de Gestión de la Calidad, como es claro en la evaluación que se hizo a la pastelería Artesanal Dulces Diseños, es el punto en el que menor cumplimiento tiene. No cumple en ninguna parte con el numeral 4.1 del estándar que se ha tomado como referencia; es decir, esta empresa no tiene determinado los procesos y su aplicación en la organización, menos aún se han establecido las secuencias e interacción de los procesos, así como tampoco los criterios de medición que aseguren que dentro de la operación se puede controlar los procesos para que éstos sean eficaces.

Será necesario establecer de igual manera un sistema de medición y análisis de los mismos para verificar si se han alcanzado los resultados planificados y la mejora continua, que es lo que se debe pretender como resultado final y constante.

Dentro de este mismo punto, tampoco cumple con el numeral 4.2.1, pues esta empresa carece de todo un sistema de documentación adecuado. No ha elaborado una declaración de su política de calidad ni de sus objetivos, manual de calidad ni procedimientos documentados.

Dulces Diseños es una micro empresa, que desde sus inicios ha funcionado de manera empírica en muchos aspectos. Es imposible por tiempo y por recursos económicos que logre cumplir completamente con el estándar de referencia de un día para el otro. Entonces, es necesario establecer una base sobre la que se pueda trabajar para lograr ser una organización de excelencia.

Por ello, hay que crear las bases en las que se puedan establecer los cimientos con seguridad; el primer paso a tomarse es elaborar un mapa con los procesos que existen dentro de la operación de la empresa, elaborar su política de calidad y sus objetivos de calidad, pues estos van a ser los puntos de partida para lograr que Dulces Diseños se convierta en una empresa de excelencia, que logre su permanencia en el tiempo.

En función al establecimiento de una gestión por procesos, será necesario crear una estructura organizacional adecuada para determinar los responsables de cada una de las actividades, de tal manera que los resultados logrados en cada uno de los procesos se puedan medir, para que posteriormente puedan ser comparables y así establecer bases de mejora continua.

4.2.1 Enfoque de Procesos

No cabe la menor duda de que lo que une a la empresa y el cliente es el producto, y que éste y la calidad del mismo es lo que determinará la decisión de recompra o de

recomendación del cliente. Pero la calidad del producto depende, exclusivamente, de sus atributos y características, y éstos, a su vez, de la manera en que ha sido elaborado el bien o prestado el servicio. Es decir, la calidad del producto es directamente proporcional a la calidad del proceso del cual es resultante; es decir, un producto de alta calidad sólo puede ser producido mediante un proceso de alta calidad.

Así, un proceso de alta calidad creará un producto de alta calidad; productos de alta calidad darán como resultado altos niveles de productividad y competitividad; altos niveles de productividad y competitividad, producirán altos índices de rentabilidad y crecimiento; y, altos índices de rentabilidad y crecimiento darán lugar a organizaciones exitosas, que puedan permanecer en el tiempo, y eso es lo que se busca para Dulces Diseños. Esto es una poderosa razón para destinar esfuerzos y recursos a una gestión por procesos.

El Enfoque Basado en Procesos se refiere a la filosofía de diseño de los sistemas, los métodos, principios y conceptos empleados para alcanzar el propósito de calidad de una organización. Consiste en estructurar la empresa como un sistema de procesos, la definición de éstos, sus interacciones y su gestión. Entonces, en lo que se basa es en crear un sistema como resultado de un conjunto de procesos interrelacionados por causa-efecto, y cuyo propósito final es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas.

La Norma ISO 9001:2008 especifica que el Enfoque Basado en Procesos, según la Norma "...promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos".

Dentro de la misma Norma se indica que "Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción". Y que,

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

Es una realidad para nadie desconocida que para que una organización alcance la excelencia debe adaptarse a los cambios del entorno, gestionando con flexibilidad sus variables productivas, y esto es relativamente más fácil para una micro empresa debido a su tamaño, aunque tenga que aprender a gestionar sus recursos escasos de la mejor manera posible.

Lo ideal para una micro empresa como Dulces Diseños es funcionar con una estructura sistémica, que se encuentre basada en procesos y esquemas de gestión diseñados a partir de una planeación estratégica, y que cuente con una táctica formal y de estrategias emergentes, y con un pensamiento lateral.

Debe desarrollar una capacidad de acción y pro actividad, cambiando el paradigma que muchas empresas mantienen aún en Ecuador, en el que se abusa de una jerarquía y control para dirigirse más bien a un enfoque de procesos y cliente.

Cuando los recursos son escasos, como es el caso de una empresa artesanal, no se puede hacer lo incorrecto de manera incorrecta, pues sería algo ineficaz e ineficiente. Cuando se hace lo correcto de manera incorrecta el resultado es algo eficaz pero ineficiente. Cuando se hace lo incorrecto de manera correcta, se es ineficaz pero eficiente. Sólo cuando se hace lo correcto de manera correcta se es eficaz y eficiente, y eso es lo que debemos perseguir con el trabajo de esta empresa artesanal.



Figura 27: Estructura básica de un proceso productivo

Fuente: Adaptado de Agudelo L., 2012

4.2.2 Gestión por procesos

La Gestión por Procesos da un enfoque total al usuario y permite dar a conocer a una organización sus necesidades (que será el estándar mínimo) y sus expectativas (que es un nivel subjetivo), siendo el cumplimiento de éstas últimas las que proporcionen un valor agregado al bien o servicio que entrega una empresa.

La aplicación de esta metodología permite diseñar el proceso según su entorno y los recursos disponibles, normalizando la actuación y la transferencia de información de todas las personas que forman parte del mismo, garantizando la eficiencia, efectividad y calidad del producto y/o servicio.

La Gestión por Procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptarlo a las

necesidades de los usuarios, y que es diferente a la organizacional funcional, en la cual prevalece la visión del usuario sobre las actividades de la institución, pues estas deben estructurarse para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios.

El primer paso para la implementación de la gestión por procesos es la identificación del conjunto de procesos de la organización, para ello hay que elaborar la cadena de valor, y luego desarrollar el mapa de procesos.

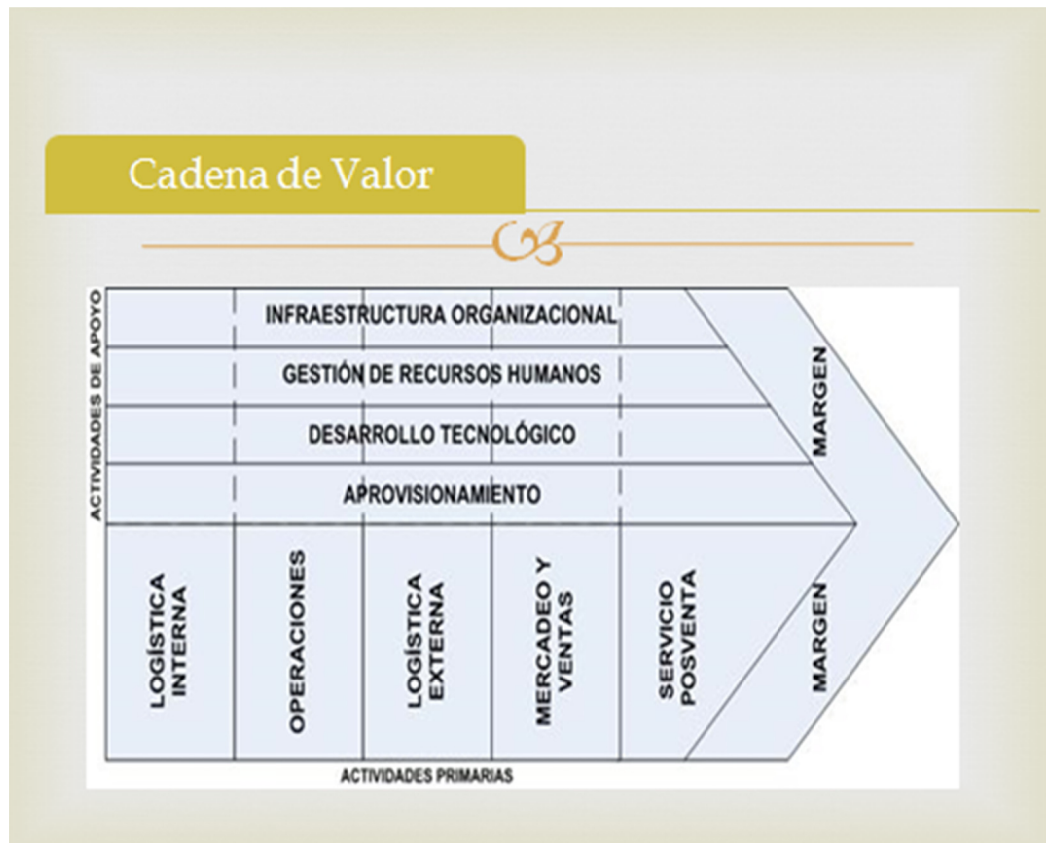


Figura 28: Cadena de valor

Fuente: Adaptado de Porter M., 1985

El mapa de procesos describe la secuencia de creación de valor de la empresa mediante una serie de relaciones causa-efecto, que vinculan los recursos y capacidades de la organización con los procesos críticos que genera la propuesta de valor al cliente, que conducirá a la empresa al logro de los resultados que se hallan implícitos en la estrategia.

Será un marco organizador que permite agrupar, vincular y representar de manera visual los objetivos, facilitando y mejorando la gestión de los componentes de la estrategia de

manera simultánea. Los diferentes tipos de procesos con los que se cuentan dentro de un proceso productivo los podemos clasificar en:

Procesos de Apoyo.- Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos, conforme a los requerimientos de sus clientes internos.

Procesos de Gestión.- Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de proporcionarles la información que necesitan para tomar decisiones y elaborar planes de mejora eficaces.

Proceso de Dirección.- Concebidos con carácter transversal a todo el resto de procesos de la empresa.

Procesos Operativos.- Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requerimientos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido.

Un mapa de procesos para Dulces Diseños, en el que se incluyan sus actividades de producción básicas, se puede describir de la siguiente manera:



Figura 29: Mapa de procesos para la empresa Dulces Diseños

Fuente: Investigación de campo

La importancia de la elaboración de un mapa de procesos radica en que le permitirá a Dulces Diseños traducir y comunicar la estrategia que se haya elegido con fluidez, dentro y fuera de la organización, y de esta manera desarrollar indicadores, metas e iniciativas que fomenten el buen desempeño y la responsabilidad.

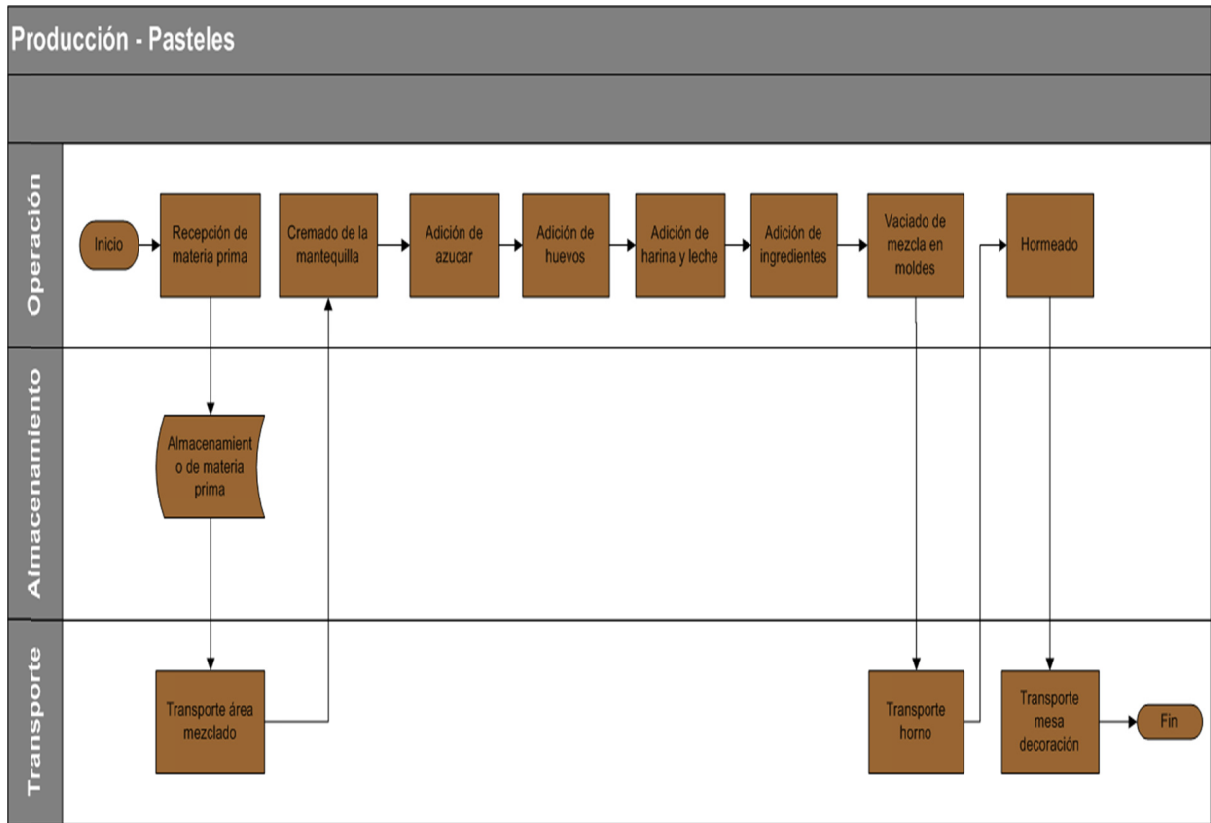


Figura 30: Proceso de elaboración de pasteles

Fuente: Investigación de campo

El proceso de elaboración de pasteles es el más complejo dentro de la producción de Dulces Diseños, y uno de los que más conocimientos técnicos necesita, debido principalmente a que son la base para que el bizcochuelo reúna las características necesarias para que pueda sostener las decoraciones, sin que las mismas puedan llegar a deformarse.

Sin embargo, este no es el único proceso productivo que tiene esta pastelería, sino que también ofrece a sus clientes otros productos, los que poseen otros procesos:

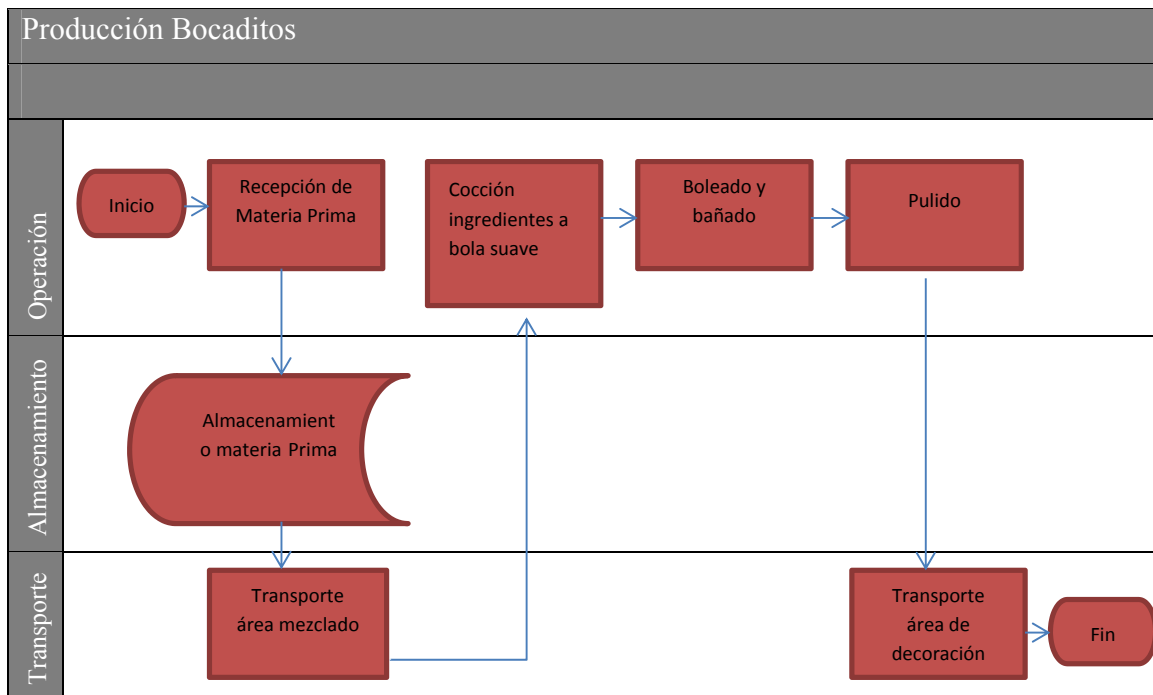


Figura 31: Proceso de Elaboración de Bocaditos

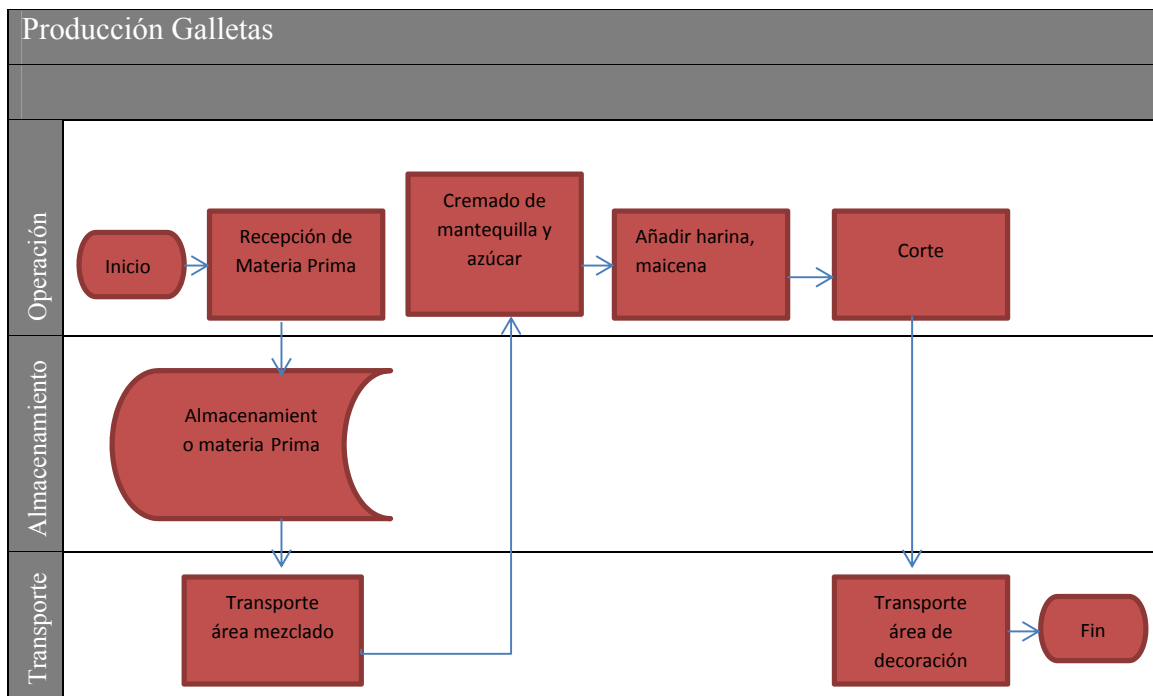


Figura 32: Proceso de Elaboración de Galletas

La elaboración de las decoraciones no representa procesos complejos, pero requieren conocimientos técnicos para la elaboración, combinación y manipulación de las masas; siendo lo más importante contar con una mano de obra calificada.

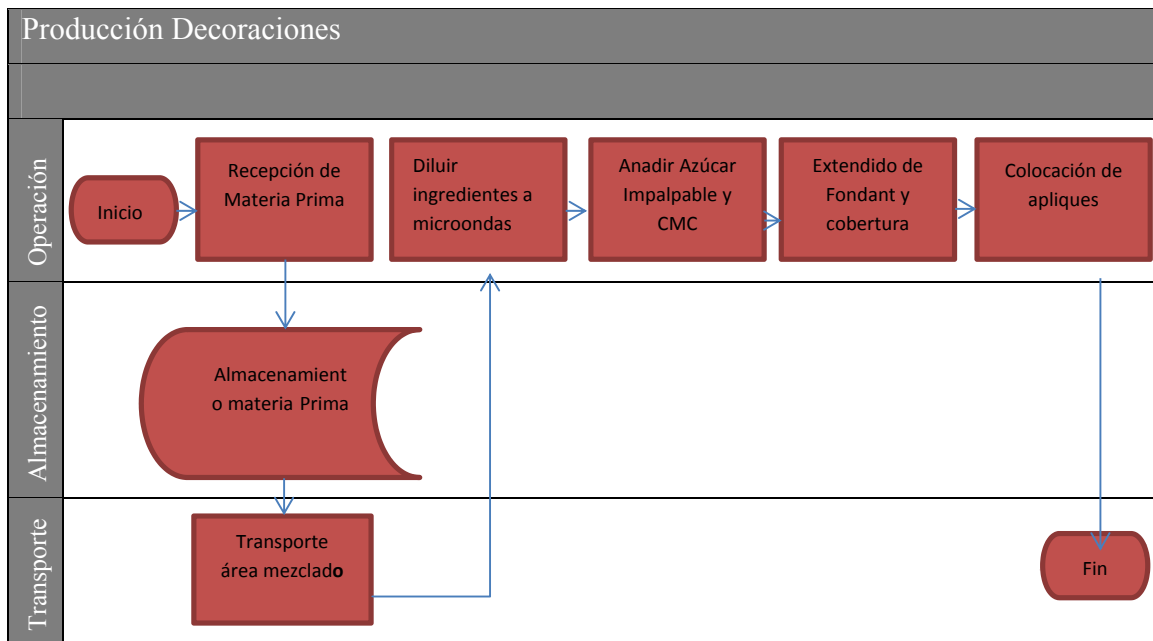


Figura 33: Proceso de elaboración de decoraciones

Fuente: Investigación de campo

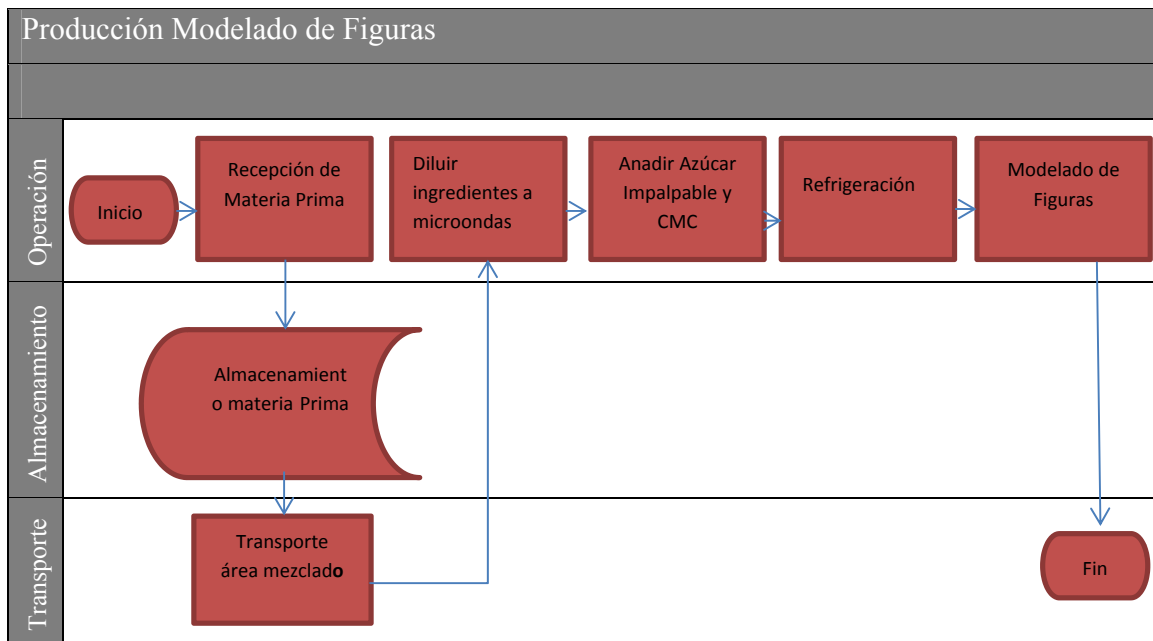


Figura 34: Proceso de elaboración de modelado de figuras

Fuente: Investigación de campo

4.3 DEFINICIÓN DE INDICADORES

Para medir el adecuado desempeño de los miembros de la organización, respecto de la aplicación del manual de calidad, es necesario establecer el uso de indicadores, los mismos que son relaciones matemáticas que pueden ser financieras y no financieras, que le permita a la organización hacer un seguimiento a temas de interés, con el fin de permitir a la empresa avanzar hacia el proceso de identificación, medición, monitoreo y control del comportamiento de la organización en su conjunto.

La alta dirección será la encargada de seleccionar los indicadores y metas, como forma de cuantificar los resultados que se esperan.

La definición de indicadores adecuados para la empresa permitirá monitorear el resultado en cuanto a la concreción de los objetivos, comparando el desempeño real con el planificado, y las metas con el parámetro de referencia que cada indicador debería de alcanzar.

Para lograr conclusiones objetivas será necesario comparar los resultados esperados con los resultados realmente obtenidos (metas), para estar en capacidad de investigar la causa de las desviaciones que se presenten.

Para Dulces Diseños, los indicadores que le permitan una evaluación mensurable y fácil de verificar de los procesos que se han definido dentro de su producción, serán agrupados en un cuadro de mando, que se presentará de forma integral.

Los indicadores y metas en la perspectiva de este cuadro expresarán el objetivo estratégico en términos específicos, que permitan monitorear su desempeño, permitiendo traducir, comunicar y medir los resultados obtenidos en cada uno de los procesos.

En Dulces Diseños los principales indicadores que se utilizarán serán aquellos que nos permitan realizar un efectivo control de insumos dentro de los procesos; y esto es debido a que son estos los que representan el 80% del costo de elaboración.

Esto, nos permitirá controlar el desempeño de los proveedores, así como también la calidad de la mercadería que se recibe, para que cumpla con las características solicitadas y así obtener los resultados esperados, tanto en características como en cantidad de producto obtenido.

Sin embargo, para los procesos de decoración y modelado, es la mano de obra el insumo de mayor importancia en el costo, pues la manipulación y combinación de las masas debe ser adecuada para evitar la fermentación; por este motivo, las personas que realizan estos procesos deben ser calificadas, y su costo representa el valor más elevado a ser controlado.

Tabla 8:

Indicadores de proceso

| Proceso | Objetivo del proceso | Componente que representa el 80% del costo | Valor Estándar (peso, unidades de tiempo) Cantidad de insumos utilizados/número de unidades producidas |
|---------------------------|---|---|---|
| Pasteles Decorados | Permitirá el uso adecuado de ingredientes evitando desperdicios | Mantequilla Harina Frutos secos | 250grs/12pax= 20,83gr/pax 500grs/12pax= 41,67gr/pax 250grs/12pax= 20,83gr/pax |
| Bocados | Permitirá el uso adecuado de ingredientes evitando desperdicios | Leche Condensada | 400grs/25unidades= 16gr/und |
| Galletas decoradas | Permitirá el uso adecuado de ingredientes evitando desperdicios | Mantequilla Harina | 375grs/15unidades= 25gr/und 500grs/15unidades= 33,33gr/und |
| Decoración | Permitirá un control adecuado del tiempo invertido en la elaboración de cada ciento de decoraciones | MOD | 60min/100unidades=0,6min/und |
| Modelado | Permitirá un control adecuado del tiempo invertido en el modelado de cada figura. | MOD | 90minutos/figura=90minutos |

4.4 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS DE CALIDAD

Lo que debe perseguir una empresa es lograr un alto desempeño en la ejecución de todas sus actividades. Y este alto desempeño lo podemos traducir en que una organización debe estar en capacidad de brindar una fuerte satisfacción a todos los grupos que son de interés para ella, y para ello, deberá incluir en su gestión prácticas que sean reconocidas como altamente efectivas.

Prácticas altamente efectiva son aquellas que han dado buenos resultados en situaciones que han sido similares, y que pueden ser adaptadas a otra organización, o bien a otra situación de la misma empresa. No hay una solución única para cada problema, pero ayudarán al mejoramiento del desempeño de la organización.

El primer paso a dar es que se deben traducir las principales estrategias de la empresa en objetivos que expresen lo que se proponen alcanzar; y esto lo debe realizar la alta dirección. Esto implica definir los objetivos, el compromiso de los recursos que sean necesarios para la consecución de dichos objetivos y las principales políticas que deberán acatarse al utilizar estos recursos. Tanto los objetivos como las políticas de calidad deben revisarse y redefinirse de manera anual.

4.4.1 Objetivos de Calidad

Desarrollar objetivos para cada una de las áreas nos llevará a definir los objetivos generales de calidad de la empresa en su conjunto, de tal manera que se pueda crear una cultura de organización y una nueva filosofía de trabajo.



Figura 35: Propuesta de objetivos de calidad para pastelería Dulces Diseños

4.4.2 Política de calidad

En la actualidad, no es suficiente con contar con un modelo de gestión que permita responder a los requerimientos del entorno industrial en un momento dado. La rapidez del cambio hace que el único sistema de gestión eficaz sea aquel que contiene una importante capacidad para transformarse. En consecuencia, un modelo de calidad debe impulsar la mejora continua, adoptando en cada momento aquellos sistemas, prácticas y estilos de gestión que mejor respondan a las circunstancias y exigencias del entorno y a la política de calidad que maneja la organización.

Para que esta adecuación al entorno de la empresa sea posible, la organización debe ser capaz de conocer los cambios que se producen en el mismo y la manera como estos impactarán en ella, para estar en capacidad de buscar respuestas creativas e innovadoras para poder enfrentarlos.

Pero, es básico que para adaptarse adecuadamente al entorno la empresa cuente con políticas de calidad, que son todas las normas que guiarán nuestro pensamiento durante el

proceso de toma de decisiones, obligándonos a formularlas dentro de determinados límites. Las políticas no requieren acción alguna, pues lo que buscan es ser la guía de los administradores en los compromisos que adquieren en las tomas de decisiones, y la función fundamental es unificar y fijar la dirección en la que debe mantenerse una empresa.



Figura 36: Propuesta política de calidad para pastelería Dulces Diseños

4.5 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL MODELO CREADO

Un modelo de excelencia define la calidad y quién tiene la responsabilidad central; y por este hecho promueven un cambio en la organización jerárquica de la empresa, en la relación entre las funciones de la empresa y su coordinación, en las relaciones con sus proveedores y subcontratistas, en las relaciones con las otras partes interesadas, determinando aspectos de cómo debe estar organizado el trabajo.

En primer lugar, si queremos lograr una gestión de excelencia, Dulces Diseños debe contar con una estructura organizativa dinámica, con pocos niveles de jerarquía, en la que se van a

conformar células de producción o círculos de calidad. Debe ser capaz además de destruir estratos de mandos medios.

Al ser una micro empresa, cuenta con muy pocas personas que laboran en ella, por lo que niveles jerárquicos son casi inexistentes, por lo que simplemente es necesario organizar a las personas y a las labores que ellas cumplen, pues actualmente no se han asignado ni actividades ni responsabilidades a nadie, lo que retrasa el trabajo, al tener que esperar cual es la actividad que falta e intentar realizarla.

Es importante que la organización se adapte fácilmente a los cambios del entorno, gestionando con flexibilidad sus variables productivas. Y esto es realmente importante debido a las características de su producto. Sus clientes no pueden esperar demasiado tiempo hasta que la empresa pueda responder a sus necesidades.

Lo ideal es que Dulces Diseños funcione con estructura sistémica, basada en procesos y esquemas de gestión diseñados a partir de una planeación estratégica y táctica formal, y de estrategias emergentes y pensamiento lateral.

De esta manera se les va a proporcionar diferentes grados de independencia a las personas que trabajan en la organización, en la que la supervisión necesaria será relativamente poca.

Cada área de trabajo va a tener autocontrol, lo que dará libertad de generar su agenda propia, condicionada a cumplir los objetivos que se le hayan planteado, de acuerdo a los requerimientos del cliente. De esta forma se va a poder delegar responsabilidades.

Con una estructura adecuada, se va a fomentar en las personas que colaboran en la empresa el uso de un criterio propio, respetando, claro está, los lineamientos generales de la empresa.

Dulces Diseños, debe desarrollar en sus colaboradores una capacidad de acción y pro actividad, cambiando su paradigma de jerarquía y control a un enfoque de procesos y

cliente, otorgándole de esta manera a cada empleado el compromiso de tener previsto quién está en condiciones de cumplir con las tareas asignadas a cada persona, en caso de ausencia, para de esta manera lograr el menor impacto posible en la gestión de la pastelería y en la atención a sus clientes.

Al ser una micro empresa, el grado de participación de las personas es muy alto, pues la comunicación es directa y frecuente. Y el conocimiento que las personas tienen de las diferentes actividades es alto. Por ello, en función de las fortalezas de cada una de sus colaboradores, se sugiere la siguiente estructura organizacional:

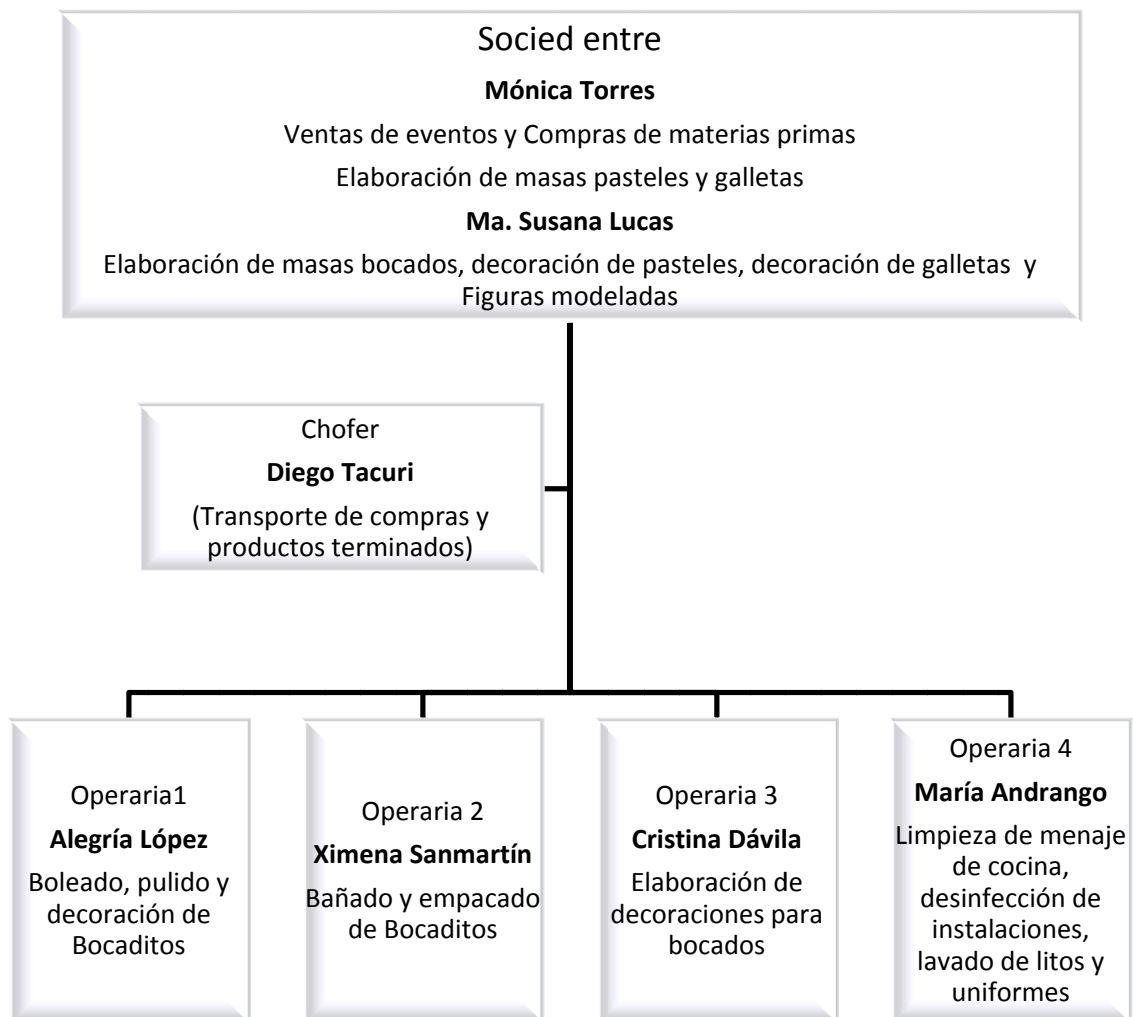


Figura 37: Propuesta de estructura organizacional para pastelería Dulces Diseños

Dulces Diseños es una organización pequeña, sin embargo, hay dos etapas dentro de los procesos productivos que son básicos y que necesitan una mano de obra calificada que realice los mismos, para que los resultados obtenidos sean óptimos. La realización de las masas, especialmente la de pasteles y la de la pasta de goma para la elaboración de las decoraciones, así como las decoraciones propiamente dichas son las etapas más importantes dentro de los procesos.

Mónica Torres y María Susana Lucas fueron quienes en sociedad inician con la empresa, por su conocimiento y títulos profesionales adquiridos en el área gastronómica con especialización en pastelería decoración y pastillaje.

Dulces Diseños, por ser una micro empresa, y dirigida por sus propietarias, cuenta con un importante involucramiento de la dirección, en todas las actividades, pues siempre es la dirección la que visita a los clientes, cierra negocios con ellos e incluso participa en el proceso de atención.

La propuesta es que Mónica Torres, que forma parte de la alta dirección, se siga encargando de la venta, aprovisionamiento de materia prima, producción de las masas, tanto de bocados, pasteles, galletas, cup cakes y cake pops y de las masas que se utilizan para el modelado de las figuras de azúcar.

Mónica Torres se encarga de rellenar los pasteles y cubrirlos con fondant y María Susana Lucas de elaborar las decoraciones y los modelados a ser utilizadas en los pasteles, y de la decoración de los pasteles propiamente dichos.

Diego Tacuri es el chofer y quien se encarga de las entregas de los productos terminados, y de transportar las compras que no se entregan en el local sino en las instalaciones de los proveedores.

La operaria uno se encargará de bolear las masas de los bocaditos, pegar las decoraciones y pulir el producto terminado, verificando que no exista ninguna imperfección en el baño.

La operaria dos se encargará de bañar los bocaditos y empacar los productos en las cajas de cartón de 100 unidades cada una. Estas dos operarias deben poner especial cuidado en que se respeten las órdenes de pedido según los detalles especificados por los clientes, tanto en lo que se refiere a especies y sabor del producto como colores y decoraciones a utilizarse.

Una vez que los bocaditos estén organizados en sus cartones, listos para ser transportados al lugar del evento, hay que verificar que las órdenes de pedido se vayan ubicando en cada estantería hasta que se hayan completado las mismas. Es imprescindible que se respeten los colores de los empaques, según lo que haya solicitado el cliente de cada evento.

La operaria tres apoya en la elaboración de las decoraciones, especialmente en las que se utilizarán en los bocaditos, que al ser vendidos por cientos resultan numerosas. Se deberá preocupar específicamente por el uso de los colores en las masas, las esencias y los modelos de las decoraciones solicitados por los clientes para cada producto.

La operaria cuatro, en cambio, es la única que no interviene directamente en producción; ella es la encargada de la limpieza y desinfección de los implementos utilizados en la producción y de las instalaciones, durante y posteriormente a cada proceso productivo; así como del lavado de los uniformes que se utilizan y de los litos de cocina.

Este trabajo es tan importante como cualquiera de los que forman parte de los procesos de producción, y debe ser realizado a profundidad y de manera correcta, pues Dulces Diseños elabora productos en los que se manipulan alimentos, y más aún productos dulces, de tal manera que si la limpieza de las instalaciones no se realiza a conciencia puede ocasionar que se generen plagas de roedores e insectos, especialmente de hormigas y de cucarachas.

Por este hecho, una adecuada limpieza de las instalaciones, garantiza un producto de calidad a consumirse sin ningún riesgo por parte de los clientes y los invitados a los eventos que los mismos realicen.

4.6 PROPUESTA DE MEJORA

Actualmente, en Dulces Diseños no existe una estructura organizacional establecida, ninguna de las personas que trabajan en la pastelería tiene una función determinada

asignada. Todos, realizan todas las tareas de acuerdo como se vayan presentando las necesidades, y comienzan y terminan un producto.

Sin embargo, con la propuesta de estructura organizacional cada persona se encargará de algo específico. Las masas se las puede realizar con 12 horas de anticipación para que no retrase el tiempo productivo, sin perder su calidad, y a la vez, no se perderá tiempo durante el proceso de enfriamiento.

La elaboración de las masas de todos los productos será la tarea encargada a las dos personas que forman la sociedad, debido a que pasan más tiempo en las instalaciones, y porque las dos tienen formación profesional en gastronomía con especialización en pastelería y modelado de azúcar.

Las operarias uno y dos tienen conocimiento de boleado, bañado, pulido y empacado de los bocados, que son las tareas que más demora el proceso productivo. La propuesta es que las dos se encarguen de pasos alternados dentro de un proceso para que no tenga que esperar ni perder tiempo en el cambio de herramientas utilizadas.

Actualmente, para elaborar un ciento de bocaditos se está utilizando aproximadamente ochenta minutos. Con la propuesta de mejora se demorarían sesenta minutos. La capacidad de producción de Dulces Diseños mejoraría de 1200 a 1600 bocaditos diarios.

El hecho de que las personas que forman la sociedad tengan tareas asignadas también mejorará la capacidad productiva en relación a los pasteles que puedan ser decorados, de 12 a 17 pasteles de tres de tres pisos o su equivalente. Esto es debido principalmente a que el proceso de elaboración de bocaditos es el que más tiempo toma, y el que más demoras produce por los tiempos que hay que esperar.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Se ha logrado describir y analizar la situación actual de la pastelería Artesanal Dulces Diseños. Esto incluye su situación interna, así como la externa, en relación a todo lo que tiene y a la competencia a la que tiene que enfrentar dentro del sector industrial en el que desarrolla sus actividades.
- Se ha podido establecer de manera clara una descripción completa y actualizada del servicio que ofrece la pastelería artesanal Dulces Diseños, y de esta manera se ha logrado diagnosticar el nivel de productividad que actualmente tiene la misma.
- Se ha logrado identificar varios modelos de excelencia, y de entre los existentes en la actualidad se ha escogido a las Normas ISO 9001 como el sistema de referencia adecuado que permita evaluar de mejor manera la forma en que se realizan las diversas actividades, que se llevan a cabo dentro de la pastelería Dulces Diseños.
- Una vez que se han analizado las diferentes actividades que realiza Dulces Diseños, y se ha comparado en el Estándar de referencia que se ha elegido, se han podido identificar las brechas existentes entre el ideal de cómo debería realizar sus actividades y la realidad de cómo lleva a cabo las mismas. Dulces Diseños recibe puntajes más altos en las áreas que incluyen factores externos menos controlables, que son clientes (su relación con los mismos y la satisfacción de sus necesidades), administración del personal que colabora en la ejecución de sus

actividades, y en los resultados (resultados de personal y de la relación con sus clientes de manera particular).

- Dulces Diseños, en su evaluación, obtiene puntajes muy bajos en los procesos internos, lo que sugiere que existen dinámicas y problemas específicos en la gestión de la calidad, que pueden hallarse relacionados principalmente con el tamaño de la empresa. Dulces Diseños, de manera clara, es menos exitosa en los resultados obtenidos en la ejecución de los aspectos técnicos que debería llevar a cabo.
- Una vez que se conocen las actividades en las que Dulces Diseños es menos exitosa, se ha logrado plantear una propuesta de estructura organizacional que se encuentra basada en el levantamiento de los procesos productivos dentro de esta pastelería artesanal, que le permita asignar tareas y responsabilidades a las personas que colaboran dentro de esta microempresa, y que además disminuyan al mínimo los tiempos de retraso que actualmente existen en la producción de la pastelería Dulces Diseños.

Y es que si se ve a la empresa con un pensamiento sistémico comprenderemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Por lo tanto, toda decisión que se tome a nivel de la alta dirección tendrá sus efectos posteriores en toda la organización. Si no se asignan tareas a cada persona dentro de un proceso productivo el resultado seguirá siendo los retrasos existentes actualmente, con la disminución de la capacidad productiva de la empresa como resultado.

- Se ha logrado identificar dentro de Dulces Diseños las oportunidades de mejora que existen para la gestión de la empresa, la misma que se basan en el establecimiento de los diferentes procesos que existen en una pastelería artesanal. El estudio de Dulces Diseños permitió encontrar la necesidad de crear procesos, como la estrategia que le permita diseñar una cadena de valor con las diferentes

actividades enfocadas a este fin, lográndose de esta manera promover la ventaja competitiva que la organización puede tener frente a la competencia que tiene que enfrentar en su sector industrial.

Es necesario generar documentos de utilidad para gestionar adecuadamente sus procesos, para de esta manera apoyar y difundir la implementación de las mejores prácticas que permitan alcanzar la excelencia en la empresa.

Para convertirse en una organización inteligente necesita mantener el sistema de capacitación y aprendizaje constante. Este es el primer paso para construir una nueva organización, enmarcada en conocimientos estratégicos y pensamiento sistémico, que contribuya al engrandecimiento de la empresa y a su permanencia en el mercado a través del tiempo; además, contribuyendo con su trabajo al mejoramiento de la productividad del país.

- Se ha logrado crear un diseño de modelo de estructura organizacional, basado en procesos, para la mejora de la productividad de la empresa Dulces Diseños. El estudio presentado es la parte estratégica de la gestión de una organización, que proveerá el direccionamiento adecuado para el diseño de una estructura eficiente, eficaz y competitiva.

5.2 RECOMENDACIONES

- Describir y analizar la situación actual de la pastelería artesanal Dulces Diseños va a permitir estudiar constantemente el sector industrial; no es posible descuidarse de las actividades y estrategias que llevan a cabo los competidores que se encuentra actualmente establecidos en el sector industrial. Tampoco se debe dejar de lado a los posibles nuevos ingresantes que se hayan incluido en el sector industrial, o que estén en capacidad de poder ingresar en un futuro próximo. El

tener claramente definidos a los integrantes de la competencia le obliga a Dulces Diseños a plantear constantemente mejoras al sistema, contribuyendo así a prepararnos a las amenazas del ambiente externo, con estrategias coherentes al momento de que se presenten.

- Al describir el servicio que ofrece actualmente la pastelería artesanal Dulces Diseños y diagnosticar el nivel de productividad de la misma, nos ha permitido identificar los posibles clientes a los que puede atender y los productos con los que satisface los requerimientos de los mismos. A esta microempresa, por su tamaño, le es muy fácil el crear nuevos productos, marcados principalmente por las tendencias del mercado, hecho que no puede ser dejado de lado.

Los clientes que se acercan a Dulces Diseños para satisfacer sus necesidades desean que sus sueños se conviertan en realidad, por este hecho es importante la capacitación constante de las personas que colaboran en esta microempresa, y la actualización de las mismas sobre las tendencias que se marcan en el mercado, en cuanto a la realización de eventos sociales se refiere. Este aprendizaje constante, debe incluir la elaboración de los nuevos productos y sabores, que marquen la moda y las tendencias.

- Ha sido importante identificar y escoger un sistema de referencia adecuado que nos sirva como parámetro de comparación, pues nos permite vincular a la empresa con un sistema de relaciones sociales dentro de la organización y fuera de la misma.

El tener un estándar que va a ser nuestra referencia hará que Dulces Diseños siempre esté en capacidad de proponer lineamientos generales de acción relacionados con la organización empresarial, la organización entre empresas, la organización de la producción, del trabajo, del desarrollo de las personas y la

relación de la empresa con todas las partes que son de interés para la realización de su trabajo.

- Analizar las brechas existentes frente al modelo de calidad que se haya escogido. El liderazgo de Dulces Diseños está enfocado básicamente en lo social, en sus relaciones con los clientes y el desarrollo de las personas, y eso es un logro que se debe mantener; sin embargo, también sería necesario que gestione los procesos, para mejoramiento de la actividad de la empresa, lo que influirá en la mejora de los aspectos financieros.

Dulces Diseños no puede olvidar la necesidad de documentar el conocimiento, y con este propósito desarrollar procedimientos e instructivos para la ejecución de los trabajos.

- Se ha identificado la necesidad de crear una propuesta de estructura organizacional basada en el levantamiento de los procesos para lograr que la calidad de los productos no dependa de las personas que laboran en la empresa; y se ha realizado la misma para que todos los procesos queden normalizados y documentados.

La definición de la estructura organizacional debería implementarse de manera inmediata; asignar labores determinadas a cada persona que forma parte de la empresa redundará en la disminución de la dependencia de una determinada persona para los procesos y se disminuirán los tiempos de demora, lo que producirá un aumento en la cantidad de pedidos que se puedan atender y disminución de los pedidos rechazados, manteniendo siempre la calidad que el producto tiene actualmente.

La propuesta de la nueva estructura organizacional a seguir deberá ser compartidas a todo el personal que forma parte de dulces Diseños, para fijar una meta a conseguir nuestra misión.

- Al haber identificado las oportunidades de mejora a la gestión por procesos que pueden existir en una pastelería artesanal, y al haber establecido una propuesta de estructura organizacional, que le va a permitir la mejora continua, Dulces Diseños, debería orientar sus esfuerzos en mejorar constantemente sus procesos, manteniendo una adecuada documentación de los mismos. La normalización es importante, pues es una manera en que se pueden reducir las zonas de incertidumbre de la organización.
- El diseño de un modelo de estructura organizacional, basado en procesos, para la mejora de la productividad de la empresa Dulces Diseños, va a evitar que los procesos queden sujetos a la memoria de las personas que colaboran en ella, permitirá compartir un conocimiento explícito y esto va a redundar en la mejora continua de sus procesos.

El siguiente paso para esta empresa será la gestión operativa de la organización, que consistirá en diseñar procesos coherentes con la gestión estratégica, para llegar a tener actividades que generen un valor agregado al cliente y, por lo tanto, otorguen una ventaja competitiva a la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

- **AGENCIA DE NOTICIAS ANDES** (2014). Quito. Recuperado de <http://www.andes.ec/es/noticias/microempresas-artesanos-ecuatorianos-participan-primeria-feria-mipymes-2014>
- **ARAQUE, WILSON.** (2000). *Asistencia Integral: herramienta para mejorar la competitividad de las PyME. Desafíos No.4. Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha. Ecuador*
- **ARAQUE, WILSON.** (2006). *Estrategias y acciones para el mejoramiento competitivo de las PyME. Análisis Económico No. 18. Colegio de Economistas de Pichincha. Quito.*
- **CÁMARA DE INDUSTRIA Y PRODUCCIÓN** (2010). *Boletín Económico. No. 8. Dirección Técnica. Quito.*
- **IAT, I. A.** (2002). *Guía para una Gestión basada en Procesos.* España: Berekintza
- **INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS – INEC-** (2010). *Censo Nacional Económico – CENEC.*
- **INSTITUTO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES E INVERSIONES.** (2013). *Análisis del Sector Artesanías.* Ecuador

- **INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION**,(2005). Norma Internacional ISO 9000 - 2005.
- **MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA DEL ECUADOR**. (2014). Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos Procesados. Ecuador.
- **PEREZ, J. A.** (2010). Gestión por Procesos. Madrid: ESIC.
- **PORTER, MICHAEL** (1996). Estrategia Competitiva. México.
- **REGISTRO OFICIAL** (1997) Codificación de la Ley de Defensa del Artesano. Codificación s/n. Ecuador
- **SECRETARÍA NACIONAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO** (2009). Plan Nacional de Desarrollo, Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013: Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural. Ecuador. Recuperado de: <http://plan.senplades.gob.ec/fases-de-la-nueva-estrategia>, consultada en mayo 2015