



**UNIVERSIDAD DE OTAVALO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN  
ADMINISTRATIVO PARA LA ORGANIZACIÓN DE BORDADORAS Y  
ARTESANOS DE ZULETA**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**NOMBRES Y APELLIDOS DEL AUTOR:**

**XAVIER MAURICIO VILLALBA SOPALO**

**TUTOR:**

**ABG. VINICIO JAVIER MORENO PROAÑO MBA.**

Otavalo, junio, 2023

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS .....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	vii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....	viii
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR.....	ix
DEDICATORIA.....	x
AGRADECIMIENTO .....	xi
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
2. OBJETIVOS.....	17
2.1. OBJETIVO GENERAL .....	17
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	18
3. JUSTIFICACIÓN.....	18
4. METODOLOGÍA.....	20
5.1.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
4.1. NIVEL DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVO.....	20
5.1.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	21
5.1.3. TÉCNICAS.....	22
5.3.4.4 ENTREVISTA .....	22
5.3.4.5 ENCUESTA .....	23
5.1.4. INSTRUMENTOS .....	23
5.1.5. POBLACIÓN .....	23
5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	24
5.1. CAPÍTULO I.....	24
5.1.6. DEFINICIÓN DE MODELO DE GESTIÓN .....	24

5.1.7. CARACTERIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN .....	24
5.1.8. ESTRUCTURA DE UN MODELO DE GESTIÓN .....	25
5.1.9. TIPOS DE MODELOS DE GESTIÓN .....	28
5.1.5. ORGANIZACIÓN DE ARTESANOS.....	30
5.1.5. 1 CLASES DE ORGANIZACIONES ARTESANALES .....	31
6. CAPÍTULO II.....	34
6.1. Antecedentes.....	34
6.1.1. Análisis Administrativo.....	35
6.1.1.1. Objetivos Diagnósticos.....	35
6.1.1.2. Variables .....	36
6.1.1.3. Indicadores .....	36
6.1.1.4. Métodos .....	36
6.1.1.5. Inductivo.....	36
6.1.1.6. Deductivo .....	37
6.1.1.7. Analítico – Sintético.....	37
6.1.2.1. Entrevista.....	37
6.1.2.2. Encuestas .....	37
6.1.2.3. Observación.....	37
6.1.3. POBLACIÓN .....	38
6.1.4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	38
6.1.4.1. ENTREVISTA REALIZADA AL PRESIDENTE Y 2 SOCIOS DE LA OBAZ .....	38
6.1.4.2. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS SOCIOS DE LA OBAZ.....	41
6.1.5. PROBLEMA DIAGNÓSTICO .....	56
6.1.6. MODELO DE GESTIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN DE ARTESANOS Y BORDADORAS DE ZULETA .....	56
6.1.6.1. Título de la propuesta .....	57
6.1.6.2. Objetivo de la propuesta.....	57
6.1.6.3. Objetivos específicos.....	57
6.1.6.4. Desarrollo del modelo de gestión.....	57

6.1.6.5. Análisis del entorno y análisis interno.....	58
6.1.7. MATRIZ FODA .....	58
6.1.7.1. Fortalezas.....	58
6.1.7.2. Oportunidades.....	58
6.1.7.3. Debilidades .....	59
6.1.7.4. Amenazas .....	59
6.1.7.5. CRUCE ESTRATÉGICO .....	60
5.3.4.6 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL .....	62
5.3.4.7 Logo y slogan .....	65
5.3.4.8 Estructura organizacional .....	67
6.1.7.6. ESTRATEGIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	85
CONCLUSIONES.....	92
RECOMENDACIONES .....	94
Bibliografía.....	95

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 ¿QUÉ LES MOTIVÓ A UNIRSE COMO ORGANIZACIÓN DE BORDADORAS Y ARTESANOS DE ZULETA?.....	41
TABLA 2 ¿CUÁNTOS AÑOS USTED PERTENECE A LA ORGANIZACIÓN DE BORDADORAS Y ARTESANOS DE ZULETA? .....	43
TABLA 3 ¿ESTÁ USTED DE ACUERDO CON LA ACTUAL ADMINISTRACIÓN? .....	44
TABLA 4 ¿TIENE CONOCIMIENTO QUE LA PARROQUIA DE ANGOCHAGUA ES CATALOGADA COMO UNO DE LOS MEJORES DESTINOS TURÍSTICOS DEL MUNDO?.....	45
TABLA 5¿CONSIDERA USTED QUE LA DECLARATORIA DE LA PROVINCIA DE ÍMBABURA COMO GEOPARQUE MUNDIAL DE LA UNESCO, INCREMENTÓ LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO EN LA ORGANIZACIÓN? .....	46
TABLA 6 ¿A QUÉ TIPO DE MERCADO SE PROYECTA LA ORGANIZACIÓN DE BORDADORAS Y ARTESANOS DE ZULETA? .....	48
TABLA 7 ¿QUÉ PIENSA USTED QUE DEBERÍAN MEJORAR EN LA ASOCIACIÓN DE BORDADORAS Y ARTESANOS DE ZULETA? .....	49
TABLA 8 ¿CON QUÉ FRECUENCIA REALIZAN CONTROL DE CALIDAD DE SUS PRODUCTOS DENTRO DE LA OBAZ?.....	50
TABLA 9 ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN? .....	52
TABLA 10 ¿CONOCE USTED, SI LA ORGANIZACIÓN DE BORDADORAS Y ARTESANOS DE ZULETA TIENE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, MANUAL DE PUESTOS, MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS) DEFINIDA? .....	53
TABLA 11 ¿CREE USTED QUE LA PLANIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN DE BORDADORAS Y ARTESANOS DE ZULETA SE DEBE MEJORAR? .....	54
TABLA 12 ¿CONOCEN A QUÉ SECTOR PERTENECE ESTA ORGANIZACIÓN? .....	55
TABLA 13 CRUCE ESTRATÉGICO .....	60
TABLA 14 PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS SOCIOS DE LA ORGANIZACIÓN DE BORDADORAS Y ARTESANOS ZULETA.....	68
TABLA 15 MANUAL DE FUNCIONES DEL PRESIDENTE.....	70
TABLA 16 ASISTENTE DE PRESIDENCIA .....	72
TABLA 17 FUNCIONES DE MARKETING Y COMUNICACIÓN.....	74
TABLA 18 FUNCIONES DE RESPONSABLE DE TALENTO HUMANO .....	77
TABLA 19 FUNCIONES DE ADMINISTRATIVO FINANCIERO .....	79
TABLA 20 FUNCIONES DEL RESPONSABLE DE CONTROL DE CALIDAD.....	82

TABLA 21 ESTRATEGIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	85
TABLA 16 SIMBOLOGÍA FLUJOGRAMA.....	89
TABLA 17 CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	91

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 ORGANIGRAMA DE LA OBAZ.....	35
GRÁFICO 2 PREGUNTA N°1 DE LA ENCUESTA. ....	42
GRÁFICO 3 PREGUNTA N°2 DE LA ENCUESTA. ....	43
GRÁFICO 4 PREGUNTA N°3 DE LA ENCUESTA. ....	44
GRÁFICO 5 PREGUNTA N° 4 DE LA ENCUESTA. ....	45
GRÁFICO 6 PREGUNTA N° 5 DE LA ENCUESTA ....	47
GRÁFICO 7 PREGUNTA N° 6 DE LA ENCUESTA ....	48
GRÁFICO 8 PREGUNTA N° 7 DE LA ENCUESTA. ....	50
GRÁFICO 9 PREGUNTA N° 8 DE LA ENCUESTA ....	51
GRÁFICO 10 PREGUNTA N° 9 DE LA ENCUESTA. ....	52
GRÁFICO 11 PREGUNTA N° 10 DE LA ENCUESTA. ....	53
GRÁFICO 12 PREGUNTA N° 11 DE LA ENCUESTA ....	54
GRÁFICO 13 PREGUNTA N° 12 DE LA ENCUESTA. ....	55
GRÁFICO 14 LOGOTIPO Y SLOGAN .....	65
GRÁFICO 14 ORGANIGRAMA PROPUESTO .....	67

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Xavier Mauricio Villalba Sopalo, con cédula de Identidad No. 1718215377, declaro que el trabajo denominado “Propuesta de un Modelo de gestión administrativo para la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta” es de mi total autoría y no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional. La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por el Código Orgánico de la economía social de los conocimientos, por su reglamento y por la normativa institucional vigente. En Otavalo, mes de marzo de 2023.

Xavier Mauricio Villalba Sopalo

CI: 1718215377



## **CERTIFICACIÓN DEL TUTOR**

Certifico que el trabajo de investigación titulado “Propuesta de un Modelo de gestión administrativo para la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta”, bajo mi dirección y supervisión, para aspirar al título de Magister en Administración de Empresas, elaborado por el estudiante Xavier Mauricio Villalba Sopalo, cumple con las condiciones requeridas por el programa de maestría en administración de empresas. En Otavalo, mes de marzo de 2023.

Abg. Vinicio Javier Moreno Proaño MBA

CI: 1705576344

## **DEDICATORIA**

A Dios quien ha sido mi guía, fortaleza quien con su mano de fidelidad y amor han estado conmigo hasta el día de hoy.

A mis padres, quienes han sido el mejor ejemplo de lucha y superación; porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hacen de mí una mejor persona.

Dedico de manera especial a mis hijos Brandon y Tamara por ser mi fuente de inspiración, de lucha diaria, su amor incondicional que me ha enseñado a ser perseverante y ser su ejemplo a seguir.

**Xavier Mauricio Villalba Sopalo**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, a la Santísima Virgen del Quinche, por su infinito amor, bondad, que me han acompañado a lo largo de mi carrera y permitirme tener salud y vida para poder cumplir mis metas.

A mis padres Jorge y Delia, por haberme enseñado a ser un hombre de bien, de trabajo, pese a las adversidades de la vida, hemos salido triunfantes; muchos de mis logros se los debo a ustedes, entre los que se incluyen este.

A mis hijos Brandon, Tamara, por ser mi fuente de inspiración para nunca darme por vencido, por su amor incondicional y comprensión durante largas jornadas de trabajo.

A mi compañera de vida Alexandra, que ha depositado toda la confianza y acompañarme a recorrer este duro camino de la vida.

Gracias a todos por acompañarme en cada paso que doy.

**Xavier Mauricio Villalba Sopalo**

## RESUMEN

El presente estudio propone un modelo de gestión administrativa para la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta (OBAZ), que se encuentra ubicado en Ecuador, provincia de Imbabura, Cantón Ibarra, Parroquia de Angochagua, comunidad de Zuleta. La metodología partió de un enfoque mixto, combinando aspectos cualitativos y cuantitativos; de tipo descriptivo, campo y bibliográfico, se recurrió a la información secundaria de libros, documentos, bases de datos, revistas y documentos que sustentaron la importancia de un modelo de gestión. Las técnicas de investigación fueron, encuesta dirigida a los socios y entrevista al personal administrativo. Los resultados develaron debilidades en el manejo administrativo y carencia de un modelo de gestión. Se elaboró un modelo de gestión administrativo que establece la filosofía organizacional como misión, visión, objetivos, valores, estructura organizacional, manual de funciones, evaluación de factores internos y externos, cruce estratégico y el cuadro de mando integral. Se llegó a concluir que la organización tiene debilidades relacionadas al manejo estratégico, siendo necesario aplicar acciones de mejora para proyectar a la organización a la sostenibilidad.

**Palabras clave:** modelo de gestión; asociación; artesanías; OBAZ.

## **ABSTRACT**

This study proposes an administrative management model for the Organization of Embroiderers and Artisans of Zuleta (OBAZ), which is located in Ecuador, Imbabura province, Ibarra Canton, Angochagua Parish, Zuleta community. The methodology started from a mixed approach, combining qualitative and quantitative aspects; of a descriptive, field and bibliographic type, secondary information from books, documents, databases, magazines and documents that supported the importance of a management model implementation at the organization. The research techniques were a survey addressed to the partners and an interview with the administrative staff. The results revealed weaknesses in the administrative management and lack of a management model. An administrative management model was developed that establishes the organizational philosophy as mission, vision, objectives, values, organizational structure, functions manual, evaluation of internal and external factors, strategic intersection and the balanced scorecard. It was concluded that the organization has weaknesses related to management, and it is necessary to apply improvement actions to promote sustainability for the organization.

**Keywords:** management model; association; handicrafts; OBAZ.

## INTRODUCCIÓN

En el Ecuador el sector artesanal se ha convertido en una parte integral de la oferta de productos exportables, desempeñan un papel complementario en la industria turística del país, ya que poseen un valor simbólico que los hace atractivos para los visitantes. Genera ingresos significativos para miles de familias, la venta de productos artesanales, tanto a nivel local como a través de la exportación, representa una fuente de sustento para muchos artesanos. Además, el sector contribuye al desarrollo de comunidades rurales y a la reducción de la pobreza (Lozada, 2021).

Ecuador es conocido por su gran diversidad cultural, y el sector artesanal refleja esta riqueza. Cada región del país tiene su propio estilo y técnicas artesanales, que se transmiten de generación en generación, creando una variedad de productos únicos, como tejidos, cerámicas, joyería, trabajos en cuero, entre otros.

El Centro interamericano de artesanías y arte popular CIDAP, ubicado en Cuenca, Ecuador, es responsable de llevar a cabo investigaciones a nivel nacional y regional sobre el sector artesanal. Este organismo tiene como objetivo dar a conocer el mundo de la artesanía y todas sus manifestaciones, para hacerlas accesibles al público. La contribución de esta institución se refleja en la producción de documentación científica y bibliográfica de carácter etnográfico en áreas como la cultura popular, artesanías, diseño artesanal, comercialización artesanal, arte popular, fiestas populares, lengua y folclore, indicadores socioeconómicos de la actividad artesanal en Ecuador (Santamaría, 2018).

Aunque existen organismos a nivel nacional encargados de apoyar y evaluar el desarrollo del sector artesanal, existen pequeños artesanos que no han logrado colocar sus producciones a nivel nacional o internacional debido al escaso conocimiento, la limitada capacitación y la falta de asociatividad para crear fuerza y lograr posicionarse, sumado a la falta de planificación estratégica y el empleo de modelos de gestión administrativos que permitan direccionar el rumbo de la organización.

En la provincia de Imbabura se encuentra ubicada la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta se formó el 05 de marzo de 1995, en la comunidad de Zuleta, parroquia Angochagua, cuenta con 32 socios. Su actividad principal es la venta de productos elaborados a mano entre los que se destacan los bordados y artesanías. Actualmente esta organización tiene debilidades en el ámbito administrativo, debido a que no se ha definido

la filosofía empresarial, no dispone de un organigrama estructural, posee deficiencias en los procesos de control que aseguren la eficacia y eficiencia del producto final, además que se ha descuidado la administración de sus recursos humanos, materiales, económicos y financieros.

El modelo de gestión administrativo es una herramienta que permitirá a esta organización minimizar sus debilidades, potencializar sus fortalezas, enfrentar sus amenazas y aprovechar las oportunidades.

La metodología que se utilizó para el desarrollo del trabajo investigativo fue bajo el enfoque cualitativo, descriptivo, documental y de campo, aplicando las técnicas de la entrevista y encuesta a los socios de la organización. Los contenidos del presente trabajo de investigación son:

En el capítulo I se realizó la fundamentación teórica de un modelo de gestión administrativo, su contextualización, tipos, elementos que lo conforman, sustentado en fuentes secundarias bibliográficas actualizadas de textos, revistas científicas, normativas, páginas web, que contribuyó a desarrollar la investigación desde el punto de vista científico – técnico.

En el capítulo II se realizó el diagnóstico situacional interno, a través de la aplicación de las entrevistas a los directivos, encuestas a los asociados de esta organización y el análisis externo del macro y microambiente, mediante un análisis FODA que nos permitió determinar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta.

En el capítulo III se desarrolló la propuesta del modelo de gestión administrativo para la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta, que le permita mejorar su estructura organizacional, administrativa, operativa, económica y financiera.

Finalmente, se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación, una vez obtenidos los resultados del presente estudio, lo cual servirá de guía y como un documento de apoyo en las decisiones gerenciales de la OBAZ.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el Ecuador existe una gran cantidad de medianas y pequeñas empresas denominadas PYMES, el estudio relacionado con su gestión administrativa es de gran relevancia debido a que, permite conocer los modelos de gestión adecuados para su funcionamiento.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) tienen un papel fundamental en el desarrollo económico nacional, ya que han logrado establecerse en el mercado gracias a la diversidad de productos y servicios que ofrecen en sectores como la agroindustria, la agricultura y la artesanía, entre otros. Sin embargo, para garantizar su éxito y enfrentar la competencia, es crucial que estas organizaciones implementen una gestión administrativa eficiente que fortalezca su estructura organizativa, optimice sus operaciones y mejore sus estrategias de ventas a largo plazo (Gavilánez et al. 2018).

La Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta también denominada (OBAZ), fundada hace 28 años, tiene como principal enfoque la producción y comercialización de bordados plasmados en manteles, toallas, blusas y camisas, labor realizada principalmente por las mujeres que forman parte de esta organización. Por otro lado, los hombres se dedican a la producción y venta de productos de talabartería, como monturas para caballos, correas, chalecos, sombreros y billeteras, que son vendidos directamente a los turistas que visitan la localidad.

La Organización carece actualmente de una definida misión, visión, principios y valores, lo que ha generado una ausencia de una filosofía empresarial clara. Esta carencia ha resultado en la falta de pertenencia y compromiso por parte de sus asociados, lo que a su vez limita el crecimiento y la sostenibilidad.

Jaime Sarsoza, presidente de la organización (OBAZ) manifiesta que actualmente esta organización no dispone de un organigrama estructural que delimite las unidades organizacionales de acuerdo a la capacidad instalada, operativa y su presupuesto, lo cual ocasiona un ambiente no propicio para el control e influencia en los objetivos y metas de cada departamento, y para el seguimiento de las actividades. Ya que el organigrama estructural es un elemento clave en el soporte de un sistema organizacional y administrativo.



Dentro de la organización existe una falta de estructura organizativa, no existen roles y responsabilidades definidos, dificultando la asignación de tareas, la coordinación de actividades y la toma de decisiones efectivas. Esto repercute en la baja eficiencia en los procesos internos y una reducción en la productividad de la organización. El desorden y la falta de coordinación afectan la calidad y el tiempo de entrega de los productos, lo que puede llevar a la pérdida de clientes y oportunidades de negocio.

Así también existe desorden en la asignación de recursos, repercutiendo en una utilización ineficiente de los materiales, herramientas y talento humano, lo que afecta negativamente la productividad y rentabilidad de la organización.

La ausencia de canales claros de comunicación y de procesos establecidos para el intercambio de información ha generado malentendidos, falta de coordinación entre los miembros de la organización y dificultades para establecer relaciones con proveedores y clientes.

Se evidencia también una estructura débil para el proceso de toma de decisiones, se generan demoras, falta de consenso y decisiones poco acertadas, lo que repercute en la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del entorno y aprovechar oportunidades. La falta de planificación estratégica y la toma de decisiones limitada impiden la expansión y diversificación de la oferta de productos y servicios.

Con base en lo mencionado se deduce que se carece de un modelo de gestión administrativo eficiente que permita elevar la competitividad de la organización. La falta de estructura organizativa y la comunicación deficiente dificultan la capacidad de la organización para responder rápidamente a las demandas del mercado y competir con otras empresas del sector. Es por ello se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuál es el modelo de gestión administrativa idóneo para la OBAZ?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer un modelo de gestión administrativo para la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta.

## **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Sustentar teóricamente los componentes y procesos de un modelo de gestión administrativo.
- Diagnosticar la situación actual de la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta con respecto a la forma de administración vigente, a través de la aplicación de entrevistas a los representantes y encuestas a todos los socios.
- Establecer un modelo de gestión administrativo, para el fortalecimiento de la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta.

## **3. JUSTIFICACIÓN**

Desarrollar un modelo de gestión administrativo para la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta es importante debido a que permite establecer una cultura organizacional sólida, basada en principios y valores compartidos, contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia de los asociados y fomentar su compromiso con los objetivos y la misión de la organización.

Según Munch (2010), al establecer una misión, visión y objetivos claros, el modelo de gestión administrativo proporciona una dirección estratégica para la organización. El establecimiento de la filosofía empresarial permite planificar a largo plazo, identificar oportunidades de crecimiento y diversificación, así como enfrentar de manera proactiva los desafíos del entorno competitivo de la organización de bordados.

Tomando en cuenta que la gestión administrativa en las PYMES es una herramienta clave para generar un óptimo direccionamiento estratégico organizacional de sus procesos y procedimientos en todas las áreas, es necesario, establecer mecanismos de control para asegurar la óptima administración de sus recursos económicos, humanos, materiales y fortalecer los principios de productividad con el uso eficiente y eficaz que garantice el logro de los objetivos planteados y contribuir con su desarrollo, crecimiento y supervivencia en el mercado (Gavilánez et al. 2018).

La implementación de un modelo de gestión administrativo para la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta ayudará a fortalecer el proceso de direccionamiento estratégico, para ello se requiere generar una filosofía empresarial, estableciendo misión y

visión, además de la implementación de objetivos de mediano y largo plazo, determinando su estructura organizacional y la delimitación de sus funciones. De esta manera se logrará un mejor control en el uso de sus recursos, con la implementación de políticas y acciones que reconozcan el incremento en sus ventas.

El modelo de gestión beneficiará a los socios, clientes y consumidores, así como la comunidad local y el turismo, proporcionará una base sólida para mejorar la eficiencia, la calidad, la productividad y el desarrollo sostenible de la organización.

Así también el modelo de gestión administrativo permitirá anticiparse a los cambios, fomentar la innovación, mejorar la eficiencia, promover la sostenibilidad y responsabilidad social, y facilitar la planificación estratégica, brindará a la organización una ventaja competitiva y la capacidad de adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante evolución.

Se justifica también porque el modelo de gestión administrativo es una herramienta necesaria para generar una administración organizada y coherente, que permita a la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta orientar de forma planificada sus objetivos y el cumplimiento de sus metas.

## **4. METODOLOGÍA**

### **5.1.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación partió del enfoque mixto, cualitativo, debido a que el modelo de gestión elaborado permite mejorar la forma de proyectarse al futuro, estableciendo objetivos, valores, principios y sobre todo determinando la misión y visión. Además, se analizó las características de la organización mediante un diagnóstico situacional, destacando los factores internos y externos, positivos y negativos.

Bernal (2010), menciona que el enfoque cualitativo se centra en la comprensión profunda y detallada de los fenómenos sociales a través de la recopilación y el análisis de datos no numéricos. El enfoque cualitativo permitió detallar las características de la organización de bordados, analizando el entorno interno y externo.

De enfoque cuantitativo porque se recurrió al análisis de las encuestas, requiriendo tabular los datos y representar en tablas y gráficos para el entendimiento de los resultados que brindan el estado de la situación problemática de la organización a través del criterio de los socios.

### **4.1. NIVEL DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVO**

El nivel de investigación empleado para la elaboración del modelo de gestión fue el descriptivo, utilizando la observación y recopilación de datos, identificación de debilidades y fortalezas.

Para entender el nivel de investigación descriptivo se recurrió a los aportes de Álvarez (2020), quien menciona que, “la investigación descriptiva tiene como finalidad caracterizar los aspectos, factores de la población estudiada, alineada a las investigaciones cualitativas y cuantitativas, a partir de datos obtenidos por parte del investigador, aportando validez y fiabilidad de la información” (p.3).

En este sentido, se realizó una observación detallada de la organización y recopiló datos relevantes sobre su funcionamiento, estructura, procesos y desafíos, implicó la revisión de documentos, entrevistas con los miembros de la organización para obtener un diagnóstico significativo.

Con base al análisis de los datos, se pudo identificar las fortalezas y debilidades de la organización, permitió identificar qué aspectos están funcionando bien y qué áreas necesitan mejoras para re potencializar a la organización.

Con base en las fortalezas y debilidades identificadas, se pudo elaborar un modelo de gestión que aborde las áreas de mejora y aproveche las fortalezas de la organización, este modelo incluyó estrategias y acciones específicas para mejorar la planificación estratégica.

La utilización de la investigación descriptiva se aplicó para la sistematización de la información del diagnóstico situacional interno, también para evaluar los aspectos de direccionamiento estratégico, estructura organizacional, descripción de funciones, procesos, procedimientos y el control interno.

### **5.1.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La elaboración del modelo de gestión administrativo tuvo fundamento en un estudio que combinó tipos de investigación documental y de campo.

Tomando en cuenta que “la investigación documental se realiza a través de consulta de documentos, textos, manuales, memorias técnicas, artículos científicos, investigaciones, normativas, revistas científicas, entre otros, para analizar, sustentar, ordenar en forma lógica su síntesis, deducción de conocimientos” (Arias, 2020, pág. 4).

En primer lugar, se llevó a cabo una investigación documental exhaustiva para recopilar información relevante sobre los procesos administrativos y las mejores prácticas en organizaciones similares. Se revisaron libros, artículos, informes y documentos internos relacionados con la gestión administrativa.

Posteriormente, se complementó esta investigación documental con un estudio de campo. Se realizaron entrevistas y encuestas a los miembros del equipo administrativo, con el objetivo de recopilar datos sobre las experiencias, opiniones y necesidades de los implicados en los procesos de gestión administrativa.

Recurriendo a los postulados de Cajal (2010), quien define que la investigación de campo “es el proceso para obtener datos en el mismo sitio de la realidad y estudiarlo tal como se presenta sin manipular las variables, según el objetivo de estudio, usando técnicas como la encuesta, entrevista, observación ...” (p.8).

La investigación de campo se utilizó para el levantamiento de la información primaria, mediante las entrevistas y encuestas; con la finalidad de identificar la situación interna que tiene esta organización respecto a su gestión administrativa.

El enfoque combinado de la investigación documental y de campo permitió obtener una visión integral de la gestión administrativa en la organización. Los datos recopilados se analizaron y se identificaron áreas de mejora y oportunidades de optimización en los procesos existentes.

### **5.1.3. TÉCNICAS**

Las técnicas utilizadas en la investigación fueron la encuesta y entrevista dirigidas a los miembros de la organización, permitieron la captura de información primaria necesaria para sustentar el diagnóstico y la construcción del modelo de gestión administrativo.

#### **5.3.4.4 ENTREVISTA**

Esta técnica fue dirigida al presidente y dos socios escogidos de forma aleatoria de la OBAZ; para obtener información de la organización, en la cual conocimos su estructura, funciones, debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas; conociendo también su proyección a futuro, lo cual permitió diagnosticar la situación actual de la misma y formular la propuesta.

Tomando en cuenta que “la entrevista es una modalidad investigativa de recolección de información directa que adopte de forma de diálogo verbal entre dos o más personas, usando diferentes medios, telefónico, computador, tablets o directo en el sitio, existiendo el entrevistado y el entrevistador” (Tejero, 2021, pág. 68).

Se realizaron entrevistas a tres miembros representativos de la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta, incluyendo al presidente como portavoz principal y a dos miembros seleccionados de manera aleatoria.

Las entrevistas proporcionaron una perspectiva cualitativa y en profundidad sobre la gestión administrativa y las dinámicas internas de la organización. Al analizar las entrevistas, se busca identificar temas recurrentes, opiniones, ideas y sugerencias clave compartidas por los entrevistados.

#### **5.3.4.5 ENCUESTA**

Para comprender el uso de la técnica de la encuesta se tomó como referencia los aportes teóricos de Yuni y Urbano (2014), quienes manifiestan que: “la técnica de obtención de datos mediante la interrogación a sujetos que aportan información relativa al área de la realidad a estudiar” (p.66).

Mediante esta técnica se obtuvo la información de los 29 socios que pertenecen a la OBAZ, misma que permitió conocer su nivel de compromiso, su nivel de satisfacción con la organización y sus aspiraciones.

#### **5.1.4. INSTRUMENTOS**

Para la entrevista se recurrió al instrumento de guion de entrevista mediante preguntas abiertas que permitieron recopilar datos relevantes para la elaboración del modelo de gestión administrativo.

En cuanto a la encuesta fue necesario elaborar un cuestionario estructurado de 12 preguntas cerradas que permitieron ampliar la información respecto a la situación actual de la organización.

#### **5.1.5. POBLACIÓN**

Para este diagnóstico se tomó como población específica a todos los socios que forman parte de la organización “Bordadoras y artesanos de Zuleta” es decir los 32 integrantes, que con su información y colaboración realizaron aportes desde sus diferentes puntos de vista para el desarrollo de la presente investigación.

No fue necesario calcular la muestra porque la población fue reducida y se distribuyó 29 socios para la encuesta y 3 personas que realizan actividades administrativas para la entrevista.

## **5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

### **5.1. CAPÍTULO I**

#### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA LA PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA ORGANIZACIÓN DE BORDADORAS Y ARTESANOS DE ZULETA.**

##### **5.1.6. DEFINICIÓN DE MODELO DE GESTIÓN**

Según Cabezas (2010) afirma que un: “Modelo de Gestión es la descripción del proceso administrativo que existe o se pondrá en marcha dentro de una organización con el fin de organizar los recursos que contribuirán a la sostenibilidad del patrimonio cultural inmueble” (pág. 3).

El análisis del modelo de gestión en el contexto de la sostenibilidad empresarial implica examinar la descripción y el proceso administrativo implementado o a implementar dentro de una organización. El objetivo principal de este modelo es organizar los recursos disponibles de manera efectiva y eficiente para asegurar la permanencia en el mercado cada vez más competitivo.

##### **5.1.7. CARACTERIZACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN**

Huertas et al., (2020), afirman que un modelo de gestión se caracteriza por algunos aspectos como:

- Estandarización de procesos, funciones y regulaciones.
- Genera procesos con transparencia y de aplicación más sencilla.
- Mayor productividad, a través de la optimización de recursos.
- Aplicabilidad: pues pretende ser aplicable a una realidad específica.

Por tanto, un modelo de gestión se concibe como una herramienta administrativa encargada de encaminar todas las actividades de la organización hacia el logro de objetivos más eficientes para mejorar la productividad.

El modelo de gestión evalúa la planificación estratégica, cómo se desarrolla, incluye los objetivos a largo plazo, la definición de metas y la formulación de estrategias que permiten trazar el horizonte empresarial y facilita la toma de decisiones.



Además, la asignación de recursos analiza cómo se asignan y gestionan los recursos dentro del modelo de gestión, incluye aspectos como el presupuesto financiero, los recursos humanos, las herramientas tecnológicas y los equipos necesarios para llevar a cabo las actividades de conservación y gestión.

Así también, se considera cómo se fomenta la coordinación y colaboración entre los diferentes actores y partes interesadas involucrados, incluye instituciones gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro, expertos en conservación, comunidades locales y otros actores relevantes.

### **5.1.8. ESTRUCTURA DE UN MODELO DE GESTIÓN**

El plan estratégico y la mejora continua, a menudo conocido como el ciclo de Deming, son dos conceptos esenciales que se examinan en el modelo de gestión. Por ello, se han estudiado los fundamentos teóricos y las partes constitutivas de diversos modelos de gestión.

#### **5.1.8.1. Plan Estratégico**

Martins (2023), afirma que un plan estratégico es una herramienta que ayuda a definir hacia dónde quiere que vaya su organización y qué acciones se tomarán para lograr esos objetivos. En términos generales, un plan estratégico incluirá la misión y visión de su empresa, objetivos a largo plazo, objetivos a corto plazo y un plan de acción que describa los pasos que tomará para avanzar en la dirección correcta.

#### **El plan estratégico debe incluir:**

- **Objetivos de la organización.**

Se debe establecer los fundamentos de su empresa, incluido quién es, hacia dónde quiere llegar, cuáles son sus principios rectores y qué espera lograr.

**Misión:** Se refiere a la razón de existir de una organización, o lo que espera ofrecer al mercado y a sus clientes. Al definir estos elementos, uno también se está identificando a sí mismo.

**Visión:** Es una proyección del futuro de la empresa; a través de él se proyectan sus objetivos, aspiraciones de expansión e ímpetu para seguir avanzando. La visión debe ser alcanzable y específica.

**Valores:** Son la base de los principios éticos que una organización aspira a defender.

- **Análisis interno y externo**

Esta etapa requiere la realización de un análisis exhaustivo de la organización. Es crucial examinar los procesos internos, averiguar qué está pasando y centrarse en los problemas relacionados con la organización. Puede utilizar el análisis DAFO en esta situación (que mide debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Para el análisis de los factores internos se analizarán:

**Fortalezas:** Son los aspectos positivos que te ayudan a destacar entre los otros y, como resultado, son parte de tus ventajas competitivas; pueden ser materias primas de gran calidad, un excelente servicio, entre otras.

**Debilidades:** Estos procesos internos deben mejorarse porque pueden obstruir el crecimiento del negocio. Los ejemplos incluyen procesos administrativos lentos, control de calidad deficiente, retrasos en las entregas, entre otros.

En cuanto a los factores externos, se analizarán:

**Las oportunidades:** Son circunstancias del entorno que no son responsabilidad de la empresa pero que la benefician directa o indirectamente, como los nuevos mercados.

**Amenazas:** Son factores externos que pueden perjudicar al negocio; están estrechamente relacionados con los rivales, la economía, las restricciones legales, entre otros.

- **Plantear objetivos y estrategias**

Una vez que tenga un diagnóstico de las condiciones internas y externas de la organización, se puede decidir cuáles deben ser los principales objetivos y estrategias a ser aplicadas, las mismas que pueden ser; estrategia ofensiva o de crecimiento, de supervivencia o retirada, defensivas.

- **Desarrollo de un plan de acción**

Es crucial desarrollar un programa que detalle las acciones a tomar para lograr el éxito de la estrategia organizacional. También es necesario determinar quién es el responsable de realizar estas tareas y cuánto tiempo tienen para completarlas.

### **5.1.3.2 Mejora Continua**

Safetyculture (2023) afirma que: Kaizen es un término japonés que significa “buen cambio”, “mejor cambio” o “mejora”. Como filosofía, kaizen promueve una forma de pensar en la que pequeños cambios graduales tienen un impacto a lo largo del tiempo. Como metodología, kaizen mejora áreas comerciales específicas al incluir tanto a la alta gerencia como a los empleados de nivel inferior en la implementación de cambios continuos porque reconoce que numerosas pequeñas mejoras se suman a ganancias significativas.

### **5.1.3.3 Ciclo Deming**

García et al. (2003) Afirman que: el ciclo Deming es utilizado por empresas que desean elevar sus estándares de calidad y operar de manera más efectiva. Si se usa correctamente, puede ayudar a las empresas a elevar sus niveles de productividad y rendimiento. Debido a que todo el trabajo y esfuerzo se centra en la consecución de los objetivos propuestos. Los hispanohablantes se refieren a este ciclo como: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

**Planificar:** Los planes y la visión de la empresa sobre dónde quiere estar en el futuro se ponen en forma concreta. Una vez establecida la meta, se realiza un diagnóstico para determinar nuestra situación actual y las áreas que necesitan mejorar al tiempo.

**Hacer:** Se desarrolla el plan de trabajo que se estableció en la fase de “Planificación”, junto con algún tipo de supervisión para asegurar que todo, marcha según lo planeado. Entre los métodos de control destaca el diagrama de Gantt, que permite medir tareas y horas de trabajo.

**Verificar:** Se comparan los resultados esperados con los resultados reales según indicadores de medición previamente establecidos, ya que lo que no se puede medir no se puede mejorar sistémicamente.

**Actuar:** En esta etapa, el ciclo de la calidad se completa, si los resultados muestran que se logró el resultado deseado, se sistematizan y documentan los cambios realizados. Sin embargo, si los resultados muestran que no se logró el resultado deseado, es necesario actuar con rapidez para corregir la situación y establecer un nuevo plan de trabajo, repitiendo el ciclo una vez más.

### **5.1.9. TIPOS DE MODELOS DE GESTIÓN**

Según Huertas et al. (2020) afirma que existen varios modelos de gestión citados a continuación:

- **Modelo burocrático:** Establece un equilibrio interno y externo, donde los empleados siguen una lógica lineal y mecanicista. Los cambios en este modelo son más superficiales que fundamentales.
- **Modelo evolucionista:** Permite el desarrollo de la empresa a través de una lógica evolutiva, donde sobreviven las características más fuertes del negocio.
- **Modelo cognitivo:** Se basa en la idea de que la organización puede aprender y autoorganizarse. Sin embargo, no resuelve las contradicciones internas que limitan el crecimiento y tiende a ignorar el entorno.
- **Modelo educativo:** Se enfoca en construir una cultura organizacional, definiendo esquemas de interpretación de la realidad y generalmente excluyendo la participación externa.
- **Modelo político:** Establece procesos, reglas y otros mecanismos de control en la organización, considerando la dinámica de intereses, conflictos y alianzas.
- **Modelo psicoanalítico:** Se enfoca en el comportamiento y control, utilizando el psicoanálisis para abordar patrones conscientes e inconscientes que obstaculizan el progreso de la organización.

- **Modelo dialéctico:** Considera a las organizaciones como sistemas generadores de información positiva y negativa, basados en la lógica dialéctica donde cada fenómeno genera su opuesto.
- **Modelo hegemónico:** Se basa en el poder, donde ciertos individuos imponen su voluntad sobre otros. Esto puede generar explotación por parte de un grupo dominante.
- **Modelo relacional:** Considera a la organización como un espacio multidimensional donde se forman redes de relaciones formales e informales, generando procesos dinámicos y posibles conflictos. Se busca establecer escenarios de negociación y obtener beneficios mutuos.
- **Modelo estratégico:** Concibe a la organización como una entidad creada y financiada por la sociedad, conectada a través de redes internas y externas. Se realizan cambios estratégicos en respuesta al entorno empresarial.
- **Modelo analógico:** Representa la organización y ciertas propiedades esenciales de la situación, sin necesidad de reproducir todas las características minuciosamente.

Por otra parte EAE Business School (2021) afirma que los modelos de Gestión del siglo XXI son:

- **Modelo Zeitgeist Gerencial:** En contraposición a las convencionales estructuras jerárquicas piramidales, el modelo Zeitgeist propone un enfoque circular en el que la empresa se fragmenta en múltiples unidades autónomas. Cada departamento será encabezado por un representante, evitando así que algún departamento tenga un control dominante sobre los demás. Mediante esta completa autonomía y eficiencia, también se eliminan los intermediarios y las estructuras de mando que entorpecen la comunicación y la toma de decisiones.
- **Kaizen:** La metodología Kaizen, que surgió en Japón en los años 1950 y ha sido fundamental para el éxito impresionante de empresas como Toyota, se fundamenta en la búsqueda de la calidad total o, más específicamente, la

Mejora Continua en busca de la Calidad Total (MCCT). Esta filosofía se basa en la combinación de la lógica occidental y la inteligencia emocional oriental.

- **Benchmarking corporativo:** El benchmarking se puede describir como una estrategia constante que implica analizar los productos y procesos de trabajo de las organizaciones líderes en la industria.
- **Teoría Z:** La teoría Z está ganando popularidad a medida que se vuelve cada vez más importante proteger el capital humano de una organización, especialmente en un entorno donde la tecnología es fácilmente accesible y establecer ventajas competitivas se vuelve más difícil. Este enfoque de gestión de origen japonés tiene como objetivo fortalecer el sentido de identificación y propiedad de los empleados hacia la empresa. Se basa en la confianza en los trabajadores, el reconocimiento de su labor y la estabilidad en el empleo.
- **Balanced Scorecard (BSC):** Se trata de un enfoque de gestión que destaca la importancia de la planificación estratégica en una organización. En 1992, David Norton y Robert Kaplan desarrollaron este diseño, el cual se centra en la necesidad de alinear los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia un mismo objetivo. Además, busca identificar indicadores clave de rendimiento para evaluar los resultados de la empresa, considerando no solo aspectos financieros, sino también otros factores más intangibles.

### 5.1.5. ORGANIZACIÓN DE ARTESANOS

Según Ximhai (2007) las pequeñas empresas que se dedican a la producción artesanal pueden encontrarse tanto en entornos urbanos como rurales. Facilitan el estudio de estrategias personales, organizacionales y familiares para el autoempleo, la autoformación. Así, la producción de artes y oficios remite a un espacio de difusión del conocimiento y la cultura, como a una fuente de trabajo. En general la importancia que adquiere esta producción artística en términos de generación de recursos económicos como parte de las estrategias de sobrevivencia de los grupos domésticos, donde las actividades femeninas se visibilizan, la producción artesanal sigue siendo el principal espacio de conocimientos y valores culturales transmitidos de generación en generación.

### 5.1.5. 1 CLASES DE ORGANIZACIONES ARTESANALES

El Reglamento de Organizaciones Artesanales en su artículo 3 preceptúa que las organizaciones artesanales se clasifican en:

- **Organizaciones simples:** De acuerdo al Art. 4 del Reglamento de Organizaciones Artesanales, son aquellas constituidas por personas naturales, cuyo número de integrantes no sean inferior a 15 personas y que su ámbito no exceda del territorio de la provincia en la que desarrollan sus actividades y pueden ser:

- a) **Gremios:** Organizaciones artesanales conformadas por maestros de taller de una misma rama de trabajo artesanal, de acuerdo al Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo Artesanal; y.

- b) **Asociaciones interprofesionales:** Son organizaciones artesanales conformadas por maestros de taller y operarios que representen al menos seis ramas de trabajo artesanal distintas de acuerdo al Reglamento de Calificaciones y Ramas de Trabajo Artesanal.

- **Organizaciones compuestas:** Son aquellas conformadas por personas jurídicas y se clasifican en:

- a) **Federaciones provinciales:** Son las organizaciones artesanales conformadas por seis o más gremios, asociaciones interprofesionales y/o Federaciones cantonales de una misma provincia.

- b) **Federaciones nacionales:** Son las organizaciones artesanales conformadas por 6 o más gremios, asociaciones interprofesionales o 6 o más Federaciones provinciales de distintas provincias; y,

- c) **Confederación nacional:** Son las organizaciones artesanales integradas por 12 Federaciones provinciales y/o Federaciones nacionales.

La OBAZ está ubicada dentro de la categoría de organizaciones simples, con un número de 32 asociados, que desarrollan su actividad dentro de la provincia de Imbabura, los mismos que se encuentran organizados con el fin de ofertar diversidad productos.

La formulación del modelo de gestión administrativo que se adecue a las actividades de la OBAZ, de manera que aporte positivamente a cambios trascendentales desde el punto de vista administrativo, procesos internos, clientes, y desarrollo organizacional, especialmente del talento humano y sustentar su operatividad en el mediano y largo plazo.

El modelo de gestión administrativo representa un punto de clave hacia la consolidación que permite orientar, suministrar cohesión y sinergia a la mejora continua, la productividad y competitividad de la organización.

Con todo lo antes mencionado, se ha determinado que el Modelo de Negocio Estratégico es la mejor opción para la OBAZ debido a que concibe a la organización como una entidad creada y financiada por la sociedad para su desarrollo, conectada por redes de relaciones internas y externas, de esta forma, la gestión estratégica puede ser un componente de cualquier actividad económica, independientemente de que se relacione con la producción de bienes o servicios, sea a gran o pequeña escala, tenga capacidades tecnológicas avanzadas o no.

Esto se debe a que toda organización basa su operación sobre una combinación única de factores de producción tradicional que producen información además de bienes o servicios. De acuerdo con esta percepción, la gestión estratégica podría implementarse plenamente en sectores económicos con poca capacidad productiva o con bajo capital de inversión, tecnología básica, procesos manuales y sistemas genéricos de administración y comercialización, como los talleres artesanales de la OBAZ. De esta manera la gestión estratégica puede formar parte de toda actividad económica, sin distinguir si se encuentra relacionada con el área de producción de bienes o de servicios, si es de gran o pequeña escala, o si cuenta con altos niveles de tecnología o no, ya que el factor común de toda organización es que basan su funcionamiento en la combinación particular de los factores productivos tradicionales con los cuales a más de generar bienes o servicios, generan información y conocimientos que pueden ser gestionados.

Bajo esta percepción la gestión estratégica podría ser plenamente implementada en sectores económicos de baja capacidad productiva o que cuenten con capitales bajos de



inversión, tecnología básica, procesos manuales y sistemas de comercialización y administración general, tales como talleres artesanales, con el fin de enfrentar falencias comunes, como la ausencia de planificación, escasa gestión de comercialización y mercadeo, además de que con ello se verían involucradas en un proceso estratégico de planificación y mejora continua que se adapte a su realidad y condición, y que permita fortalecer la actividad con la finalidad de resguardar la supervivencia de su naturaleza creativa y de uno de los pocos refugios y medios de transmisión del conocimiento tácito y de la tecnología endógena de nuestros pueblos.

## **6. CAPÍTULO II**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN DE BORDADORAS Y ARTESANOS DE ZULETA**

#### **6.1. Antecedentes**

La comunidad de Zuleta está ubicada en la parroquia de Angochagua, cantón Ibarra, en la provincia de Imbabura. Se ha ganado el título de “Valle Sagrado de los Arcoíris” por sus singulares características geográficas.

Su principal base cultural es la creación de bordados hechos a mano de alta calidad, los cuales son exhibidos y vendidos en todo el país. El enfoque de la producción artesanal se centra principalmente en la creación de ropa, accesorios, repisas de chimenea, servilletas, tapices y una variedad de otros artículos que reflejan el conocimiento y las costumbres de los antepasados de las mujeres de la nacionalidad Kichwa del pueblo Karanki.

Las vías de acceso a la comunidad cuentan con puntos de acceso de primer nivel, lo que favorece la presencia de turistas nacionales y extranjeros, desde Quito la distancia a Zuleta es de 103 Km.

La Comunidad de Zuleta brinda seguridad para sus visitantes, para ello se han establecido estrategias mediante la conformación de brigadas de seguridad, así también cuentan con una unidad de policía comunitaria que garantiza el orden y la seguridad en el sector.

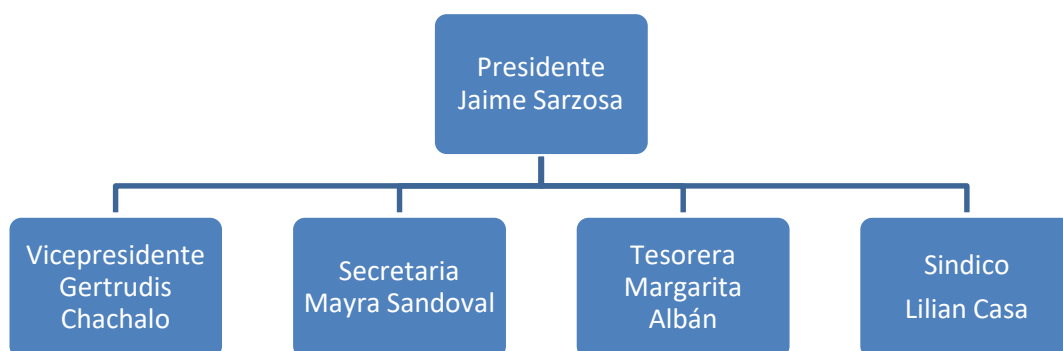
La Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta, se encuentra ubicada en la Provincia de Imbabura, Cantón Ibarra, Parroquia Angochagua, en la Plaza artesanal Zuleta, inician sus actividades en el año 1995 con 45 socios, la iniciativa nace de varios moradores del sector que tenían amplia experiencia en la elaboración artesanal de bordados y talabartería, mismos que pretendían comercializar sus productos de forma directa sin intermediarios, eventualmente, este esfuerzo cooperativo dio sus frutos ya que pudieron consolidarse y ahora tienen un espacio para exhibir y vender sus artesanías en el centro comunitario Zuleta. Esto se hizo con el fin de mejorar su producción, encontrar espacios para su comercialización, así como para capitalizar sus habilidades y técnicas en la industria textil. Esta actividad permite al grupo femenino compaginar con las labores de campo y al mismo tiempo generar ingresos adicionales para la economía familiar.

Sarsoza (2023) manifiesta que: en el año de 2015 registraron su legalización de la organización en el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria con sus siglas IEPS, la misma que se registra con 32 asociados activos, durante el tiempo que duró el proceso para legalizar la organización, los asociados se fueron desvinculando y otros fallecieron manifestó el presidente de esta organización.

### 6.1.1. Análisis Administrativo

#### Gráfico 1

#### *Organigrama de la OBAZ.*



Fuente y Elaborado: OBAZ

La OBAZ cuenta con una estructura organizativa básica que carece de áreas esenciales como marketing, control de calidad y fortalecimiento artesanal. Esto limita su capacidad para expandir la oferta de sus productos tanto a nivel nacional como internacional, y ofrecer productos de calidad en dichos mercados.

La OBAZ carece de una misión, una visión, un conjunto de valores y un propósito claros que le permitan a sus asociados tener un direccionamiento, lo cual pone en riesgo su permanencia en el mercado.

#### 6.1.1.1. Objetivos Diagnósticos

Con el afán de determinar un horizonte favorable se han diseñado cuatro objetivos específicos del diagnóstico los mismos que se detallan a continuación:

- a. Identificar el grado de satisfacción de los socios de la OBAZ en relación al manejo actual de la asociación.

- b. Analizar la filosofía organizacional y sus efectos.
- c. Determinar si la asociación debe mejorar y/o ampliar sus servicios.
- d. Identificar nuevas estrategias para mejorar el posicionamiento de la asociación y sus productos.

#### **6.1.1.2.Variables**

Los aspectos o dimensiones que hacen referencia a cada uno de los objetivos diagnósticos, en la presente investigación, se los considera como variables por lo que se ha planteado 4 variables a investigarse que están relacionadas con cada uno de los objetivos específicos las mismas son:

**Variable N° 1:** Satisfacción de los socios

**Variable N° 2:** Calidad de productos y servicios

**Variable N° 3:** Ampliación ordenada de servicios y productos

**Variable N° 4:** Promoción y publicidad

#### **6.1.1.3.Indicadores**

Todos aquellos sub-aspectos que brindarán información sobre cada una de las variables planteadas anteriormente se las considera indicadores, por cada variable.

#### **6.1.1.4.Métodos**

Los métodos generales que se aplicaron en la presente investigación fueron:

#### **6.1.1.5.Inductivo**

El método inductivo según Andrade, Alejo, & Armendariz (2018) es el conjunto de procedimientos utilizados para llegar de lo particular a análisis y conclusiones generales. En el presente estudio a través de este método se ha llegado a establecer conclusiones generales partiendo de los hechos particulares de diferentes indicadores diagnósticos utilizados básicamente en la investigación de campo; de igual manera sirvió de mucho para la realización del análisis de impactos que se desarrollaron en la investigación ya que inductivamente se establecieron niveles de impacto en diferentes áreas como de manera global o general.

#### **6.1.1.6.Deductivo**

El método deductivo para Rodríguez y Pérez (2017) es pasar de un conocimiento general a otro más particular o con menor nivel de generalidad. Con este método se pudo llegar a la particularidad de la propuesta del Modelo de Gestión de OBAZ, partiendo del estudio de fundamentos generales, así como de teorías establecidas referidas a la administración de sociedades artesanales y turísticas del sector.

#### **6.1.1.7.Analítico – Sintético**

Partiendo desde el hecho de que algunos investigadores y autores, consideran que no puede existir síntesis sin un previo análisis y viceversa, en el desarrollo del marco teórico se puso de manifiesto información de fundamentos y conceptos de modelos de gestión para pequeñas asociaciones artesanales partiendo del análisis exhaustivo de toda la información documental y de las entrevistas realizadas a varios actores.

### **6.1.2. TÉCNICAS**

#### **6.1.2.1. Entrevista**

Se aplicó este instrumento de análisis cualitativo para la recolección de información, la cual busca en forma oral y de manera directa obtener los mejores resultados que nutran la investigación, se aplicó al presidente de la organización y a dos asociados elegidos al azar, esta técnica también permitió trabajar conjuntamente con la observación directa ya que permite percibir reacciones y motivaciones de los entrevistados.

#### **6.1.2.2.Encuestas**

Se aplicó esta técnica a los 29 socios de la OBAZ, lo que permitió conocer detalles específicos sobre la organización, nos ayudó a obtener estos datos a través de consultas que se formulan de acuerdo con los fines que se persiguen.

#### **6.1.2.3.Observación**

Fue necesario para la recolección de información primaria acudir hasta el lugar de los hechos o acontecimientos, en donde se realizó una observación directa fue realizada sobre la base de variables e indicadores previamente establecidos.

### **6.1.3. POBLACIÓN**

La población de estudio estuvo constituida por 32 socios de OBAZ, de los cuales 3 fueron tomados como sujeto de entrevista al formar parte de la administración y liderazgo de la organización y la diferencia se aplicó una encuesta estructurada con preguntas cerradas.

No fue necesario calcular la muestra al contar con una población reducida, se trabajó con todos los involucrados lo que permitió una mejor captura de la información reduciendo el riesgo de sesgo en los datos.

### **6.1.4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

#### **6.1.4.1. ENTREVISTA REALIZADA AL PRESIDENTE Y 2 SOCIOS DE LA OBAZ**

##### **Cuestionario**

##### **1. ¿Qué les motivo a unirse en una asociación?**

La necesidad económica de cada uno de los socios y el valor cultural que tienen los bordados, los mismos que estuvieron en peligro de extinción por la a culturización siendo olvidados en el tiempo, el poder poner el valor real al esfuerzo artesanal del bordado, y poder ser visibilizados nuevamente los impulsó a que decidan asociarse, en la actualidad los productos son vendidos a turistas nacionales y con mayor énfasis a los turistas internacionales.

##### **2. ¿La forma como se ha manejado la dirigencia durante este tiempo de vida de la Asociación, ha dejado resultados positivos o negativos?**

Los 3 entrevistados coinciden en que durante estos últimos 8 años la administración ha sido positiva por parte de la dirigencia actual, indican que gracias a la gestión realizada han podido llegar a tener espacios para la exhibición y venta de los productos en la plaza artesanal de Zuleta.

##### **3. ¿Desde qué año están constituidos legalmente como asociación y cuántos socios fundadores se unieron?**

Desde hace 8 años están constituidos legalmente con 32 socios activos.

**4. ¿Una vez constituida la Asociación, cuáles fueron las primeras acciones realizadas?**

Los entrevistados indican que se realizó la conformación de la directiva, la aprobación del reglamento interno que les permita regularizar y ordenar sus actividades.

**5. A través de los años, la comunidad de Zuleta ha tenido un protagonismo en la promoción turística de la provincia, ¿Cómo se ha beneficiado la OBAZ de estos espacios?**

Las entrevistas en medios de comunicación, tanto local como nacional, han permitido difundir y promocionar la organización, y de esta manera llegar a más personas y posicionar a Zuleta como las manos que bordan la cultura, logrando resultados positivos con la visita de más turistas a Zuleta y por ende a nuestra organización.

**6. Con la declaratoria de mejor destino turístico del mundo la parroquia de Angochagua catalogado por la OMT, ¿cómo se prepara la OBAZ para la atención al cliente?**

Los entrevistados manifiestan que necesitan capacitarse en diferentes áreas, en especial en atención al cliente, manejo de herramientas de marketing, implementar control de calidad, para que sus productos sean de calidad y satisfacer las expectativas de los clientes nacionales e internacionales.

**7. ¿Qué piensa usted que deberían mejorar en la Asociación de Bordadoras y Artesanos?**

Los entrevistados sostienen que les gustaría contar con un lugar propio para desarrollar sus actividades normales, de igual forma están conscientes que la calidad de sus productos es un aspecto fundamental para mejorar y alcanzar mercados internacionales, así mismo indican que deben mejorar en la parte administrativa.

**8. ¿Conoce usted qué es un modelo de gestión?**

Todos los entrevistados coinciden en que no tienen conocimiento de lo que es un modelo de gestión.

**9. ¿Si existiera la posibilidad mejorar los procesos administrativos, aceptarían la iniciativa?**

De igual forma manifiestan que estarían dispuestos a permitir que les guíen en el mejoramiento de los procesos administrativos, ya que esto les ayudaría a mejorar los canales de comunicación interno, a mejorar procesos y procedimientos al momento de atención al cliente, y poder exponer sus productos en otros mercados.

**10. ¿Cree usted que con administración adecuada se puede buscar nuevos nichos de mercado?**

Los entrevistados todos coinciden que, durante 20 años de mala administración no les permitió un crecimiento ordenado, así también afirman que la administración actual está dispuesta a recibir asesoría que le permita mejorar los procesos y aprovechar la oportunidad de haber sido catalogados como mejor destino turístico por la OMT para promocionarse en mercados internacionales.

**11. ¿Ha tenido acercamientos con alguna institución pública o privada para mejorar aspectos administrativos?**

Manifiestan que no han realizado acercamiento previo con alguna institución que les capacite en aspectos administrativos, una vez más ratifican que la gestión del presidente actual es adecuada y que está buscando estos acercamientos.

**12. ¿Cuál es el comportamiento de los socios con la forma de administrar la Asociación de Bordadoras y Artesanos?**

En forma unánime reconocen que como en toda organización existen discrepancias pero que son solventadas en forma inmediata gracias al líder de la asociación.

**13. ¿Se ha realizado una evaluación de seguimiento al proceso administrativo de la OBAZ?**

De forma unánime concuerda que solo se realiza informes de fin de año y que jamás se ha evaluado el proceso administrativo.



#### **14. ¿Cuáles son los problemas principales por los que atraviesa la OBAZ?**

La falta de capital de trabajo es uno de los factores fundamentales que no les permite crecer, las altas tasas de interés bancario no les permiten desarrollarse, la creación de otras organizaciones en la localidad, el ingreso de productos sustitutos realizados a máquina.

#### **15. ¿Cuáles son sus principales clientes?**

Los principales clientes son los turistas internacionales, así como los turistas nacionales.

#### **16. ¿Realizan alianzas estratégicas con alguna institución?**

Los entrevistados concuerdan que sus principales alianzas son con las agencias de viajes, las mismas que incluyen dentro de sus itinerarios la visita a nuestra organización, así también con colegios y universidades que vienen a estudiar nuestra cultura y tradiciones.

#### **17. ¿Quién le enseñó a bordar?**

Los entrevistados manifiestan que es una costumbre de se va transmitiendo de generación en generación, y que cada bordado representa la naturaleza, cosmovisión andina, su modo vivencial, y que cada bordado es diferente uno del otro.

### **6.1.4.2. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS SOCIOS DE LA OBAZ**

**Tabla 1**

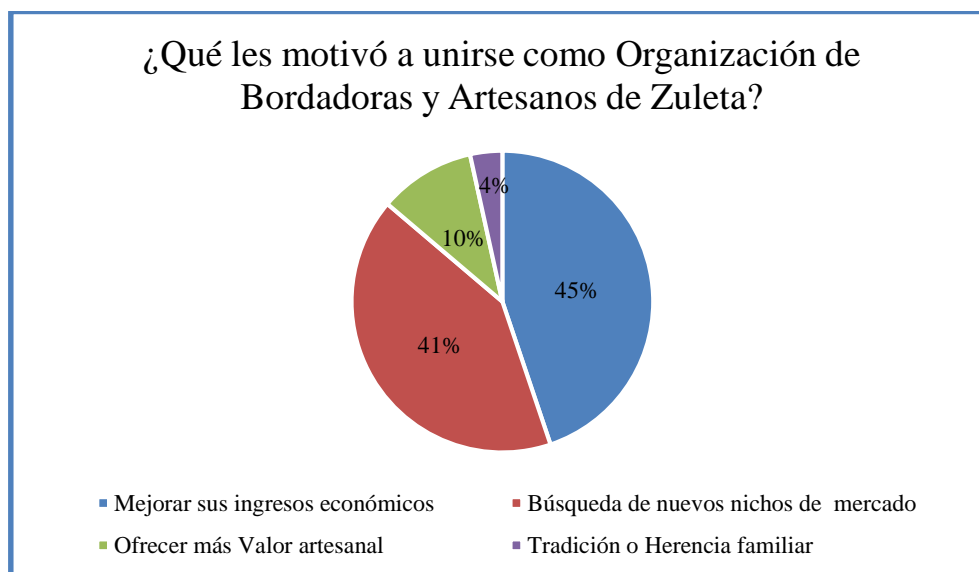
**¿Qué les motivó a unirse como Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mejorar sus ingresos económicos	<b>13</b>	<b>45%</b>
Búsqueda de nuevos nichos de mercado	<b>12</b>	<b>41%</b>
Ofrecer más valor artesanal	<b>3</b>	<b>10%</b>
Tradición o herencia familiar	<b>1</b>	<b>4%</b>
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Muestra de la investigación

## Gráfico 2

*Pregunta N°1 de la encuesta.*



Fuente: Muestra de la investigación

Interpretación:

Según los resultados obtenidos en la primera pregunta, se observa que el 45% de los socios tienen como objetivo principal mejorar su situación económica al unirse a la organización. Además, el 41% de los encuestados busca identificar nuevos nichos de mercado que les permitan ofrecer sus productos. Un 10% de los socios se enfoca en brindar un mayor valor artesanal en sus productos. Por último, se observa que el 4% de las personas encuestadas se unen a la organización debido a su deseo de preservar la tradición o herencia familiar. Estos datos reflejan las motivaciones y objetivos variados de los socios al unirse a la organización, abarcando aspectos económicos, comerciales, culturales y personales.

**Tabla 2**

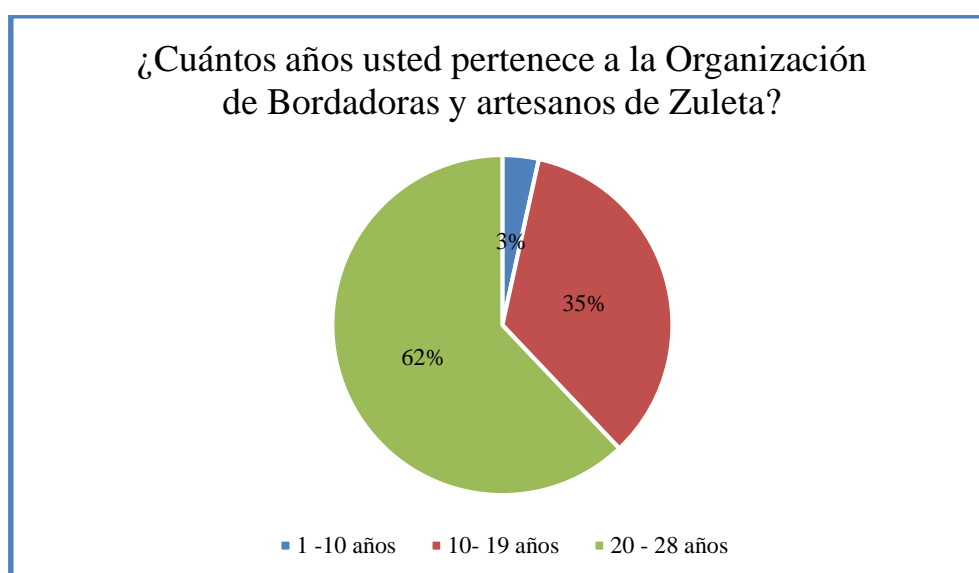
**¿Cuántos años usted pertenece a la Organización de Bordadoras y artesanos de Zuleta?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
1 -10 años	1	4%
10- 19 años	10	34%
20 - 28 años	18	62%
Total	29	100%

Fuente: Muestra de la investigación

**Gráfico 3**

*Pregunta N°2 de la encuesta.*



Fuente: Muestra de la investigación

**Interpretación:**

Se observa que el 62% de los socios encuestados tiene una permanencia en la organización de 20 a 28 años, lo que indica una larga trayectoria y compromiso por parte de este grupo significativo de socios. Además, el 35% de los encuestados tiene una permanencia de 10 a 19 años, lo que también demuestra una participación considerable en la organización. Por otro lado, el 3% de los socios tiene una permanencia de 1 a 9 años, lo que sugiere que hay una pequeña proporción de socios más recientes. Es importante destacar que la mayoría

de los socios son los fundadores de la organización, lo que indica un fuerte sentido de arraigo y compromiso con los principios y valores que dieron origen a la misma.

**Tabla 3**

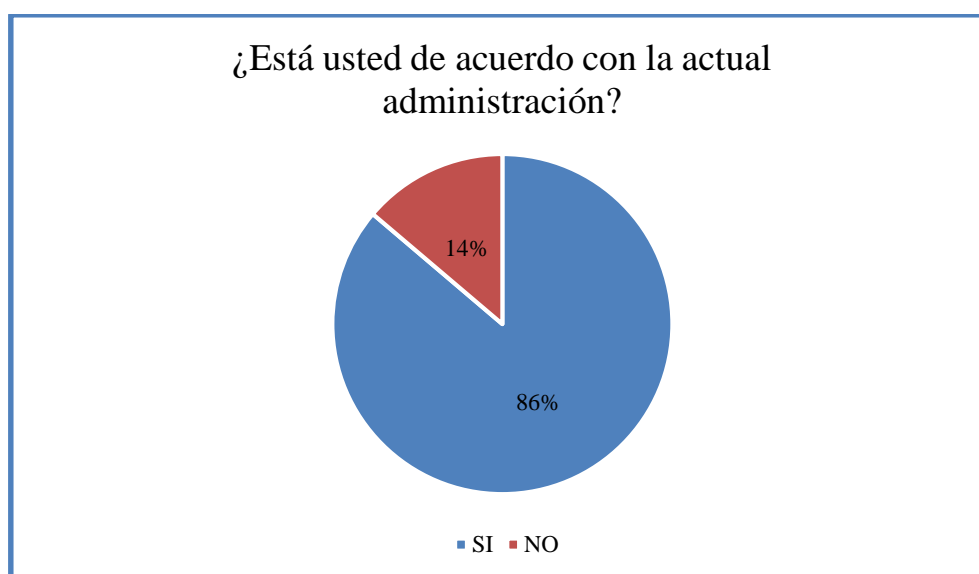
**¿Está usted de acuerdo con la actual administración?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>SI</b>	<b>25</b>	<b>86%</b>
<b>NO</b>	<b>4</b>	<b>14%</b>
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Muestra de la investigación

**Gráfico 4**

*Pregunta N°3 de la encuesta.*



Fuente: Muestra de la investigación

**Interpretación:**

En relación al indicador que habla sobre la aceptación de la administración actual, se puede destacar que el 86% de los socios encuestados expresaron estar de acuerdo con la administración del señor Jaime Sarzosa. Cabe mencionar que el señor Sarzosa ha sido reelecto para un segundo periodo, lo que sugiere un respaldo significativo por parte de la mayoría de los socios. Sin embargo, un 14% de los encuestados manifestaron no estar de acuerdo con la forma de administración. Se puede apreciar una división en la percepción de

la gestión de la organización, indicando que hay un segmento minoritario de socios que expresan desacuerdo con las decisiones y acciones tomadas por el señor Sarzosa y su equipo directivo. Es importante tener en cuenta estas opiniones divergentes, ya que pueden ser una oportunidad para analizar y abordar posibles áreas de mejora en la administración y buscar una mayor alineación entre los socios.

**Tabla 4**

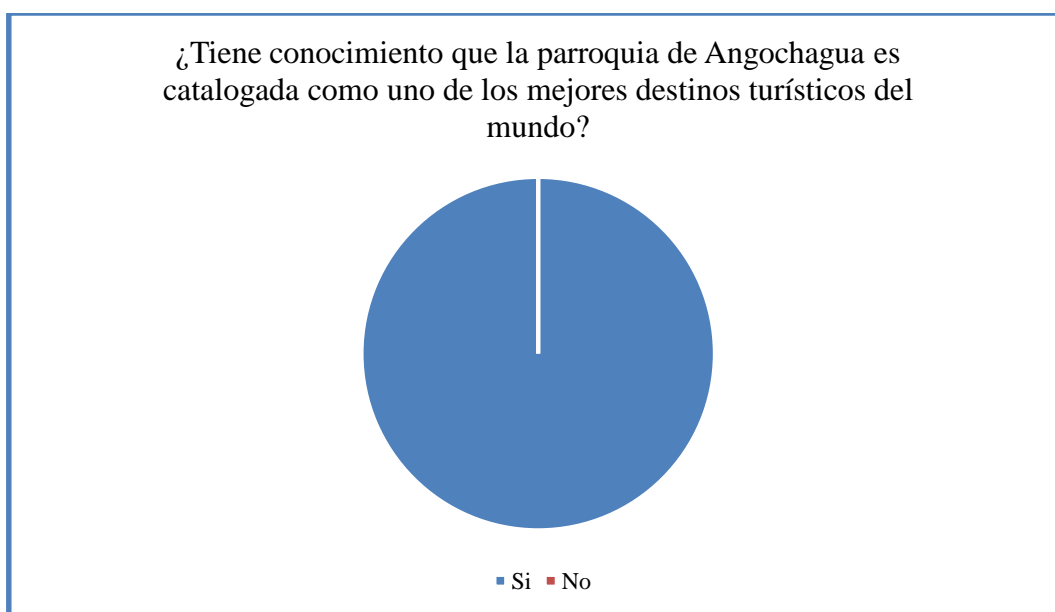
**¿Tiene conocimiento que la parroquia de Angochagua es catalogada como uno de los mejores destinos turísticos del mundo?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	29	100%
No	0	0%

Fuente: Muestra de la investigación

**Gráfico 5**

*Pregunta N° 4 de la encuesta.*



Fuente: Muestra de la investigación

Interpretación:

Todos los socios tienen conocimiento sobre el reconocimiento que ha obtenido la parroquia de Angochagua y las oportunidades que se presentan para la organización. Este

hallazgo indica que existe una comunicación efectiva dentro de la organización, ya que todos los socios están informados y conscientes de los logros y oportunidades que se han presentado en el contexto de la parroquia. Esta información compartida es crucial para que los socios puedan aprovechar las oportunidades y contribuir de manera efectiva al desarrollo y crecimiento de la organización.

Además, demuestra una buena difusión de la información por parte de la administración y una participación activa de los socios en el proceso de toma de decisiones y planificación estratégica. En general, este nivel de conocimiento y conciencia en todos los socios es un indicador positivo de la unidad y compromiso dentro de la organización, lo cual es fundamental para lograr el éxito y aprovechar las oportunidades que se presentan.

**Tabla5**

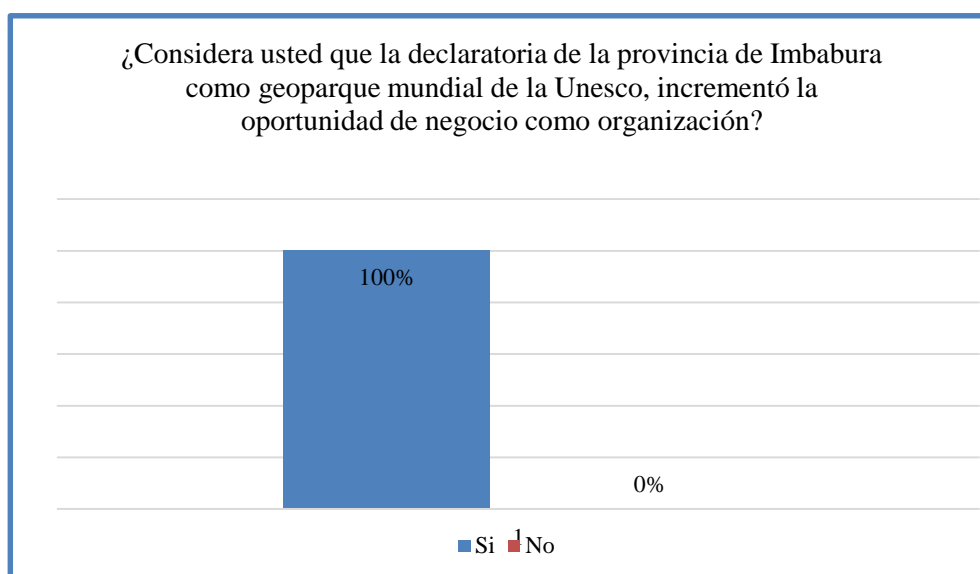
**¿Considera usted que la declaratoria de la provincia de Imbabura como GEOPARQUE MUNDIAL DE LA UNESCO, incrementó la oportunidad de negocio en la organización?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	<b>29</b>	<b>100%</b>
No	<b>0</b>	<b>0%</b>
Total	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Muestra de la investigación

## Gráfico 6

### Pregunta N° 5 de la encuesta



Fuente: Muestra de la investigación

#### Interpretación:

Según los resultados obtenidos en la pregunta cinco, es destacable que todos los socios encuestados, en un 100%, coinciden en que la declaración de la provincia de Imbabura como Geoparque Mundial de la UNESCO ha incrementado las oportunidades de negocio para la organización. Esta unanimidad en la percepción de los socios indica un alto nivel de conciencia y comprensión sobre el impacto positivo que esta distinción ha tenido en la organización. La declaración de Geoparque Mundial de la UNESCO brinda reconocimiento internacional y visibilidad, lo cual se traduce en una mayor atracción de visitantes y turistas a la región. Esto a su vez genera nuevas oportunidades de negocio, tanto en términos de incremento de ventas de productos y servicios ofrecidos por la organización, como en el impulso del desarrollo económico local a través del turismo.

La coincidencia del 100% de los socios en esta percepción refuerza la idea de que la declaratoria del Geoparque Mundial de la UNESCO ha sido un factor significativo para el crecimiento y fortalecimiento de la organización. Además, demuestra una alineación y consenso entre los socios en la importancia de aprovechar esta oportunidad única para impulsar el desarrollo sostenible de la región y mejorar la calidad de vida de la comunidad.

**Tabla 6**

**¿A qué tipo de mercado se proyecta la organización de Bordadoras y artesanos de Zuleta?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mercado local	2	7%
Mercado Nacional	7	24%
Mercado Internacional	20	69%
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Muestra de la investigación

**Gráfico 7**

*Pregunta N° 6 de la encuesta*



Fuente: Muestra de la investigación

Interpretación:

Basándonos en los resultados obtenidos en la sexta pregunta, podemos observar que la mayoría de los miembros de la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta, un 69% en particular, se proyectan hacia mercados internacionales. Esto indica que existe un interés por expandir su presencia más allá de las fronteras nacionales y aprovechar las oportunidades comerciales en el ámbito internacional. Esta orientación hacia los mercados



internacionales puede ser una respuesta a la demanda creciente de productos artesanales de alta calidad y autenticidad en mercados extranjeros.

Por otro lado, el 24% de los miembros de la organización se proyectan a seguir operando en el mercado nacional. Esto indica que aún consideran que existe un mercado interno significativo y que desean mantener su presencia y participación en él. Esta estrategia puede estar respaldada por la preferencia de los consumidores locales por productos artesanales y el valor cultural que estos representan. Sin embargo, es importante destacar que solo el 7% de los miembros de la organización se han proyectado hacia el mercado local. Esto puede ser debido a diversas razones, como la limitada demanda local, la competencia de otros productos y la necesidad de explorar mercados más amplios para asegurar el crecimiento y la sostenibilidad de la organización.

Se puede mencionar que la mayor parte de los socios tienen su proyección de buscar nuevos nichos de mercado en especial a nivel internacional, ya que el mismo les genera mayores ingresos.

#### **Tabla 7**

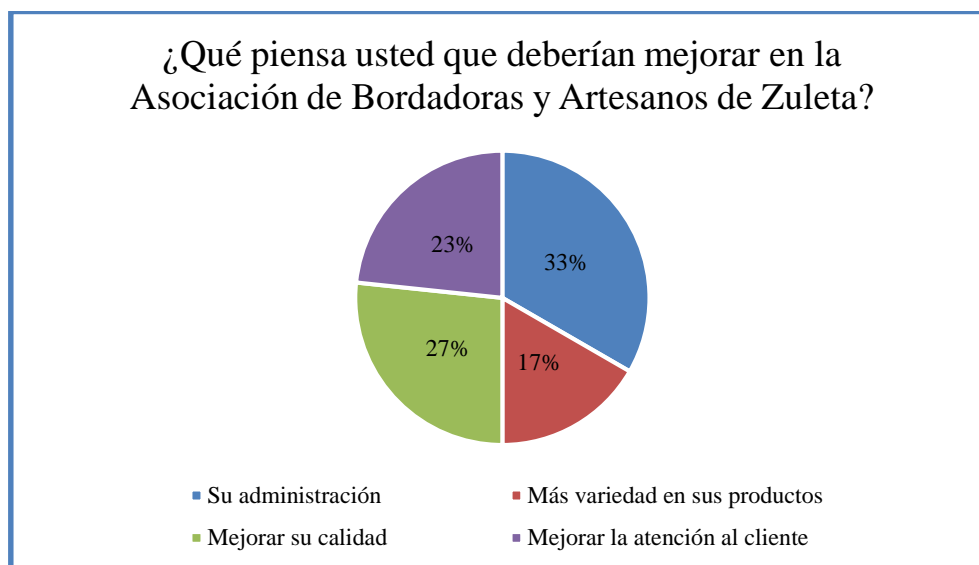
#### **¿Qué piensa usted que deberían mejorar en la Asociación de Bordadoras y Artesanos de Zuleta?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Su administración	<b>10</b>	<b>33%</b>
Más variedad en sus productos	<b>5</b>	<b>23%</b>
Mejorar su calidad	<b>8</b>	<b>27%</b>
Mejorar la atención al cliente	<b>6</b>	<b>17%</b>
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Muestra de la investigación

### Gráfico 8

Pregunta N° 7 de la encuesta.



Fuente: Muestra de la investigación

Interpretación:

Se puede mencionar que el 33% de los socios consideran que deben mejorar la administración de la organización, el otro 23% piensan que se debe mejorar la calidad en sus productos, el 27% han indicado mejorar en la atención al cliente y el 17% deberían buscar variar los productos. Se puede indicar que la mayor parte de los socios piensan que la organización debe mejorar el proceso administrativo, lo que conllevaría a tener un control de calidad, capacitación en atención al cliente, que les permita mejorar sus ingresos.

### Tabla 8

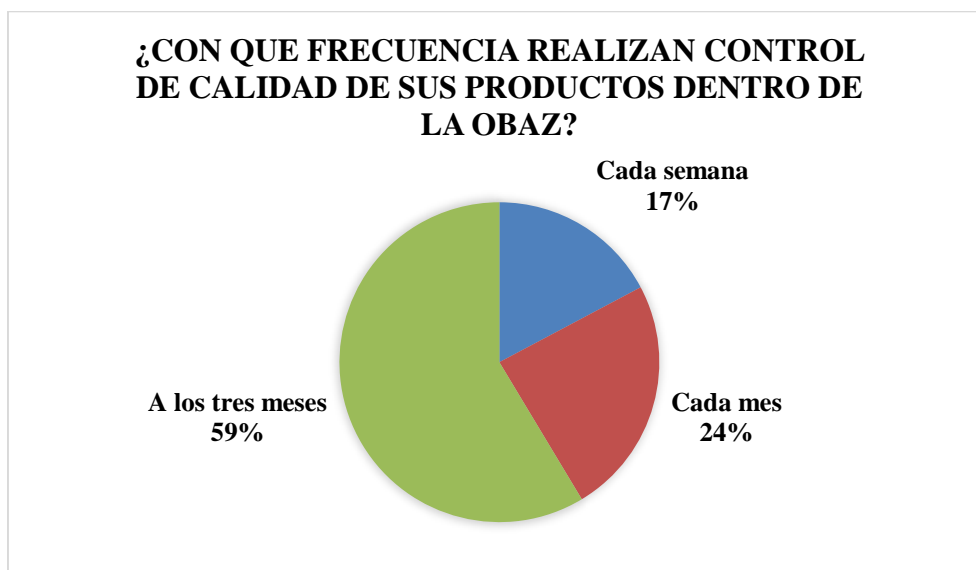
¿Con qué frecuencia realizan control de calidad de sus productos dentro de la OBAZ?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Cada semana	5	17%
Cada mes	7	24%
A los tres meses	17	59%
Total	29	100%

Fuente: Muestra de la investigación

## Gráfico 9

### Pregunta N° 8 de la encuesta



Fuente: Muestra de la investigación

#### Interpretación:

Basado en los resultados obtenidos, se puede analizar la frecuencia con la que se realiza el control de calidad de los productos dentro de la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta (OBAZ). Los datos revelan que existe una variedad en los intervalos de tiempo en los que se lleva a cabo esta actividad. El 59% de los miembros de la organización realiza el control de calidad de sus productos cada 3 meses. Esta frecuencia indica que estos miembros consideran que un período de tres meses es suficiente para evaluar la calidad de los productos y realizar las mejoras necesarias en caso de ser requeridas. Es posible que esta frecuencia esté respaldada por la confianza en los procesos de producción y la experiencia acumulada en la organización. El 24% de los miembros realiza el control de calidad de forma mensual. Esta frecuencia sugiere una mayor atención y seguimiento de la calidad de los productos en comparación con el grupo anterior. Estos miembros pueden considerar que una revisión mensual permite identificar y abordar posibles problemas o desviaciones de manera más oportuna.

Por último, el 17% de los miembros realiza el control de calidad de forma semanal. Esta frecuencia indica un enfoque más riguroso y detallado en la supervisión de la calidad de los productos. Estos miembros pueden considerar que una revisión semanal garantiza la

detección temprana de cualquier problema y permite una corrección inmediata para mantener altos estándares de calidad.

**Tabla 9**

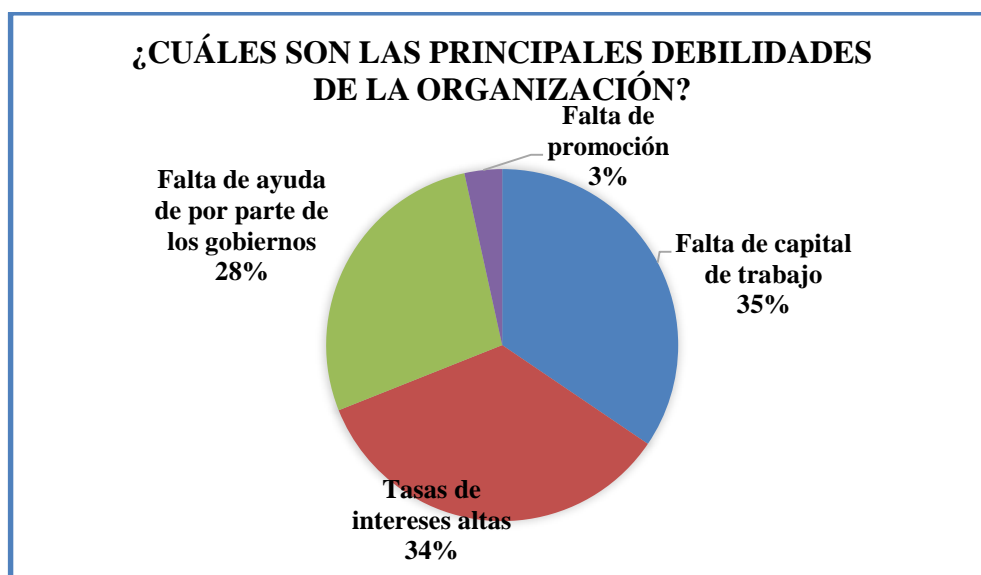
**¿Cuáles son las principales debilidades de la organización?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Falta de capital de trabajo	<b>10</b>	<b>35%</b>
Tasas de intereses altas	<b>10</b>	<b>34%</b>
Falta de ayuda por parte de los gobiernos	<b>8</b>	<b>28%</b>
Falta de promoción	<b>1</b>	<b>3%</b>
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Muestra de la investigación

**Gráfico 10**

*Pregunta N° 9 de la encuesta.*



Fuente: Muestra de la investigación

Interpretación:

Con los resultados arrojados en la novena pregunta, se puede interpretar que la falta de capital de trabajo, las altas tasas de interés bancario, la falta de apoyo de los diferentes entes de gobierno son los que no le permiten crecer a la organización.

**Tabla 10**

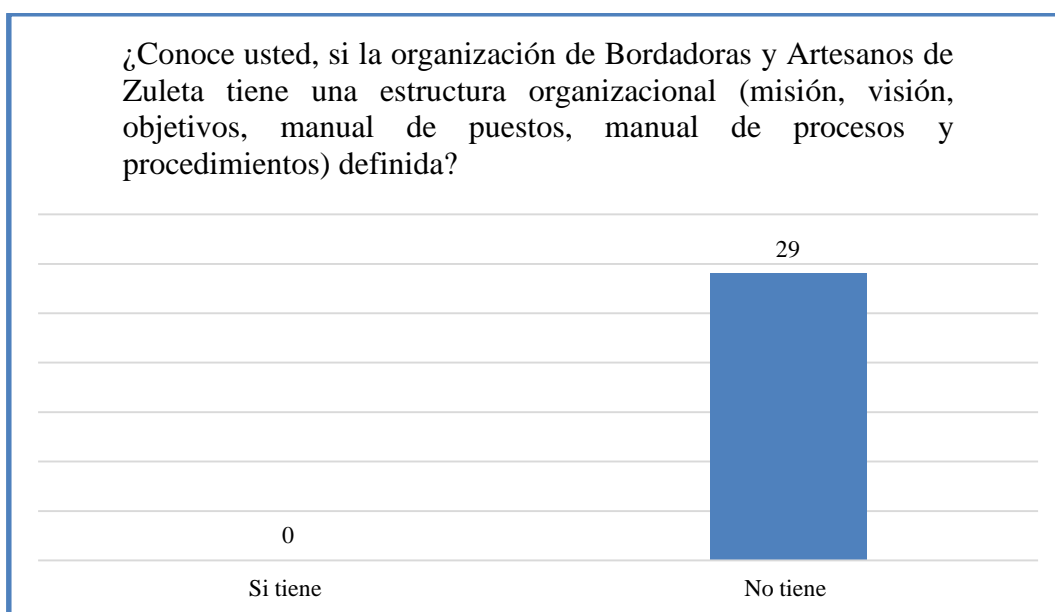
**¿Conoce usted, si la organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta tiene una estructura organizacional (misión, visión, objetivos, manual de puestos, manual de procesos y procedimientos) definida?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si tiene	<b>0</b>	<b>0%</b>
No tiene	<b>29</b>	<b>100%</b>
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Muestra de la investigación

**Gráfico 11**

*Pregunta N° 10 de la encuesta.*



Fuente: Muestra de la investigación

Interpretación:

Con los resultados obtenidos en la décima pregunta, se puede indicar que el 100% de los socios de la Organización afirman que esta organización carece de una filosofía empresarial que les sirva de guía y le permita tener un desarrollo organizado.

**Tabla 11**

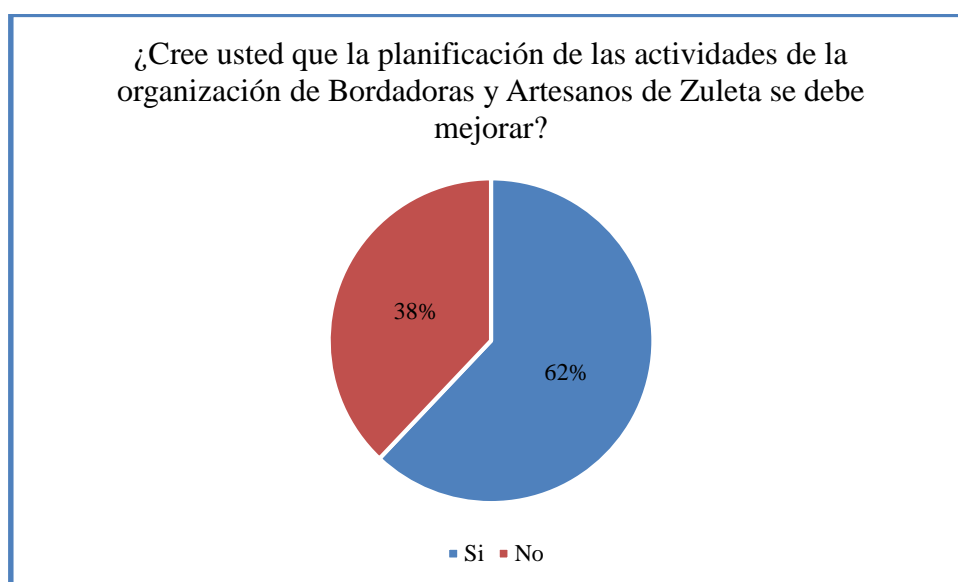
**¿Cree usted que la planificación de las actividades de la organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta se debe mejorar?**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	18	62%
No	11	38%
Total	29	100%

Fuente: Muestra de la investigación

**Gráfico 12**

*Pregunta N° 11 de la encuesta*



Fuente: Muestra de la investigación

Interpretación:

El 62% de los socios encuestados considera que es necesario mejorar la planificación de la organización. Esto sugiere que estos socios perciben ciertas deficiencias o áreas de oportunidad en el proceso de planificación actual.

Por otro lado, el 38% de los socios encuestados están satisfechos con la planificación actual y consideran que no es necesario realizar cambios significativos. Es posible que encuentren que la planificación actual es efectiva y les permite abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades de manera adecuada.

**Tabla 12**

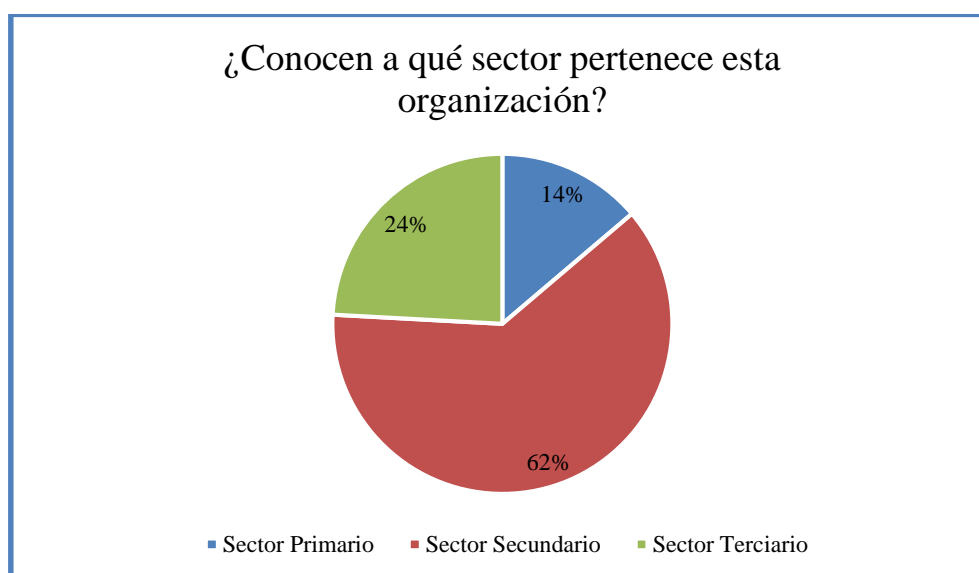
**¿Conocen a qué sector pertenece esta organización?**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Sector Primario	<b>4</b>	<b>14%</b>
Sector Secundario	<b>18</b>	<b>62%</b>
Sector Terciario	<b>7</b>	<b>24%</b>
total	<b>29</b>	<b>100%</b>

Fuente: Muestra de la investigación

**Gráfico 13**

*Pregunta N° 12 de la encuesta.*



Fuente: Muestra de la investigación

Interpretación:

De acuerdo a los resultados arrojados en la última pregunta, el 14% de la población pertenece al sector primario, el 62% de los socios pertenecen al sector secundario y el 24% al sector terciario.

Como conclusión se puede mencionar que la mayor parte de los socios pertenecen al sector secundario, mismo que transforman la materia prima en productos terminados como son: artesanías, productos de talabartería, y gastronomía, los mismos que son comercializados a los turistas que visitan la comunidad de Zuleta.

### **6.1.5. PROBLEMA DIAGNÓSTICO**

Luego de realizar el diagnóstico mediante la utilización de técnicas de investigación como entrevistas, encuestas y observación en la OBAZ se ha logrado identificar que la asociación no posee un plan de dirección que brinde a los administradores las herramientas necesarias para permitir que el emprendimiento crezca y se desarrolle en el futuro, por lo cual se puede determinar cómo problema importante o fundamental de la investigación de campo que, la Asociación no cuenta y por ende va a desarrollar el “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA OBAZ”; mismo que se fortalecerá en el siguiente capítulo en el desarrollo de la propuesta.

La ausencia de un modelo de gestión perjudica a toda la estructura organizacional, ya que no existe un punto de llegada, una meta, un objetivo en común, por lo tanto, tampoco es posible organizarse de forma cronológica, el funcionamiento se hace monótono, cotidiano y totalmente empírico. A pesar de que en la actualidad la OBAZ tiene un relativo éxito, con el tiempo la falta de un modelo de gestión traerá problemas como la desorganización del trabajo, falta de compromiso del talento humano, descoordinación de los directivos para manejar situaciones problemáticas, mala calidad en los productos y el servicio, pérdida de clientes y en el peor de los casos el fracaso organizacional.

### **6.1.6. MODELO DE GESTIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN DE ARTESANOS Y BORDADORAS DE ZULETA**

Contar con un modelo de gestión administrativa estratégica proporciona numerosos beneficios a la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta.

El modelo de gestión estratégica ayudará a establecer una estructura organizacional clara y eficiente, definir roles y responsabilidades, y establecer líneas claras de comunicación. Esto promoverá la coordinación y colaboración entre los miembros, evitando duplicación de esfuerzos y mejorando la toma de decisiones.

Permitirá revisar y mejorar los procesos administrativos existentes. Al identificar y eliminar ineficiencias, se reducirán los costos operativos, se aumentará la productividad y se agilizarán los flujos de trabajo.



Al adoptar un enfoque estratégico, la organización podrá identificar áreas de mejora en sus operaciones e implementar acciones correctivas o preventivas para optimizar su desempeño. Esto puede incluir la adopción de tecnología, la mejora de la calidad de los productos o servicios, la optimización de la cadena de suministro y la implementación de mejores prácticas en la producción.

El modelo de gestión estratégica ayudará a la organización a definir objetivos claros y medibles en términos económicos y financieros. Esto permitirá una mejor planificación y control de los recursos financieros, optimizando los ingresos y reduciendo los costos. Además, facilitará la identificación de oportunidades de crecimiento y diversificación que impulsen la sustentabilidad económica a largo plazo.

Permitirá a la organización analizar y comprender su entorno competitivo. Esto incluye el análisis de la competencia, las tendencias del mercado y las demandas de los clientes. Con esta información, la organización podrá tomar decisiones más informadas y desarrollar estrategias efectivas para mantenerse competitiva en el mercado.

#### **6.1.6.1. Título de la propuesta**

Modelo de gestión administrativo estratégico para la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta.

#### **6.1.6.2. Objetivo de la propuesta**

Diseñar los lineamientos de un modelo de gestión administrativo estratégico para la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta.

#### **6.1.6.3. Objetivos específicos**

- Determinar el direccionamiento estratégico gerencial de la OBAZ
- Identificar las estrategias más adecuadas del trabajo en equipo.
- Establecer las actividades de formación y capacitación más adecuadas para los socios de la OBAZ.

#### **6.1.6.4. Desarrollo del modelo de gestión**

El modelo de gestión administrativo estratégico incluye los siguientes componentes generales.

### **6.1.6.5. Análisis del entorno y análisis interno**

El análisis del entorno y el análisis interno son esenciales en el desarrollo de un modelo de gestión administrativa estratégico para la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta, proporcionan información valiosa para identificar oportunidades, abordar amenazas, adaptarse al entorno cambiante, mejorar las fortalezas internas, superar las debilidades y desarrollar ventajas competitivas distintivas. Esto permitirá a la organización tomar decisiones más informadas y desarrollar estrategias efectivas para alcanzar sus objetivos.

### **6.1.7. MATRIZ FODA**

Desarrollado el análisis de la información se hace necesario organizarla y sintetizarla en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en aspectos internos y externos con miras al objeto de estudio.

#### **6.1.7.1. Fortalezas**

Son los aspectos internos positivos que será necesario mantenerlos y potenciarlos:

- F1. Variedad de productos, y servicios.
- F2. Dinamizan la economía local.
- F3. Las personas encargadas de la dirección actual tienen mucha capacidad de gestión.
- F4. Tiene marca propia.
- F5. Tienen posicionamiento en el mercado local y provincial.
- F6. Sus bordados son un producto endémico.
- F7. Tienen autonomía propia.

#### **6.1.7.2. Oportunidades**

Son los aspectos o elementos externos que conviene aprovecharlos en el marco del proyecto a desarrollarse:

- O1. Declaratoria como uno de los mejores destinos turísticos del mundo a la Parroquia de Angochagua.
- O2. Incremento del turismo rural en Zuleta.

O3. Declaratoria de Geoparque Mundial por parte de la UNESCO a la provincia de Imbabura, de la que forma parte la OBAZ.

O4. Facilidad de obtención de la materia prima para elaboración de bordados y artesanías.

O5. Vías de acceso de primer orden que facilitan la llegada del turista a la comunidad de Zuleta.

O6. Promoción en medios de comunicación local y nacional por parte del GAD de Zuleta.

O7. Cambios de estilo de compra.

### **6.1.7.3. Debilidades**

Se ha determinado los siguientes aspectos internos negativos de los cuales se tomará los más representativos para desarrollar la propuesta de mejora de tal forma que se eliminen estas debilidades:

D1. Falta de modelos administrativos que se apliquen a la OBAZ.

D2. Falta de planificación estratégica.

D3. Falta de capacitaciones en el área de administración y servicios.

D4. Carencia de filosofía organizacional.

D5. No se ha realizado evaluación al proceso administrativo.

D6. La asignación de actividades a los dirigentes es excesiva.

### **6.1.7.4. Amenazas**

Estos son los aspectos externos negativos detectados en la investigación y se requiere identificar mecanismos de neutralización o eliminación:

A1. Altas tasas de interés en el mercado para la obtención de capital de trabajo.

A2. Creación de nuevas organizaciones.

A3. Incremento de la inseguridad a nivel nacional.

A4. Incremento del valor en la materia prima.

A5. Entrada de productos sustitutos.

### 6.1.7.5. CRUCE ESTRATÉGICO

**Tabla 13**

*Cruce estratégico*

FA(Fortaleza -Amenaza)	FO(Fortaleza-Oportunidad)
<p>(F1+O1) Abrir nuevos nichos de mercado por medio de canales electrónicos, aprovechando la declaratoria de la UNESCO como Geoparque Mundial a la provincia de Imbabura.</p> <p>(F2 +O2) Crear nuevas fuentes de empleo mediante el desarrollo de nuevos productos que favorezcan al turismo local.</p> <p>(F3+ O3) Gestionar la adquisición o alquiler de un espacio propio para la comercialización de los productos y servicios de una manera adecuada.</p> <p>(F4+F7+O4+O1) Creación de una tienda virtual que les permita exhibir y vender sus productos a nivel internacional, aprovechando el reconocimiento de la UNESCO. Esta tienda virtual les brindaría una plataforma para llegar a un público más amplio y expandir su presencia en mercados internacionales, promoviendo así la valoración de su arte y artesanía a nivel global.</p>	<p>(F4+A2) Crear un ambiente propicio para que las demás organizaciones se unan para buscar nuevos nichos de mercado.</p> <p>(F2+F3+ A3) Gestionar la creación de guardias comunitarios que permitan mantener la seguridad la comunidad, en especial en los días de feria y feriados, generando un referente a nivel nacional.</p> <p>(F1+F7+A5) Capacitar a los miembros de la organización para la elaboración de nuevos productos y las nuevas formas de comercialización.</p> <p>(F4+A4 +A1) Capacitar a los asociados en el aprovechamiento al máximo del recurso humano, así como el recurso económico con la aplicación de las estrategias de Kaizen, mismo que le permitirá tener una visión diferente de realizar las cosas y con menos recursos.</p>

DO(Debilidad-Oportunidad)	DA(Debilidad-Amenaza)
<p>(D1+O1) Implementar un modelo de gestión que se adapte a la organización, y permita aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan para la organización.</p> <p>(D2+ O2) Realizar planificaciones anuales que les permitan tener la proyección de los recursos necesarios para la atención al cliente en fechas de mayor afluencia de turistas.</p> <p>(D3+O3+O6) Gestionar la capacitación con los distintos tipos de gobiernos en las diferentes áreas que les permita mejorar la capacidad de atención, así como mejora su proceso administrativo.</p> <p>(D4+D5+D6+ O5+O7) Establecer la filosofía empresarial en la organización, permitirá una manejo adecuado de la misma y su forma de comercialización.</p>	<p>(D1+D2+A1) Descontinuar productos de baja rotación priorizando productos de mayor salida.</p> <p>(D3+D4+A2+A3) Realizar promociones y difundir en medios masivos, medios digitales y en la página de la organización, para incentivar la visita del turista y adquirir los productos de la organización.</p> <p>(D5+D6+A4+A5) Desarrollar una adecuada filosofía empresarial que permita a los asociados tener una visión clara de sus objetivos organizacionales y aprovechar la tecnología para buscar nuevos nichos de mercado.</p>

Fuente: Muestra de la investigación

### 5.3.4.6 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

#### Misión

Preservar, promover y difundir la rica tradición de bordados artesanales de la comunidad de Zuleta, salvaguardando las técnicas ancestrales transmitidas por generaciones, fomentando el desarrollo y la prosperidad de los artesanos locales con productos únicos y de alta calidad que promuevan la identidad cultural de nuestra comunidad.

#### Visión

Ser reconocidos como referentes del arte de los bordados a mano de la provincia de Imbabura y a nivel nacional como internacional, preservando las tradiciones artesanales, enfatizando la excelencia en nuestros productos y la promoción de un comercio justo que contribuya al crecimiento de nuestras comunidades y al fortalecimiento de nuestra identidad cultural.

#### Objetivos estratégicos

- **Preservación y promoción cultural:** Promover y preservar las técnicas tradicionales de bordado de Zuleta, salvaguardando la herencia cultural y transmitiéndola a las generaciones futuras.
- **Calidad y excelencia artesanal:** Mejorar continuamente la calidad de los productos de bordado, asegurando la excelencia artesanal y ofreciendo productos de alto valor y distinción.

- **Diversificación de productos:** Ampliar la variedad de productos de bordado ofrecidos, explorando nuevas técnicas, diseños y aplicaciones para atraer a un público más amplio y diverso.
- **Desarrollo y bienestar de los artesanos:** Promover el desarrollo personal y profesional de los artesanos, brindando oportunidades de capacitación, apoyo técnico y acceso a recursos que les permitan mejorar sus habilidades y condiciones de trabajo.
- **Comercialización y promoción:** Implementar estrategias de marketing y promoción efectivas para dar a conocer los productos de la organización a nivel nacional e internacional, estableciendo alianzas estratégicas y participando en ferias y eventos relevantes.
- **Responsabilidad social y ambiental:** Integrar prácticas de responsabilidad social y ambiental en todas las actividades de la organización, promoviendo la sostenibilidad, la equidad y el respeto por el entorno natural y las comunidades locales.
- **Alianzas y colaboraciones:** Establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones, instituciones y actores clave, tanto a nivel local como internacional, para fortalecer el posicionamiento y el alcance de la organización.
- **Crecimiento sostenible:** Buscar oportunidades de crecimiento sostenible, expandiendo los mercados y canales de distribución, optimizando la gestión de recursos y garantizando la viabilidad económica a largo plazo de la organización.

Es importante adaptar estos objetivos estratégicos a las necesidades y contextos específicos de la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta, considerando su visión, misión y recursos disponibles.

#### **Valores institucionales:**

- **Transparencia:** La transparencia implica la apertura y claridad en todas las actividades y decisiones de la organización. La adopción de este valor garantiza que los miembros de la organización, así como los clientes y socios externos, tengan acceso a información relevante, promoviendo la confianza, la responsabilidad y la toma de decisiones informadas.

- **Liderazgo:** El valor del liderazgo implica inspirar y guiar a los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos. Los líderes dentro de la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta deben demostrar una visión clara, fomentar la colaboración, motivar a los demás y tomar decisiones basadas en la ética y los mejores intereses de la organización.
- **Empatía:** La empatía se refiere a la capacidad de comprender y ponerse en el lugar de los demás. En el contexto de la organización, implica comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, así como valorar y apoyar a los miembros del equipo. La empatía fomenta la construcción de relaciones sólidas, la resolución de conflictos y la creación de un ambiente de trabajo inclusivo y positivo.
- **Respeto:** El respeto implica valorar la dignidad, los derechos y las opiniones de todas las personas involucradas en la organización. Se espera que los miembros de la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta se traten entre sí con respeto mutuo, así como a los clientes, proveedores y comunidades con las que interactúan. El respeto promueve un ambiente de trabajo armonioso y colaborativo.
- **Integridad:** La integridad implica actuar con honestidad, ética y coherencia en todas las actividades y relaciones de la organización. La Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta debe comprometerse a mantener altos estándares de conducta, cumplir con los compromisos adquiridos y ser responsable de sus acciones. La integridad promueve la confianza, la credibilidad y la reputación positiva de la organización.

#### **Políticas institucionales:**

- **Política de calidad:** Nos comprometemos a mantener altos estándares de calidad en todos nuestros productos y servicios. Nos esforzamos por utilizar materiales de calidad y aplicar técnicas artesanales tradicionales para garantizar la excelencia en nuestros bordados.
- **Política de comercio justo:** Apoyamos el comercio justo y equitativo. Nos comprometemos a establecer relaciones justas y transparentes con nuestros proveedores y a pagar precios justos a los artesanos locales por su trabajo.
- **Política de preservación cultural:** Nos comprometemos a preservar y promover la rica herencia cultural de los bordados de Imbabura. Nos esforzamos por mantener



técnicas tradicionales y transmitir los conocimientos a las generaciones futuras, contribuyendo a la conservación de nuestra identidad cultural.

- **Política de desarrollo comunitario:** Nos comprometemos a contribuir al desarrollo socioeconómico de nuestras comunidades. Buscamos generar oportunidades económicas para los artesanos locales, promover la formación y capacitación en técnicas de bordado, y participar activamente en proyectos y actividades que beneficien a la comunidad.
- **Política de sostenibilidad ambiental:** Nos comprometemos a operar de manera sostenible y respetuosa con el medio ambiente. Buscamos minimizar nuestro impacto ambiental, utilizando materiales y prácticas ecológicas en la producción de nuestros productos y promoviendo la conciencia ambiental entre nuestros miembros y clientes.

#### 5.3.4.7 Logo y slogan

#### Gráfico 14

#### *Logotipo y slogan*

Organización de bordadoras y artesanos de Zuleta



El logotipo de la Organización de Bordados y artesanos de Zuleta presenta un diseño distintivo y significativo que refleja la identidad y los valores de la organización. A continuación, se describe la composición del logotipo:

- **Azul:** El color azul simboliza el cielo claro y despejado que caracteriza a la región de Imbabura. Representa la pureza, la serenidad y la tranquilidad de los muchos lagos que se encuentran en esta provincia. Transmite confianza y el compromiso de la organización con la calidad y la excelencia en cada bordado artesanal.
- **Verde:** El color verde evoca los valles fértiles y exuberantes paisajes montañosos de Imbabura. Representa la abundancia, la frescura y la vitalidad de la naturaleza. Además, el verde está asociado con la esperanza, la renovación y el crecimiento, reflejando el espíritu de la organización de bordadoras artesanales en su búsqueda constante de innovación, desarrollo y sostenibilidad.
- **Rojo:** El color rojo simboliza la pasión, la energía y el espíritu emprendedor de la comunidad, representa la fuerza y el dinamismo que impulsa a la organización de bordadoras artesanales a destacarse en su arte.
- **Letra Z:** La letra "Z" representa la inicial de Zuleta, y es un símbolo de identidad y orgullo para la organización de bordadoras artesanales. Además, la "Z" está adornada con detalles de flores, que representan el arte del bordado en su forma más hermosa y delicada. Estas flores reflejan la diversidad de diseños y estilos que la organización ofrece, mostrando la creatividad y la habilidad artística de las bordadoras.

La aguja que atraviesa la letra Z es un elemento clave que representa el instrumento principal utilizado en el proceso de bordado. Simboliza la precisión, la destreza y la pasión de las bordadoras por su oficio.

- **Letras negras del slogan:** Las letras en color negro transmiten la elegancia, la sofisticación y la seriedad. Representa la calidad y el profesionalismo de los bordados y artesanías producidas por la organización.
- **Slogan:** El slogan "El arte y la tradición del bordado en cada puntada" representa la esencia y el compromiso de la organización, transmite la combinación perfecta entre la habilidad artística y la herencia cultural que se refleja en cada puntada. Representa la dedicación a la excelencia, la belleza y la autenticidad en cada obra

bordada, resaltando la importancia de preservar y celebrar el legado artesanal mientras se crea arte único y significativo para aquellos que valoran el trabajo artesanal hecho a mano.

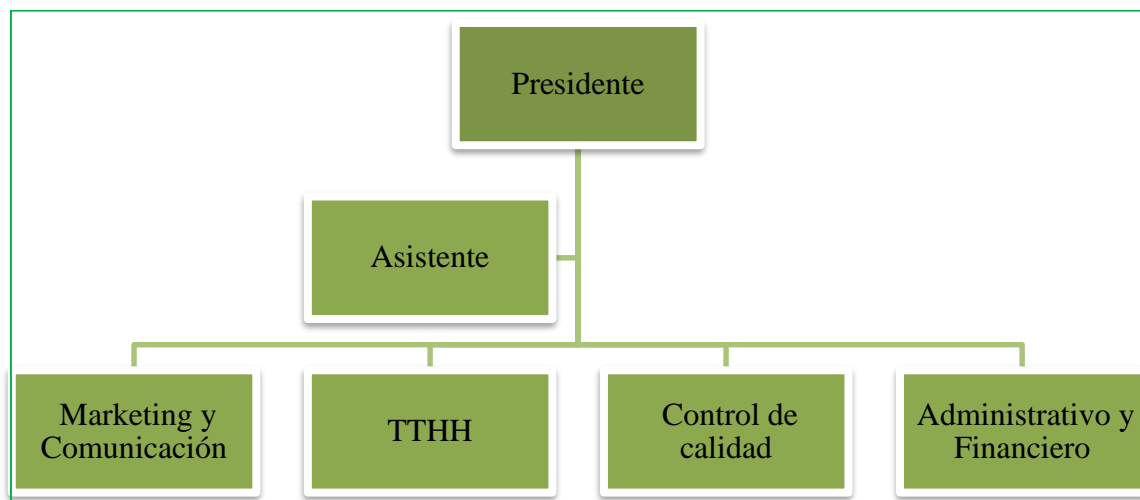
El logo en conjunto, con sus colores y símbolos, representados con la letra Z, detalles de flores y la aguja atravesada representa la fusión entre la tradición artesanal y la innovación creativa. Muestra el compromiso de la organización de preservar las técnicas tradicionales de bordado mientras se exploran nuevas ideas y se crean diseños únicos y contemporáneos. Es un reflejo visual de los valores y la calidad que ofrecen en sus bordados a quienes los aprecian y disfrutan.

#### 5.3.4.8 Estructura organizacional

- **Organigrama propuesto:**

**Gráfico 15**

**Organigrama propuesto**



**Elaborado por:** El autor

**Tabla 14**


**Plan de capacitación para los socios de la Organización de Bordadoras y artesanos Zuleta.**

<b>Cargo</b>	<b>Tema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Temas</b>	<b>Duración</b>	<b>Responsable</b>	<b>Presupuesto</b>
Presidente	Liderazgo de organizaciones sociales.	Desarrollar habilidades de liderazgo en las competencias necesarias para liderar y dirigir organizaciones sociales de manera efectiva, incluyendo habilidades de comunicación, toma de decisiones, resolución de problemas y motivación de equipos.	1. Introducción al liderazgo en organizaciones sociales: Conceptos básicos de liderazgo y su relevancia en el contexto de las organizaciones sociales. Exploración de los roles y responsabilidades del líder en este entorno específico.  2. Efecto de las habilidades de comunicación	80 horas	Responsable de talento humano	100,00
Asistencia de presidencia	Administración de organizaciones sociales	Brindar a sus miembros las habilidades y conocimientos necesarios para administrar eficientemente una organización social.	1. Introducción a la administración de organizaciones sociales: Conceptos básicos de la administración y su aplicabilidad en el contexto de las organizaciones sociales. Exploración de los roles y responsabilidades del administrador en este entorno específico.	80 horas		60,00

			2. Planificación estratégica			
Responsable de marketing y comunicación	Marketing y publicidad de artesanías	Proporcionar a los socios las habilidades y conocimientos necesarios para promover y comercializar eficientemente las artesanías producidas por la asociación	Marketing digital	40 horas		100,00
Talento humano	Manejo de nómina	Brindar a sus miembros las habilidades y conocimientos necesarios para gestionar eficientemente el talento humano dentro de la organización.	Recursos humanos Estrategias de buen ambiente laboral Manejo de nómina	80 horas		60,00
Control de calidad	Normas de calidad textil	Proporcionar a sus miembros las habilidades y conocimientos necesarios para cumplir con las normas de calidad textil en la producción de sus artesanías	Normas ISO Calidad	80 horas		100,00
Administración financiera	Manejo de recursos financieros.	Proporcionar las herramientas de manejo de recursos financieros de asociaciones de artesanos.	Finanzas Análisis de indicadores financieros	80 horas		60,00
<b>Total</b>						<b>480.00 \$</b>

Tabla 15

Manual de funciones del presidente

	
<b>Cargo</b>	Presidente
<b>Requerimiento</b>	Socio de la organización
<b>Experiencia</b>	Se requiere que el/la presidente tenga experiencia de 1 año en liderazgo de organizaciones sociales.
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo: El presidente debe ser capaz de inspirar y motivar a los miembros de la organización, brindando una visión clara y estableciendo metas y objetivos claros. Debe ser capaz de tomar decisiones efectivas y guiar a la organización en la dirección correcta.</li> <li>• Gestión de equipos: Como líder, el presidente debe tener habilidades sólidas para gestionar equipos de trabajo, fomentar la colaboración y promover un ambiente de trabajo positivo. Debe ser capaz de delegar responsabilidades, supervisar el desempeño de los miembros y resolver conflictos de manera constructiva.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del sector: El presidente debe tener un buen conocimiento del sector de bordados y artesanías, así como comprender los desafíos y oportunidades que enfrenta la organización. Esto le permitirá tomar decisiones informadas y estratégicas que impulsen el crecimiento y la competitividad de la organización.</li> <li>• Relaciones públicas: El presidente debe tener habilidades sólidas de relaciones públicas para establecer y mantener relaciones positivas con socios, proveedores, clientes y otras organizaciones relevantes. Esto puede incluir la participación en eventos y ferias comerciales, la promoción de la organización y la búsqueda de oportunidades de colaboración.</li> <li>• Comunicación efectiva: El presidente debe ser un comunicador efectivo, tanto en la expresión de ideas y objetivos de la organización como en la escucha activa de las preocupaciones y necesidades de los miembros. Debe ser capaz de comunicarse claramente en diferentes contextos, ya sea en reuniones internas, presentaciones públicas o negociaciones.</li> <li>• Gestión financiera: El presidente debe tener habilidades básicas de gestión financiera para comprender los estados financieros de la organización, supervisar los presupuestos y tomar decisiones financieras informadas. Debe ser capaz de garantizar la sostenibilidad financiera de la organización y buscar oportunidades para el crecimiento y la diversificación de los ingresos.</li> </ul>
<p><b>Funciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar a la organización en eventos y reuniones externas.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir y coordinar las actividades de la organización.</li> <li>• Tomar decisiones estratégicas y establecer objetivos para el crecimiento y desarrollo de la organización.</li> <li>• Supervisar y apoyar a los demás miembros de la junta directiva y comisiones en sus funciones.</li> <li>• Mantener una comunicación efectiva con los miembros de la organización y otros actores clave.</li> </ul>
--	--

**Tabla 16**  
*Asistente de presidencia*

	
<b>Cargo</b>	Asistente de presidencia
<b>Requerimiento</b>	Socio de la organización
<b>Experiencia</b>	80 horas de capacitación en existencia de organizaciones sociales y administración.
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización y gestión del tiempo: El/la asistente de presidencia debe ser altamente organizado y</li> </ul>



	<p>capaz de administrar eficientemente su tiempo y el del presidente. Debe ser capaz de priorizar tareas, mantener un calendario actualizado y manejar múltiples proyectos y solicitudes simultáneamente.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Comunicación efectiva:</b> Un asistente de presidencia debe tener excelentes habilidades de comunicación tanto escritas como verbales. Debe ser capaz de redactar y editar documentos, correos electrónicos y otros materiales de comunicación de manera clara y precisa. Además, debe ser capaz de mantener una comunicación fluida y efectiva con el presidente, otros miembros del equipo y partes interesadas externas.</li><li>• <b>Gestión de información y archivo:</b> El asistente de presidencia es responsable de mantener la documentación y los registros de la organización de manera organizada y accesible. Debe tener habilidades en la gestión de la información, el mantenimiento de archivos electrónicos y físicos, y la capacidad de recuperar información cuando sea necesario.</li><li>• <b>Habilidades administrativas:</b> Se espera que el asistente de presidencia tenga habilidades administrativas sólidas, que incluyen la capacidad de coordinar reuniones, programar citas, preparar agendas y actas, realizar tareas administrativas rutinarias. Debe ser capaz de manejar información confidencial y llevar a cabo sus responsabilidades con profesionalismo y confiabilidad.</li><li>• <b>Resolución de problemas:</b> El asistente de presidencia debe tener habilidades para identificar problemas potenciales y encontrar soluciones</li></ul>
--	--

	<p>efectivas. Debe ser capaz de tomar decisiones informadas y resolver situaciones de manera oportuna y eficiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo: El asistente de presidencia debe ser un colaborador efectivo y estar dispuesto a trabajar en equipo con otros miembros de la organización.</li> </ul>
<p><b>Funciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar apoyo administrativo al presidente y a la junta directiva.</li> <li>• Coordinar y programar reuniones, eventos y actividades de la organización.</li> <li>• Preparar y distribuir comunicaciones internas y externas.</li> <li>• Gestionar la documentación y archivos de la organización.</li> <li>• Realizar tareas de seguimiento y coordinación de proyectos.</li> </ul>

**Tabla 17**

**Funciones de Marketing y Comunicación**




<b>Cargo</b>	<p>Responsable de Marketing y/o Comunicación</p> <p>El ejercer este cargo implica liderar y ejecutar estrategias de marketing y comunicación para promover la marca, productos o servicios de una organización. Esta posición es fundamental para generar conciencia de marca, aumentar la visibilidad y alcanzar los objetivos comerciales.</p>
<b>Requerimiento</b>	<p>Socio de la organización</p>
<b>Experiencia</b>	<p>40 horas de capacitación en marketing y publicidad</p>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing y publicidad: El responsable debe tener conocimientos en estrategias de marketing y publicidad para promover los productos y servicios de la organización. Deben ser capaces de identificar oportunidades de mercado, desarrollar campañas publicitarias efectivas y utilizar diferentes canales de comunicación para llegar a los clientes potenciales.</li> <li>• Comunicación escrita y verbal: Es importante que el tenga habilidades sólidas tanto en la comunicación escrita como verbal. Debe ser capaz de redactar contenido persuasivo y atractivo para materiales de marketing, comunicarse de manera clara y efectiva con clientes, proveedores y otros miembros de la organización.</li> <li>• Diseño gráfico y multimedia: Conocimientos en diseño gráfico y manejo de herramientas de diseño son muy valiosos para crear materiales visuales atractivos, como folletos, banners, imágenes para redes sociales, entre otros. Además, tener habilidades en la edición de imágenes y vídeos</li> </ul>

	<p>puede ser útil para crear contenido multimedia llamativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de redes sociales: En la era digital, las redes sociales juegan un papel fundamental en la promoción de productos y servicios. El personal de la comisión debe tener habilidades para gestionar las cuentas de redes sociales de la organización, crear contenido relevante, interactuar con la comunidad en línea y medir el impacto de las estrategias de redes sociales.</li> <li>• Investigación de mercado: Para desarrollar estrategias efectivas de marketing, el debe ser capaz de realizar investigaciones de mercado para comprender las necesidades y preferencias de los clientes. Deben de recopilar datos relevantes, analizar tendencias y realizar estudios de mercado para respaldar la toma de decisiones.</li> </ul>
<p><b>Funciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar estrategias de marketing y promoción para dar a conocer los productos y servicios de la organización.</li> <li>• Crear y gestionar la presencia en línea de la organización, incluyendo redes sociales, sitio web y otros canales de comunicación.</li> <li>• Diseñar materiales de marketing y promocionales.</li> <li>• Coordinar eventos y actividades de promoción.</li> <li>• Realizar investigaciones de mercado y análisis de la competencia.</li> </ul>

Tabla 18

Funciones de responsable de talento humano

	
<b>Cargo</b>	Responsable de talento humano
<b>Requerimiento</b>	Socio de la organización
<b>Experiencia</b>	80 horas en manejo de nómina
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en recursos humanos: debe tener un buen conocimiento y comprensión de los principios y prácticas de gestión de recursos humanos, incluido el reclutamiento, la selección, la contratación, el desarrollo de talentos, la gestión del desempeño, la compensación y los beneficios, y las condiciones de empleo.</li> <li>• Comunicación efectiva: debe tener excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita para interactuar con los empleados en todos los niveles de la organización.</li> <li>• Empatía y habilidades interpersonales: debe poder establecer relaciones sólidas con los empleados y comprender sus necesidades, preocupaciones y</li> </ul>

	<p>expectativas. La empatía es esencial para crear un ambiente de trabajo positivo y construir relaciones de confianza.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión del talento: debe tener las habilidades para identificar, atraer y retener el talento adecuado para su organización.</li> <li>• Resolución de conflictos: debe ser capaz de abordar y resolver de manera justa y objetiva los conflictos entre los empleados.</li> <li>• Orientación al servicio: debe tener una actitud orientada al servicio y preocuparse por el bienestar y la satisfacción de sus empleados.</li> <li>• Pensamiento estratégico: debe poder pensar estratégicamente y alinear las prácticas de recursos humanos con los objetivos y la visión de la organización.</li> <li>• Ética y confidencialidad: debe mantener altos estándares éticos y de confidencialidad al manejar información confidencial y personal sobre los empleados.</li> </ul>
<p><b>Funciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento y selección: Identificar y atraer talento adecuado para cubrir las necesidades de la organización.</li> <li>• Desarrollo de talento: Diseñar y ejecutar programas de desarrollo y capacitación para mejorar las habilidades y competencias de los artesanos.</li> <li>• Gestión del desempeño: Establecer y supervisar sistemas de evaluación del desempeño para medir y dar retroalimentación a los artesanos sobre su rendimiento.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Compensación y beneficios:</b> Administrar el sistema de compensación y beneficios de la organización.</li> <li>• <b>Relaciones laborales:</b> Gestionar las relaciones laborales y promover un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.</li> <li>• <b>Gestión del clima laboral:</b> Promover un ambiente de trabajo saludable, motivador y respetuoso.</li> <li>• <b>Gestión del talento y sucesión:</b> Identificar y desarrollar empleados con potencial para roles de liderazgo en el futuro.</li> <li>• <b>Cumplimiento legal y ético:</b> Garantizar el cumplimiento de las leyes laborales y regulaciones aplicables en todas las prácticas de recursos humanos.</li> <li>• <b>Capacitación:</b> el responsable de talento humano tiene el deber de elaborar planes de capacitación continua para los miembros de la organización.</li> </ul>
--	---

**Tabla 19**

**Funciones de Administrativo Financiero**




<b>Cargo</b>	<b>Responsable administrativo financiero</b>
<b>Requerimiento</b>	Socio de la organización
<b>Experiencia</b>	80 horas de en administración financiera
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en gestión financiera: El personal de la comisión debe tener un sólido conocimiento en gestión financiera, incluyendo el manejo de presupuestos, análisis de costos, flujo de efectivo, contabilidad y reportes financieros. Deben ser capaces de realizar un seguimiento preciso de las transacciones financieras y tomar decisiones informadas con base a la información financiera disponible.</li> <li>• Habilidades en planificación y presupuesto: El personal de la comisión debe ser capaz de desarrollar planes estratégicos y establecer presupuestos adecuados para la organización. Deben tener habilidades en la elaboración de presupuestos, identificación de costos y proyección de ingresos para asegurar una gestión financiera sólida.</li> <li>• Conocimientos en legislación y regulaciones financieras: Deben estar familiarizados con las leyes y regulaciones financieras aplicables a la organización. Esto incluye el cumplimiento de los requisitos fiscales, laborales y de informes financieros establecidos por las autoridades competentes.</li> <li>• Habilidades analíticas y de toma de decisiones: El personal de la comisión debe ser capaz de analizar y evaluar datos financieros para tomar decisiones</li> </ul>



	<p>estratégicas. Deben tener habilidades analíticas sólidas para interpretar informes financieros y proyecciones, identificar áreas de mejora y recomendar acciones correctivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de recursos y negociación: El personal de la comisión debe ser capaz de gestionar eficientemente los recursos financieros de la organización, maximizando el rendimiento y minimizando los costos. Además, deben tener habilidades de negociación para establecer acuerdos favorables con proveedores y otros socios comerciales.</li> <li>• Comunicación efectiva: Deben tener habilidades de comunicación efectiva tanto verbal como escrita para interactuar con otros miembros de la organización, proveedores, clientes y entidades externas. También deben ser capaces de presentar informes financieros y explicar conceptos financieros de manera clara y comprensible para personas sin experiencia financiera.</li> </ul>
<p><b>Funciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar y supervisar las finanzas y presupuesto de la organización.</li> <li>• Elaborar informes financieros y presentarlos a la junta directiva.</li> <li>• Realizar el seguimiento y control de los ingresos y gastos de la organización.</li> <li>• Administrar los recursos financieros, incluyendo la gestión de cuentas bancarias y pagos.</li> <li>• Mantener registros contables y asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales.</li> </ul>

Tabla 20

Funciones del responsable de control de calidad

	
<b>Cargo</b>	<b>Responsable de control de calidad</b>
<b>Requerimiento</b>	Socio de la organización
<b>Experiencia</b>	80 horas de capacitación en temas de calidad.
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento técnico: Debe tener un profundo conocimiento de los estándares de calidad en la industria de los bordados y comprender los procesos de producción y las especificaciones técnicas de los productos.</li> <li>• Atención al detalle: Debe ser meticuloso y tener la capacidad de detectar incluso los errores o defectos más pequeños en los bordados.</li> <li>• Habilidades analíticas: Debe ser capaz de analizar y evaluar datos y resultados de pruebas para identificar tendencias, patrones y áreas de mejora en el proceso de producción.</li> <li>• Conocimiento de normas y regulaciones: Debe estar familiarizado con las normas y regulaciones</li> </ul>

	<p>relevantes en el ámbito de los bordados y la calidad, como las normas de seguridad, las normas de calidad de productos textiles, entre otras.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación efectiva: Debe ser capaz de comunicarse claramente y de manera efectiva con otros miembros del equipo de producción y con los proveedores, para transmitir los estándares de calidad, proporcionar retroalimentación constructiva y resolver problemas.</li> </ul>
<p><b>Funciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y mantener los estándares de calidad: Establecer y mantener los estándares de calidad para los productos de bordado de acuerdo con las especificaciones y requisitos establecidos.</li> <li>• Implementar procedimientos de control de calidad: Diseñar y poner en práctica los procedimientos y protocolos de control de calidad para garantizar que los productos de bordado cumplan con los estándares establecidos.</li> <li>• Monitorear y evaluar el proceso de producción: Supervisar y evaluar de forma continua el proceso de producción para identificar posibles desviaciones o fallas en los estándares de calidad.</li> <li>• Realizar pruebas y análisis de calidad: Llevar a cabo pruebas y análisis de calidad para verificar que los productos de bordado cumplan con las especificaciones establecidas.</li> <li>• Documentar y reportar resultados: Registrar y documentar los resultados de las pruebas y análisis de calidad realizados.</li> <li>• Preparar informes y reportes periódicos sobre el desempeño de la calidad, resaltando las áreas de mejora y los logros alcanzados.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identificar y corregir problemas de calidad:</b> Identificar las causas raíz de los problemas de calidad y colaborar con los equipos de producción para implementar acciones correctivas y preventivas.</li> <li>• <b>Capacitación y entrenamiento:</b> Brindar capacitación y entrenamiento al personal de producción en temas de calidad, asegurando que estén familiarizados con los estándares y procedimientos establecidos.</li> <li>• <b>Colaboración con proveedores y clientes:</b> Trabajar en estrecha colaboración con proveedores y clientes para asegurar que los materiales y productos cumplen con los estándares de calidad requeridos.</li> <li>• <b>Mejora continua:</b> Participar en iniciativas de mejora continua de la calidad, proponiendo y aplicando mejoras en los procesos, sistemas y prácticas de control de calidad.</li> </ul>
--	---

Para desarrollar relaciones interpersonales más sólidas entre los miembros de la OBAZ, se debe generar un sistema de comunicación efectivo, donde todos los socios se mantengan informados. Dentro de dicho sistema se proponen algunas formas de comunicación interna para este fin:

- **De medios electrónicos institucionales:** es importante crear un medio electrónico para que los socios se mantengan informados constantemente de los acontecimientos y procesos al interior de la OBAZ.
- **Reuniones:** se deben mantener reuniones con la periodicidad que se requiera cuando un asunto es emergente. Sin embargo, se proponen las reuniones los días viernes para analizar el desarrollo semanal de la agenda y proponer las metas de la próxima semana de trabajo.

- **Buzón de sugerencias:** el buzón de sugerencias es un mecanismo para colocar recomendaciones, no sólo por parte de los socios sino de los turistas, donde pueden expresar sus inquietudes para que se ejecuten acciones de mejoramiento de la OBAZ.

#### 6.1.7.6. ESTRATEGIAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

**Tabla 21**

**Estrategias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos**

ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLES	RECURSOS
Preservación y promoción cultural	Realizar entrevistas y recopilar testimonios de bordadores y artesanos de mayor edad para documentar las técnicas tradicionales de bordado. Desarrollar materiales educativos y guías de aprendizaje para transmitir los conocimientos a las nuevas generaciones. Organizar talleres y programas de capacitación internos para promover el	Responsable de Marketing y comunicación.	Investigación, diseño de materiales, espacio para talleres y expertos en bordado tradicional.

	aprendizaje y la práctica de las técnicas de bordado tradicionales.		
Calidad y excelencia artesanal	<p>Establecer estándares de calidad para los productos de bordado.</p> <p>Capacitar a los artesanos en técnicas de bordado y acabados de alta calidad.</p> <p>Implementar un sistema de control de calidad para asegurar que los productos cumplan con los estándares establecidos.</p>	Responsable, Control de calidad	Capacitación en técnicas de bordado, implementación de sistemas de control de calidad.
Diversificación de productos	<p>Realizar estudios de mercado y análisis de tendencias para identificar oportunidades de productos innovadores.</p> <p>Colaborar con diseñadores locales para desarrollar nuevos diseños que combinen las</p>	Responsable de Marketing y Comunicación.	Investigación de mercado, colaboración con diseñadores, materiales y mano de obra para la creación de prototipos.

	<p>técnicas tradicionales con elementos contemporáneos.</p> <p>Realizar pruebas y prototipos de nuevos productos antes de su lanzamiento.</p>		
<p>Desarrollo y bienestar de los artesanos</p>	<p>Proporcionar programas de capacitación y talleres para mejorar las habilidades técnicas de los artesanos.</p> <p>Establecer programas de bienestar y apoyo emocional para los artesanos.</p> <p>Facilitar el acceso a recursos y herramientas necesarias para su desarrollo.</p>	<p>Talento humano</p>	<p>Programas de capacitación, talleres, apoyo emocional, acceso a recursos y herramientas.</p>
<p>Comercialización y promoción</p>	<p>Desarrollar una estrategia de marketing para promover los productos de bordado.</p>	<p>Responsable Marketing y Comunicación</p>	<p>Estrategia de marketing, participación en ferias y eventos, negociación de alianzas.</p>

	<p>Participar en ferias y eventos de artesanía para exhibir y vender los productos.</p> <p>Establecer alianzas con tiendas y puntos de venta para expandir la distribución</p>		
Alianzas y colaboraciones	<p>Identificar posibles socios y colaboradores, como instituciones culturales, organizaciones de turismo o empresas relacionadas.</p> <p>Establecer alianzas estratégicas y acuerdos de colaboración para promover y comercializar los productos de bordado.</p> <p>Participar en eventos y actividades conjuntas para ampliar el alcance de la organización.</p>	Responsable de Marketing y Comunicación	Identificación de socios potenciales, negociación de acuerdos y participación en eventos conjuntos.



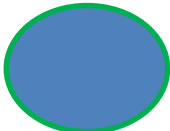




**Desarrollo de mesas de trabajo:** Trabajo a través de talleres participativos con la ciudadanía y los miembros de la OBAZ. Los formatos de talleres participativos se encuentran en Anexos.

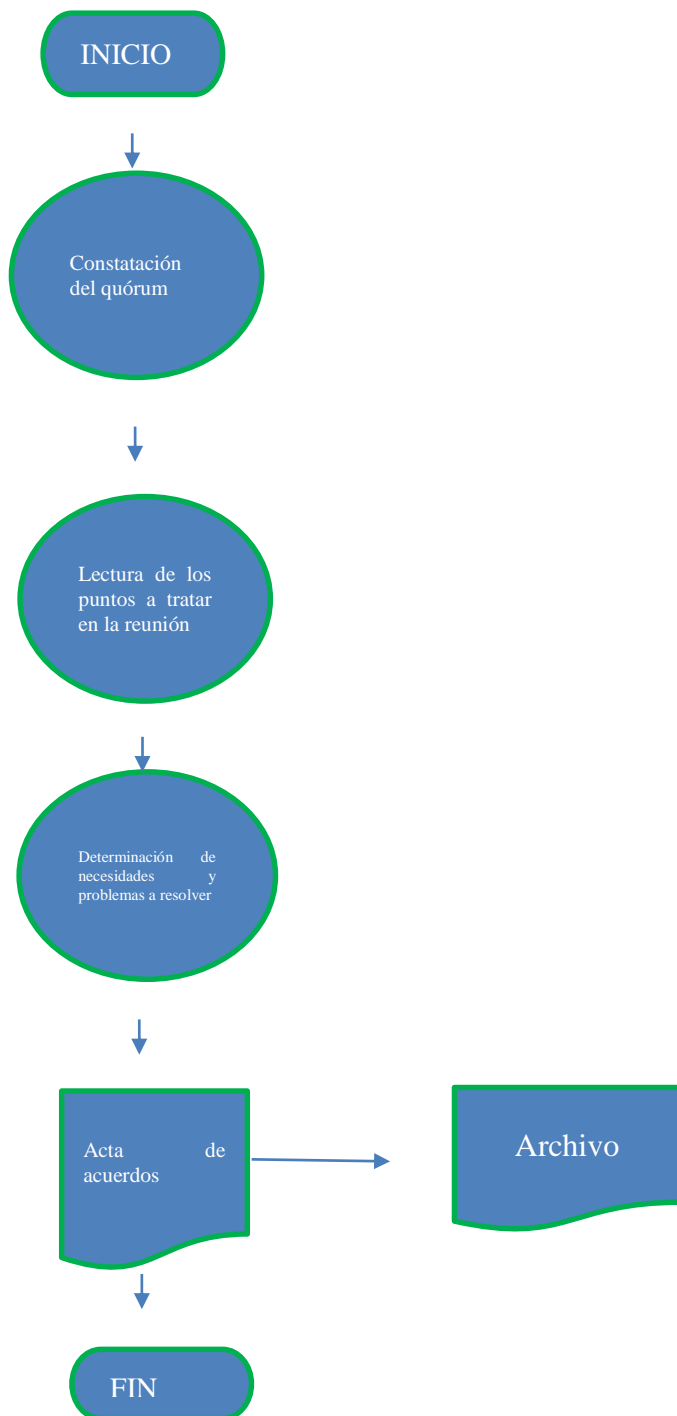
### Diagrama de proceso

El presente diagrama de proceso contempla una serie de pasos ordenados para el desarrollo adecuado de las mesas de trabajo.

**Tabla 22**

#### *Simbología Flujograma*

SIMBOLOGÍA	
	Operación
	Inspección
	Documento
	Línea de flujo de proceso
	Inicio / Fin



- **Vigilancia y seguimiento del proceso**

Validación del proceso y de las estrategias organizacionales ejecutadas. Esta fase se realizará a través de una Comisión Especial que estará conformada por 5 socios de mayor antigüedad, la cual se reunirá una vez por mes para monitorear el proceso y comunicar a la Presidencia de la OBAZ y a los socios, los resultados de la planificación realizada para poder monitorear que todo lo acordado se desarrolle de manera óptima.

- **Indicadores de gestión y evaluación**

Para medir los indicadores de gestión y evaluación se ha tomado como referencia el cuadro de mando integral en base a los objetivos de la OBAZ, los cuales se detallan a continuación:

- Determinar el direccionamiento estratégico gerencial de la OBAZ.
- Identificar las estrategias más adecuadas del trabajo en equipo.
- Establecer las actividades de formación y capacitación más adecuadas para los socios de la OBAZ.

Por tanto, se ha diseñado un cuadro de mando integral que permita medir la gestión realizada por los socios como lo indica la tabla a continuación:

**Tabla 23**  
*Cuadro de mando integral*

Mapa estratégico		Cuadro de mando integral		
		Objetivo	Indicador	Meta
Perspectiva gerencial	Crear filosofía corporativa para la OBAZ	Determinar el direccionamiento estratégico gerencial de la OBAZ	Creación de misión, visión, valores, organigrama	100%
Perspectiva de procesos internos	Diseñar procesos para trabajo en equipo	Identificar las estrategias más adecuadas del trabajo en equipo.	Mejora en procesos ejecutados a través de mesas de trabajo para el diálogo	1 reunión mensual

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo	Generar capacitaciones a los socios de la OBAZ	Establecer las actividades de formación y capacitación más adecuadas para los socios de la OBAZ.	Formación complementaria específica	40 horas
---	--	--	-------------------------------------	----------

## CONCLUSIONES

- Existen diversidad de motivaciones, perspectivas y necesidades dentro de la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta. Los socios tienen objetivos variados, desde mejorar su situación económica hasta preservar la tradición y herencia familiar. Existe una larga permanencia de los socios en la organización, especialmente entre los fundadores, lo que demuestra un fuerte compromiso y arraigo.

- La declaratoria de la provincia de Imbabura como Geoparque Mundial de la UNESCO ha incrementado las oportunidades de negocio, según la percepción unánime de los socios. La mayoría se proyectan hacia mercados internacionales, mientras que un porcentaje menor se enfoca en el mercado nacional y local. La frecuencia de control de calidad varía, siendo más común cada 3 meses, seguido de cada mes y cada semana.
- La declaratoria de la parroquia de Angochagua como uno de los mejores destinos turísticos de mundo abren la oportunidad para la OBAZ de seguir creciendo y mejorando la calidad de sus productos, permitiéndole de esta manera llegar a nuevos nichos de mercado.
- Existen desafíos en términos de falta de capital de trabajo, altas tasas de interés bancario y falta de apoyo gubernamental. Además, la organización carece de una filosofía empresarial que guíe su desarrollo, hace falta un modelo de gestión administrativa para la sostenibilidad de la organización, así se percibe la necesidad de mejorar la planificación.

## RECOMENDACIONES

- El presidente de la organización debería buscar alianzas con instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y otros actores relevantes en el ámbito cultural y turístico. Estas alianzas pueden proporcionar apoyo financiero, capacitación y asistencia técnica, así como oportunidades de promoción y difusión de los productos y servicios de la OBAZ.
- Es necesario implementar el modelo de gestión para los próximos 5 años que permita desarrollar una planificación estratégica sólida, proporcionar capacitaciones en administración y servicios, definir una filosofía organizacional clara, realizar evaluaciones periódicas al proceso administrativo y optimizar la asignación de actividades a los dirigentes. Al mejorar estos aspectos, la OBAZ podrá fortalecer su gestión y aumentar su capacidad para alcanzar sus metas y brindar un mejor servicio a sus clientes y socios.
- Es necesario fortalecer la capacidad administrativa poniendo en marcha el modelo de gestión propuesto con el fin de mejorar el direccionamiento estratégico y lograr beneficios sólidos a mediano y largo plazo.
- Es fundamental implementar capacitación en varias áreas identificadas y que permitan desarrollar y fortalecer la gestión de los miembros de la organización y de aquellos que ejerzan funciones de responsables en cada una de las unidades orgánicas que se han planteado crear con base en el nuevo modelo de gestión para la OBAZ.

## Bibliografía

- Álvarez, A. (2020). Clasificación de las investigaciones. *Scielo*, 1-5.
- Andrade, F., Alejo, Ó., & Armendariz, C. (2018). Método inductivo y su refutación. *Revista Conrado*, 14(63), 117-122. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442018000300117](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000300117)
- Angulo, W., & Albia, J. (2021). Procesos administrativos desde la coordinación de una carrera universitaria. *Científica Multidisciplinaria*, 285-306.
- Arias, E. (09 de diciembre de 2020). *Investigación documental*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-documental.html#referencia>
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito.
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero*. Quito.
- Baque, M., & Cantos, M. (2019). Planificación estratégica y gestión administrativa en microempresas. *Cienciamatria*, 623-635.
- Benavides Velasco, C., & Quintana García, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid: Dias de Santos S.A.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Cabezas, C. (2010). *Guía Metodológica Para la Elaboración de Modelos de Gestión del Patrimonio Cultural Inmueble*. Santiago, Noviembre 2010: Ministerio del Interior – Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.
- Cadena, P., & Rendón, R. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana*, 1603-1617.
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., de la Cruz, F., & Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación. *Revista mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603-1617. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2631/263153520009.pdf>
- Cajal, A. (2018). Investigación de campo: características, tipos, técnicas y etapas. *Revista científica*, 1-13.
- Campi España, K. E. (2016). Modelo de Gestión Administrativa para mejorar los Procesos Organizacionales en FEDERIOS. *Modelo de Gestión Administrativa para mejorar los Procesos Organizacionales en FEDERIOS*. Babahoyo, Ecuador.
- Cantillon, R. (1775). *Essai sur la nature du commerce en general*. Paris: institut Coppet.
- Cárdenas, M., & Reyes, V. (2021). *Gestión administrativa y servicios y su efecto en la demanda de la Empresa "Señor Patacón" año 2021. Estrategias de marketing digital*. Quevedo: Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
- Carrasco, E. (01 de febrero de 2021). *Empresa: ¿Qué es y diferentes tipos?* Obtenido de <https://www.stelorder.com/blog/empresa/>
- Carrión, M., & Chávez, M. (2021). Modelos alternativos de la organización: administrativo y financiero. *FIPCAEC*, 33-47.
- Castillo, A. (1999). Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento. *Programa Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional*, 4-22.
- Castro, E. I. (2001). *Innovación y Sistemas de Innovación*. Valencia, España.
- Chávez, M., & Castelo, A. (2020). La gestión administrativa desde los procesos de las empresas agropecuarias en Ecuador. *Revista científica ciencias económicas y empresariales*, 16-29.

- Copyright © 2019 Minitab. (2019). *¿Qué son los errores de tipo I y tipo II?* Obtenido de Minitab: <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/help-and-how-to/statistics/basic-statistics/supporting-topics/basics/type-i-and-type-ii-error/>
- Costa, J. E. (2009). *Modelo de negocio*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/>
- Cruz Chimal, J., & Jiménez Pérez, V. (2013). *Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control*. Obtenido de Grandes Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- EAE BUSINESS SCHOOL. (26 de 04 de 2021). *Nuevos modelos de gestión del siglo XXI*. Obtenido de EAE BUSINESS SCHOOL: <https://retos-directivos.eae.es/nuevos-modelos-de-gestion-del-siglo-xxi/>
- Echeverri, L. T., Hernández, S., & Santa, G. P. (s.f.). *Proyecto de grado- FRANQUICIA KENTUCKY FRIED CHICKEN*. Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/2769/Franquicia%20Kentucky%20Fried%20Chicken.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fonseca, J., & Martillo, A. (2021). *Gestión administrativa y su efecto en la operatividad de un departamento de producción*. Guayaquil: Grupo Compás.
- Formichella, M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Buenos Aires, Argentina.
- García P, M., Quispe A, C., & Ráez G, L. (2003). MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD EN LOS PROCESOS . En R. d. Latina. Industrial Data.
- Gavilánez, M. I., Espín Oleas, M. E., & Arévalo Palacios, M. (2018). IMPACTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS PYMES DEL. *Observatorio de la Economía*.
- Gavilánez, M., Espín, M., & Arévalo, M. (2018). Impacto de la gestión administrativa en las pymes del Ecuador. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-17.
- Gonzales, J. y. (2012). El emprendimiento en los sistemas universitarios. ISBN: 978-980-6810-67-9 y ISBN Volumen: 978-980-6810-74-7 *El tecnológico de Monterrey. Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva*(No 4).
- González Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., & Verdezoto Cordova, G. O. (2020). MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL HOTEL BARROS EN LACIUDAD DE QUEVEDO. *Revista Universidad y Sociedad*, 32-37.
- González, S., & Viteri, D. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Scielo*, 32-37.
- Helmut, S. (03 de mayo de 2021). *Modelos administrativos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/modelos-administrativos/>
- Huertas López, T. E., Eliseo Suárez , G., Salgado Cruz, M., Jadán Rodríguez, L. R., & Jiménez Valero, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión, Base científica y práctica para su elaboración. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 165-177.
- Hurtado de Barrera, J. (2007). Metodología de la investigación. *El proyecto de Investigación*.
- Jácome, I., Tinajero, M., & Suárez, I. (2018). La nueva administración del siglo XXI. *Ciencias económicas y empresariales*, 612-625.
- Julio, P. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Enfoques*, 272-283.
- Logística, A. (19 de Agosto de 2012). *QUE ES ESTRATEGIA ENTREVISTA MICHAEL PORTER*. Obtenido de Archivo de video: Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Knwk15Q2OJ4>



- Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M., & Ortiz, J. (2010). Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas . *Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas* , 1-27.
- Lozada, S. (2021). La marca país ‘Ecuador ama la vida’ como estrategia de marca y su vinculación. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 19-118.
- Martins, J. (03 de febrero de 2023). *Planificación estratégica para empresas*. Obtenido de asana: <https://asana.com/es/resources/strategic-planning>
- Mejía, A. (2021). *La administración en las empresas*. Argentina: Misiones argentina.
- Mendoza Briones, A. A. (2017). *Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta*. Manta.
- Meza, M. (2021). *Evaluación de los procesos administrativos para el diseño de la estructura organizacional y modelo de planificación estratégica en una empresa de Buques Atuneros*. Guayaquil: Universidad Católica.
- Ministerio del Trabajo. (2017). *Reglamento de Organizaciones Artesanales*. Quito.
- Morán, J., & Salazar, L. (2021). *Proceso administrativo y su incidencia en la eficiencia, eficacia del departamento de Centro Cultural del GAD Jipijapa*. Jipijapa: Universidad Estatal del Sur de Manabí.
- Munch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexico: Mexicana. Reg. Núm. 1031.
- Nicaragua, S. (agosto de 16 de 2021). Evolución turística de Zuleta. (X. Villalba, Entrevistador)
- Paños, J. (2017). Educación emprendedora y metodologías activas para su fomento. <https://doi.org/10.6018/reifop.20.3.272221> *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 20(3), 33-48.
- Pereira, F. (Agosto de 2003). "Reflexión Sobre Algunas Características Del Espíritu Emprendedor Colombiano,". *Economía, Gestión y Desarrollo* (1), 12-26.
- Pérez, M. (02 de junio de 2022). *Definición de empresa*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/empresa/>
- Porter, M. E. (1996). En *¿Qué es la estrategia?* (pág. 101).
- Prof, J. E. (2021). *Modelo de negocios* . Obtenido de Academia : <https://www.academia.edu/>
- Quiroa, M. (07 de diciembre de 2020). *Gestión administrativa*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/gestion-administrativa.html>
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*(82), 179-200. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>
- Ron, R., & Sacoto, V. (2017). Las pymes ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB pymes al PIB total. *Espacios*, 1-11.
- safetyculture. ( 28 de Marzo de 2023). Obtenido de <https://safetyculture.com/es/temas/modelo-kaizen/>
- Salazar, R. (2018). *Introducción a la administración; paradigmas en organizaciones*. España: Nilton Zelada Minaya.
- Sánchez, J. (02 de diciembre de 2020). *Empresa*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>
- Sanjuán, F. J. (17 de 7 de 2019). *Error tipo I*. Obtenido de economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/error-tipo-i.html>
- Santamaría, J. (2018). Integración del diseño para el desarrollo del sector artesanal en la provincia de Tungurahua. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, 85-105.
- Sarsoza, J. (16 de agosto de 2021). Conformación de la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta. (X. Villalba, Entrevistador)

- Sayes, C. E. (2014). *Estilo gerencial de las PYMES de la Zona Occidental de El Salvador*. El salvador : Anuario de Investigación.
- Schumpeter, J. (1942). *CAPITALISMO, SOCIALISMO Y DEMOCRACIA, Segunda Edición* (Vol. I). BARCELONA, ESPAÑA: FOLIO.
- SERNA, H. (2000). *Gerencia Estratégica*. Caracas: Ediciones Global S.A.
- Smith, A. (1776). *La Riqueza de las Naciones*. Valladolid.
- Smith, J. (18 de junio de 2021). *Tipos de compañías en Ecuador*. Obtenido de <https://www.bizlatinhub.com/es/principales-tipos-de-companias-en-ecuador-2/>
- Sparano, H. (2014). Emprendimiento en América Latina y su impacto en la gestión de proyectos. *Dimensión Empresarial*, 12(2), 95-106.
- Suárez Alarcón, R. (2006). UNA MIRADA AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DE TRES GRANDES PENSADORES MAX WEBER, HENRY FAYOL Y FREDERICK TAYLOR. *SOCIEDAD*, 93.
- Tejero, J. (2021). Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario. *Estudios*, 65-83.
- Torres, A. (2021). El transitar en la investigación cualitativa: un acercamiento a la triangulación. *Revista científica*, 275-295.
- UNESCO. (2019). *UNESCO*. Obtenido de <https://es.unesco.org/galleries/imbabura-unesco-global-geopark-ecuador>
- Valletti, P. (2018). *Competitividad empresarial*. Argentina: Pearson.
- Vásquez, G., & Parrales, D. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mipymes. *Revista publicando*, 258-278.
- Ximhai, R. (2007). LAS ARTESANAS, SUS QUEHACERES EN LA ORGANIZACIÓN Y EN EL TRABAJO. *Revista de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sustentable*, 596.
- Yuni, J., & Urbano, C. (2014). *Técnicas para Investigar*. Argentina: Brujas.
- Zaratiegui, J. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. ECONOMÍA INDUSTRIAL.
- Zaratiegui, J. R. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa*. ECONOMÍA INDUSTRIAL.
- Zuleta Web. (2017). *Word press*. Obtenido de <https://zuletaweb.wordpress.com/2017/06/14/zuleta/>

## ANEXOS

## **MODELO DE ENTREVISTA**

**Entrevistados:** miembros de la Organización de bordadores y artízanos de Zuleta

**Cantidad:** 3 personas

- 1. ¿Qué les motivo a unirse en una asociación?**
- 2. ¿La forma como se ha manejado la dirigencia durante este tiempo de vida de la Asociación, ha dejado resultados positivos o negativos?**
- 3. ¿Desde qué año están constituidos legalmente como asociación y cuántos socios fundadores se unieron?**
- 4. ¿Una vez constituida la Asociación, cuáles fueron las primeras acciones realizadas?**
- 5. A través de los años, la comunidad de Zuleta ha tenido un protagonismo en la promoción turística de la provincia, ¿Cómo se ha beneficiado la OBAZ de estos espacios?**
- 6. Con la declaratoria de mejor destino turístico del mundo la parroquia de Angochagua catalogado por la OMT, ¿cómo se prepara la OBAZ para la atención al cliente?**
- 7. ¿Qué piensa usted que deberían mejorar en la Asociación de Bordadoras y Artesanos?**
- 8. ¿Conoce usted qué es un modelo de gestión?**
- 9. ¿Si existiera la posibilidad mejorar los procesos administrativos, aceptarían la iniciativa?**
- 10. ¿Cree usted que con administración adecuada se puede buscar nuevos nichos de mercado?**
- 11. ¿Ha tenido acercamientos con alguna institución pública o privada para mejorar aspectos administrativos?**

**12. ¿Cuál es el comportamiento de los socios con la forma de administrar la Asociación de Bordadoras y Artesanos?**

**13. ¿Se ha realizado una evaluación de seguimiento al proceso administrativo de la OBAZ?**

**14. ¿Cuáles son los problemas principales por los que atraviesa la OBAZ?**

**15. ¿Cuáles son sus principales clientes?**

**16. ¿Realizan alianzas estratégicas con alguna institución?**

**17. ¿Quién le enseñó a bordar?**

## Modelo de Encuesta

**Nombre:**

**Edad:**

### 1.- ¿Qué les motivó a unirse como Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta?

Mejorar sus ingresos económicos

Búsqueda de nuevos nichos de mercado

Ofrecer más valor artesanal

Tradicción o herencia familiar

### 2.- ¿Cuántos años usted pertenece a la Organización de Bordadoras y artesanos de Zuleta?

1 -10 años

10- 19 años

20 - 28 años

### 3.- ¿Está usted de acuerdo con la actual administración?

**SI**

**NO**

**4.- ¿Tiene conocimiento que la parroquia de Angochagua es catalogada como uno de los mejores destinos turísticos del mundo?**

Si

No

**5.- ¿Considera usted que la declaratoria de la provincia de Imbabura como GEOPARQUE MUNDIAL DE LA UNESCO, incrementó la oportunidad de negocio en la organización?**

Si

No

**6.- ¿A qué tipo de mercado se proyecta la organización de Bordadoras y artesanos de Zuleta?**

Mercado local

Mercado Nacional

Mercado Internacional

**7.- ¿Qué piensa usted que deberían mejorar en la Asociación de Bordadoras y Artesanos de Zuleta?**

Su administración

Más variedad en sus productos

Mejorar su calidad

Mejorar la atención al cliente

**8.- ¿Con qué frecuencia realizan control de calidad de sus productos dentro de la OBAZ?**

Cada semana

Cada mes

A los tres meses

**9.- ¿Cuáles son las principales debilidades de la organización?**

Falta de capital de trabajo

Tasas de intereses altas

Falta de ayuda por parte de los gobiernos

Falta de promoción

**10.- ¿Conoce usted, si la organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta tiene una estructura organizacional (misión, visión, objetivos, manual de puestos, manual de procesos y procedimientos) definida?**

Si tiene

No tiene



**11.- ¿Cree usted que la planificación de las actividades de la organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta se debe mejorar?**

Si

No

**12.- ¿Conocen a qué sector pertenece esta organización?**

Sector Primario

Sector Secundario

Sector Terciario

total

Fotografías de la Organización de Bordadoras y Artesanos de Zuleta





