

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i3.907>

Competitividad de los productores del sombrero de paja toquilla del cantón Síg sig provincia del Azuay

Competitiveness of the producers of the toquilla straw hat of the Síg sig canton, Azuay province

Álvaro Leonel Ramos-Tello
alvaro.ramos.37@psg.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-3963-1083>

Ramiro Oswaldo González-Rodríguez
rogonzalezr@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-5102-4617>

Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
respinozat@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0003-0681-5764>

Mireya Magdalena Torres-Palacios
mireya.torres@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-7724-3313>

Recibido: 20 de mayo de 2020
Revisado: 15 de junio de 2020
Aprobado: 30 de julio de 2020
Publicado: 15 de agosto de 2020

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo diagnosticar la competitividad de los productores del sombrero de paja toquilla del cantón Sígsig provincia del Azuay. De tipo descriptivo con diseño no experimental de campo, constituyéndose la muestra poblacional en 56 personas encuestadas. El diagnóstico estratégico fue completado en un grupo de trabajo con la participación de seis directivos de las asociaciones productoras de los sombreros de paja toquilla. De esta manera fue posible establecer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades relevantes para las organizaciones estudiadas. De igual forma fue posible definir las líneas estratégicas como marco de acción a seguir. En este sentido el énfasis estuvo en la implementación de un enfoque de orientación al mercado para la producción de los sombreros de paja toquilla.

Descriptor: Competencia económica; estructura del mercado; pequeña empresa; artesano. (Palabras Tomadas del Tesoro UNESCO).

ABSTRACT

The objective of the research was to diagnose the competitiveness of the producers of the toquilla straw hat from the Sígsig canton, Azuay province. Descriptive type with non-experimental field design, constituting the population sample in 56 people surveyed. The strategic diagnosis was completed in a working group with the participation of six executives from the associations that produce toquilla straw hats. In this way it was possible to establish the relevant weaknesses, threats, strengths and opportunities for the organizations studied. Likewise, it was possible to define the strategic lines as a framework for action to follow. In this sense, the emphasis was on the implementation of a market-oriented approach for the production of toquilla straw hats.

Descriptors: Economic competition; market structure; small enterprises; craft workers. (Words Taken from the UNESCO Thesaurus).

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

INTRODUCCIÓN

El Ecuador es un país que se caracteriza por actividades económicas basadas en las artesanías y los productos derivados de ellas. Es un país donde existen 763,637 personas entre oficiales, operarios y artesanos (INEC, 2010). Una de las actividades reconocidas es el tejido del sombrero de la paja toquilla que, en comparación con otros productos artesanales, posee el valor de una elaboración cien por ciento manual, siendo reconocido a nivel mundial por sus características, diseños únicos y detalles complementarios.

Las técnicas para la elaboración del sombrero de la paja toquilla son de una procedencia socio-histórica y en este sentido no se conocen normas ni reglas sistematizadas. No obstante, artesanas y artesanos lo practican como parte de un bagaje cultural en función a sus condiciones. En el año 2012 la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), enunció al tejido del sombrero de paja toquilla ecuatoriano como parte del Inventario Representativo del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2019).

En Ecuador los principales productores del sombrero de paja toquilla se encuentran en la provincia de Manabí, cantones de Montecristi y Jipijapa, y en las provincias australes de Cañar y Azuay. Existe una gran variedad de modelos y diseños, aunque los más populares son: Classic Fedora, Classic Fedora Semifino, Golfer y Borsalino. La exportación del sombrero de paja toquilla tiene como punto final el continente europeo, Estados Unidos, países asiáticos y Australia hacia donde se destina el 99% de su producción (Astudillo, 2015).

Es importante indicar que, en Ecuador, el sector artesanal podrá incrementar sus productos en 192 países del mundo (Correo del Ecuador EP, 2018). En la provincia del Azuay la población económicamente activa se distribuye principalmente en los sectores del comercio, industrias manufactureras y la agricultura, con el 18%, un 17% y un 16%

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

respectivamente y representando el 51% de la PEA en la provincia (Banco Central del Ecuador, 2019).

De acuerdo con el censo del año 2010 realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) el 27,6% de los hombres y el 24,5% de las mujeres son oficiales, operarios y artesanos, siendo muestra de que la actividad económica gira alrededor de negocios propios, emprendimientos y actividades netamente artesanales. En este sentido el Censo de Información Ambiental Económica en los G.A.D. provinciales mostraba que el G.A.D. del Azuay invirtió en el año 2018 más de \$ 5 000 000 en proyectos para el fomento productivo representando el 5,9% del total de inversiones realizadas a nivel del país por los G.A.D. provinciales (INEC, 2018).

En el Azuay los cantones que más producen el sombrero de paja toquilla son Sígsig y Chordeleg, la Ciudad de Cuenca en cambio es donde se realiza principalmente la comercialización y la exportación. En la tabla 1 a continuación se muestran los porcentajes generales de la P.E.A. en el Azuay de acuerdo con el último censo del año 2010. El Cantón de Sígsig se encuentra ubicado al medio-este de la provincia del Azuay, cuenta con cinco parroquias rurales y una urbana mientras la población se encuentra ubicada en su mayoría en la parte rural. El ingreso económico de las familias proviene principalmente de la agricultura y las artesanías, destacándose sobre todo el tejido de sombreros de paja toquilla.

En los últimos años esta actividad ha venido decreciendo en virtud de que el precio fijado por los comercializadores es bajo y no existen políticas en beneficio del desarrollo de este sector. Otro aspecto a destacar es la entrada masiva al mercado de productos de importación y entre ellos los del continente asiático con ventajas en el precio. En la actualidad en el cantón Sígsig existen tres asociaciones de tejedoras de paja toquilla: la asociación María Auxiliadora con 190 integrantes; la asociación Tesya con 65 socias; y la asociación de la parroquia Guel con 85 integrantes (Tapia, 2020).

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
 Mireya Magdalena Torres-Palacios

Tabla 1.
 Porcentaje de PEA por rama de actividad. Provincia del Azuay.

Rama de actividad	Porcentaje
Agricultura, Pesca y Ganadería	16%
Explotación Áridos pétreos y minerales	1%
Manufactura Industrial	17%
Suministro de electricidad, gas y vapor	0%
Agua Potable, desechos sólidos y alcantarillado	0%
Edificación	8%
Comercio Minorista y Mayorista	18%
Transferencia y Embalaje	4%
Servicios de Alimentación	4%
Comunicaciones e Información	1%
Seguros y Actividades Financieras	1%
Inmobiliarias	0%
Desarrollo Científico y Técnico	2%
Servicios de apoyo y Administrativos	2%
Gestión pública	4%
Educación	5%
Salud y prevención	3%
Creatividad y artes	0%
Varios	11%
TOTAL	100%

Fuente: INEC (2010).

Los productores de sombreros de paja toquilla del cantón de Sígsig no se han podido posicionar adecuadamente en el mercado nacional, siendo la situación aún más crítica para el mercado internacional. La investigación tuvo como objetivo diagnosticar la competitividad de los productores del sombrero de paja toquilla del cantón Sígsig provincia del Azuay.

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

Referencial teórico

La competitividad como aspecto fundamental para el crecimiento económico y productivo de las PYMES.

En el ejercicio de las actividades de una empresa es fundamental el concepto de la competitividad y su incidencia en el desarrollo de una organización. Se trata de un tema que engloba los diferentes ámbitos en los que un negocio es puesto a consideración de sus clientes o posibles clientes dentro de un mercado. A nivel mundial la competitividad es un tema seguido de cerca por los países en desarrollo teniendo en cuenta que el comercio se desarrolla intrínsecamente en ambientes económicos abiertos e integrados globalmente (Porter, et al., 2007).

Existen diferentes teorías y conceptos que describen a la competitividad dentro del espacio empresarial, aunque en el estudio se indaga por los conceptos más extendidos para el tema. Como tal la definición de competitividad no es actual, es algo que se ha venido tratando desde hace mucho tiempo, junto a diferentes hipótesis, buscándose precisar una definición y una forma de poder medirla (López-Salazar, et al., 2012).

La competitividad de una organización es la fortaleza para originar bienes que sean de calidad, mediante la utilización eficiente de sus recursos, en comparación con otras empresas semejantes durante cierto periodo de tiempo (Oster, 2000). En este aspecto la competitividad es vista como un proceso en el cual se crean ventajas como la de innovación, las cuales permiten cubrir y satisfacer las necesidades de los clientes (García, 2016). El resultado sería siempre una organización estructurada sobre la base de preceptos que de esa manera se impongan para alcanzar los resultados comerciales. También importante a tener en cuenta es el concepto de competitividad desde una perspectiva social, siendo importante considerarla como un factor donde la empresa debe tener el control para lograr ser efectiva en el mercado (Ibarra-Cisneros, et al., 2017).

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

Tabla 2.
Estrategias de competitividad.

Estrategias	Descripción
Estrategia de Liderazgos en Costos	Es la estrategia de liderazgo en costos consiste en que la organización o empresa propone convertirse en el fabricante de costo más bajo de su industria
Estrategia de diferenciación	La empresa se distingue dentro de un sector en ciertas características que son apreciadas por los compradores o por mercado meta, para de esta forma atender a las necesidades de cada uno de ellos a través de diferentes atributos y de ciertas singularidades con un precio determinado
Estrategia de concentración	Se basa en la elección de un ámbito competitivo dentro de un sector industrial, la empresa segmenta un sector para adaptarlo a sus estrategias y de esta forma excluir aquellos que están sobrando

Fuente: Porter (1999).

La competitividad se vincula con un lugar favorecido dentro de un mercado, donde se generará la competencia, y cuyo propósito es crear un posicionamiento que sea beneficioso para enfrentar a los poderes económicos que se originan en la industria (Porter, 1999), por lo tanto, la competitividad parte de la aptitud de una organización para brindar sus bienes y servicios, buscando cumplir con las expectativas de los clientes, mediante la utilización y el manejo eficiente de los recursos, tomando siempre en consideración a la competencia del mismo sector. Dentro de este marco se identifica

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

que ser diferente, ser innovador, elegir adecuadamente las estrategias de mercado le da un valor agregado a nuestra empresa siendo una clave fundamental para competir ante los rivales.



Figura 1. Diamante de la Competitividad de Michael Porter.
Fuente: Porter (1999).

Si bien es cierto que se ha definido la competitividad y analizado las principales estrategias en función a la importancia que tiene cada una de ellas dentro de las empresas, es fundamental también plasmar las fuerzas competitivas que las organizaciones deberían tener en cuenta para generar ventajas competitivas que hagan que una marca se consolide en su campo o un producto se posicione adecuadamente en el mercado. Una herramienta que hace posible el análisis es el diamante de Porter que se muestra en la figura 1.

Dentro de este ámbito la competitividad se fundamenta en aspectos económicos además de la innovación tecnológica y la calidad del ambiente, fundamental así mismo para las políticas económicas de los países (Porter, 1999). En este sentido la bonanza

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

de un país o nación depende de su nivel de competitividad, dimensionada a su vez por la productividad en cuanto a bienes y servicios, así como por las políticas macroeconómicas y la estabilidad legal de sus instituciones como parámetros o condiciones necesarias para asegurar un escenario prospero (Mendoza-Novillo, et al., 2019). También es importante definir algunos elementos de la competitividad y que constituyen factores primordiales que inciden en el funcionamiento de las empresas dedicadas al comercio. La tabla 3 muestra estos elementos que son relevantes en nuestro estudio.

Tabla 3.
Elementos de la Competitividad.

Elementos	Detalle
Productividad	Es el conjunto de acciones que en un plazo determinado conlleva a la obtención de resultado positivos y prósperos de un individuo o de la sociedad.
Empresa	Es una fuente de generación de empleo y obtención de ganancias. Por lo que la competitividad se determina en función a la capacidad que tienen las empresas para disputar dentro de un mercado
Localización	La ubicación se convierte en un factor determinante dentro del ámbito de la competitividad y productividad de una organización.

Fuente: Porter (1999).

La literatura sobre la competitividad se complementa además con la teoría de los recursos y capacidades de la empresa. Los recursos son los activos que tienen las empresas, clasificándose como tangibles e intangibles formando parte del patrimonio de

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

la empresa; las capacidades hacen referencia a habilidades o competencias y llevan a que el valor real de la empresa sea mayor (Silverio-Milanesi, 2014). Los recursos por su propia naturaleza no generan una ventaja competitiva, dependen de cómo se los utilice y gestionen, es decir, como capacidades de una empresa (Saveedra-Garcia, et al., 2013).

Competitividad y productividad en las pequeñas y medianas empresa

La realidad social económica y productiva es diferente en cada país y está determinada en función a las políticas económicas implementadas. Es importante indicar que en países en vías desarrollo una parte importante del movimiento económico lo generan las PYMES. Sin embargo, las PYMES tienen numerosas limitaciones. En cuanto a la competitividad sus factores se definen según la capacidad del emprendedor para gestionar y para entender cada una de las características de la organización (Sánchez-Rodríguez, et al., 2016), es relevante además para las PYMES tener información actualizada y confiable ante las propuestas de políticas públicas en relación a la implementación de estrategias permitan promover su competitividad (López-Torres, et al., 2016).

Es fundamental conocer cómo medir la competitividad de las PYMES en el diagnóstico de forma tal que nos permita establecer las estrategias para la capacidad productiva de las empresas analizadas. Una de las metodologías para medir la competitividad es la desarrollada por (Saveedra, et al., 2013), quienes establecen el nivel competitivo de las PYMES valorando aspectos como planificación estratégica, producción, aprovisionamiento, calidad, comercialización, gestión humana, contabilidad y finanzas, gestión ambiental y sistemas de información de acuerdo con el mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo o BID.

La tabla 4 muestra este cuadro gráfico como herramienta que permite diagnosticar el estado inicial de la empresa en cuanto a la competitividad, identificando las fortalezas y debilidades según sus áreas, con la finalidad además de desarrollar planes de acción.

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

Diversos modelos plantean además que la medición de la competitividad debe hacerse en función de la capacidad directiva de la empresa, lo cual es adoptado también en el estudio (Vivar-Astudillo, et al., 2020).

De esta manera factores como la gestión comercial, financiera, de producción, ciencia y tecnología, entre otros, son analizados desde la capacidad directiva para atenderlos como aspecto de mayor relevancia en las PYMES (Jiménez-Ramírez, 2006). Por otra parte, en el análisis de la competitividad en las PYMES no puede perderse de vista el tema de la productividad. En este sentido (Medina-Fernández-de-Soto, 2010), plantea que la productividad puede ser vista como una habilidad referida al desempeño de una empresa en un espacio determinado de mercado, siendo pertinente conocer la estrategia de competitiva con la finalidad de desarrollar un aprendizaje organizacional acorde a posicionar la empresa en el mercado (López-Zapata, et al., 2019).

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

Tabla 4.
Medición del Nivel Competitivo.

Planeación Estratégica	Implica el diseño de un plan de negocios que sirva de guía para estructurar la empresa en función a una visión, misión y objetivos definidos
Producción y aprovisionamiento	Consiste en la incorporación de tecnología y calidad en procesos productivos, inversión en maquinaria, capacitación y gestión de procesos
Aseguramiento de la calidad	Supone la implementación de un sistema de calidad orientado al cliente, con liderazgo directivo y efectividad en la información
Comercialización	Adaptación a exigencias de mercados locales, creando ventajas competitivas con marca, relación con clientes, orientación al mercado y posición competitiva.
Contabilidad y finanzas	Incluye la planeación y el sistema de control financiero
Gestión humana	Se define por la preparación y habilidades de los trabajadores, su desempeño laboral, las políticas de selección, capacitación, ambiente laboral y motivación
Gestión ambiental	Está determinada por el uso responsable de los recursos, identificación de costos ambientales, políticas de reducción de la contaminación y adopción de prácticas de gestión ambiental
Sistemas de información	Aprovechamiento de tecnologías de información para facilitar la labor del empresario, identificación de oportunidades y obtención de información para tomar decisiones

Fuente: Saveedra, et al. (2013).

Gestión competitiva y productiva en el sector artesanal de las PYMES

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, declaró que el sector artesanal cumple un rol muy importante para el desarrollo de las economías locales en la búsqueda para cerrar brechas de pobreza (Unesco, 2001). Sin embargo, los sistemas productivos dentro del ámbito artesanal se adecuan sobre la base de un desarrollo sustentable y sostenible. Para que las empresas se mantengan

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

en el sector y formen parte del desarrollo de un país deben por tanto adaptarse a los cambios que vienen dados por la implementación de nuevas tecnologías y sobre todo por las nuevas políticas públicas. En este sentido las organizaciones artesanales forman parte de un negocio donde para ser competitivo se debe ser eficaz (Jiménez-Castañeda, et al., 2009).

El sector de las artesanías y sus derivados está representado principalmente por lo que se conoce como talleres, sean estos familiares o tengan una mayor o menor capitalización (Bustos-Flores, 2009). En general este tipo de organizaciones de manufactura se caracteriza en disponer de un lugar específico para las operaciones del proceso de trabajo, tratándose las necesidades del mercado con el aumento de la producción y del volumen de ventas (Hernández-Girón, et al., 2002). Por otro lado, la clase o tipo de producto resulta determinante ya que es lo que otorga mayores o menores posibilidades de ventas en un mercado dado (Cruz-Estrada, 2018). La comercialización por su parte es la que en última instancia determinará la rentabilidad del negocio a partir de la efectividad de la publicidad, distribución y venta (Hernández-Girón, et al., 2002).

METODOLOGÍA

La investigación es de tipo descriptivo con diseño no experimental de campo, orientado a medir de manera independiente las variables y dimensiones del fenómeno a estudiar. De acuerdo con (Baena-Paz, 2014), dentro de la investigación no experimental los estudios descriptivos constituyen una de las modalidades de investigación más habituales, a través de las cuales se pretende proporcionar información sobre ciertas características en un grupo de sujetos y cuya finalidad es describir la situación prevaleciente de un fenómeno en el momento en que se realiza el estudio.

Se empleó como técnica a la encuesta y cuestionario en escalamiento Likert con la finalidad de recopilar información que luego fue procesada mediante estadística descriptiva, siendo aplicadas a 42 directivos y 14 colaboradores administrativos de las

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

asociaciones de taquilleras María Auxiliadora, Asociación de taquilleras TESSYA, Asociación de tejedoras de la parroquia de Guel, constituyéndose la muestra poblacional en 56 personas encuestadas. Se trabajó en función de la operacionalización de las variables (ver tabla 5).

Tabla 5.

Operacionalización de las variables.

Variables	Dimensiones	Indicadores
Competitividad	Ventas	1. Precios
		2. Estacionalidad
		3. Volumen
	Calidad	4. Satisfacción
		5. Destino Meta
		6. Segmentación
		7. Posicionamiento
	Mercadotecnia	8. Actualización
		9. Competidores
		10. Comunicación Comercial
Información	11. Políticas	
	12. Producto	
Productividad	Rentabilidad	13. Estructura Organizativa
		14. Equipamiento
	Tecnología	15. Antigüedad
		Recursos humanos

Fuente: Adaptación a partir de las teorías referenciales.

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

RESULTADOS

Competitividad de los productores de sombreros de paja toquilla del cantón Sígsig

El análisis de la competitividad de las asociaciones de productores se realizó según los indicadores definidos en la tabla 5. En cuanto a las ventas y la calidad, la figura 2 muestra los resultados obtenidos.

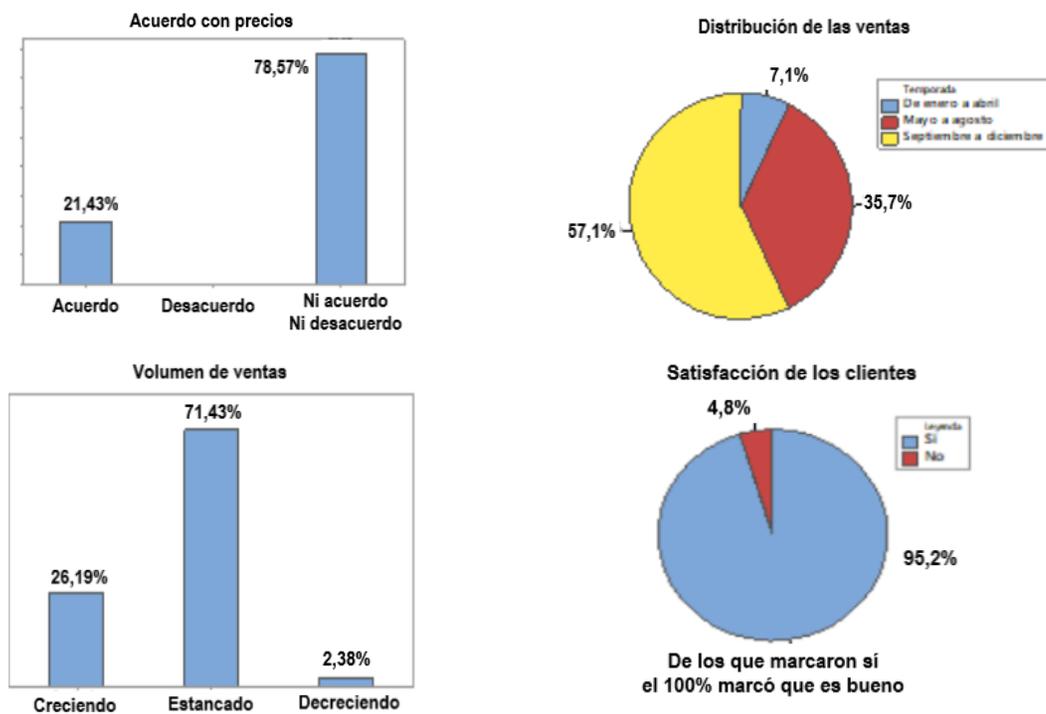


Figura 2. Evaluación de los precios, estacionalidad, volumen de ventas y satisfacción.

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

Para el volumen de ventas la gran mayoría de los directivos (71.43%) considera que se mantiene más o menos invariable el número de clientes. Hay un grupo de directivos (26.19%) que considera un crecimiento en los clientes, aunque son aquellos que tienen a los bolsos y recuerdos como productos de mayor rentabilidad. Para los sombreros de paja toquilla se asume entonces el estancamiento en las ventas. También se observa una mayor concentración de las ventas en los meses de septiembre a diciembre, lo cual refiere a ciertos comportamientos de los clientes en ese periodo. En cuanto a la calidad de los productos casi la totalidad de los directivos (95.2%) considera que se ha medido el grado de satisfacción de los clientes siendo este calificado de bueno en el 100% de los casos.

La figura 3 muestra los resultados para la mercadotecnia. Se puede observar que, aunque la mayoría de los directivos (54.76%) manifiesta tener una segmentación eficaz del mercado y los clientes, no representa una diferencia significativa con los que no lo ven de esa manera y revelan deficiencias en cuanto a la implementación. Ello muestra que las asociaciones de productores están orientadas más bien a las ventas y no se ha implementado como tal una orientación al mercado.

En cuanto a espacio geográfico, casi la totalidad de los directivos (97.6%) señalan como mercado meta a la provincia del Azuay. También definen la actualización de los productos con nuevos modelos (64.29%) de forma trimestral. Aunque no se representa en la gráfica, resulta significativa la percepción sobre quiénes son los principales competidores. En este sentido la mayoría de los directivos señalaron a las tiendas con productos importados como principales competidores, lo cual se corresponde con la tendencia a partir de la globalización y las políticas públicas de liberalización de los mercados.

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

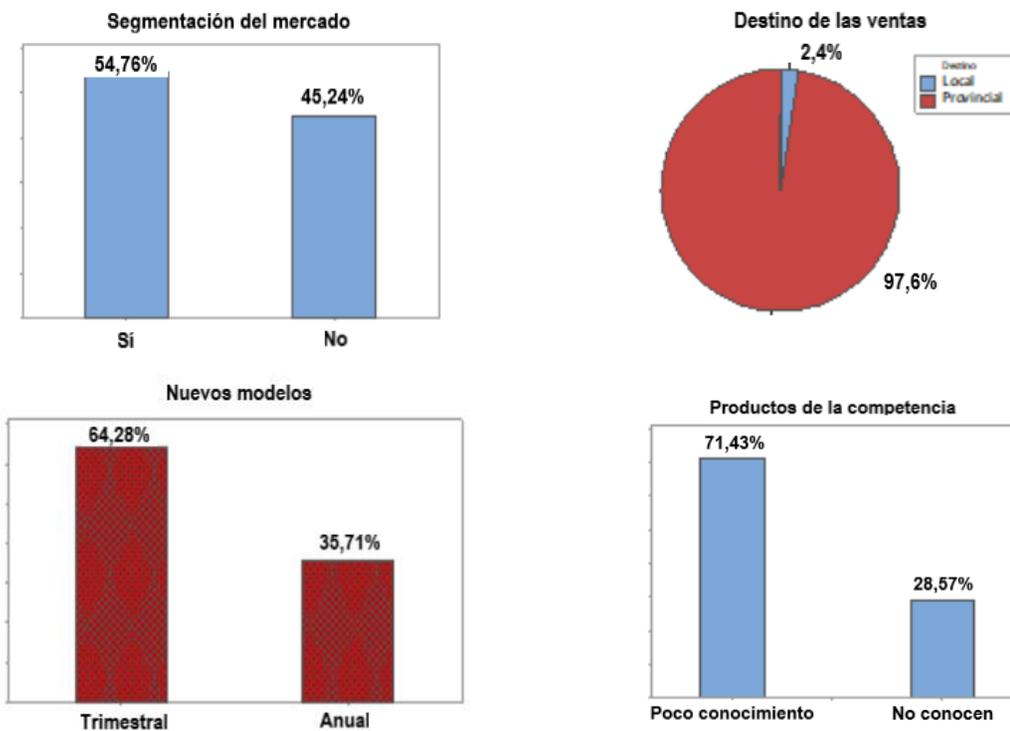


Figura 3. Evaluación de la segmentación, destino meta, actualización y competencia.

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

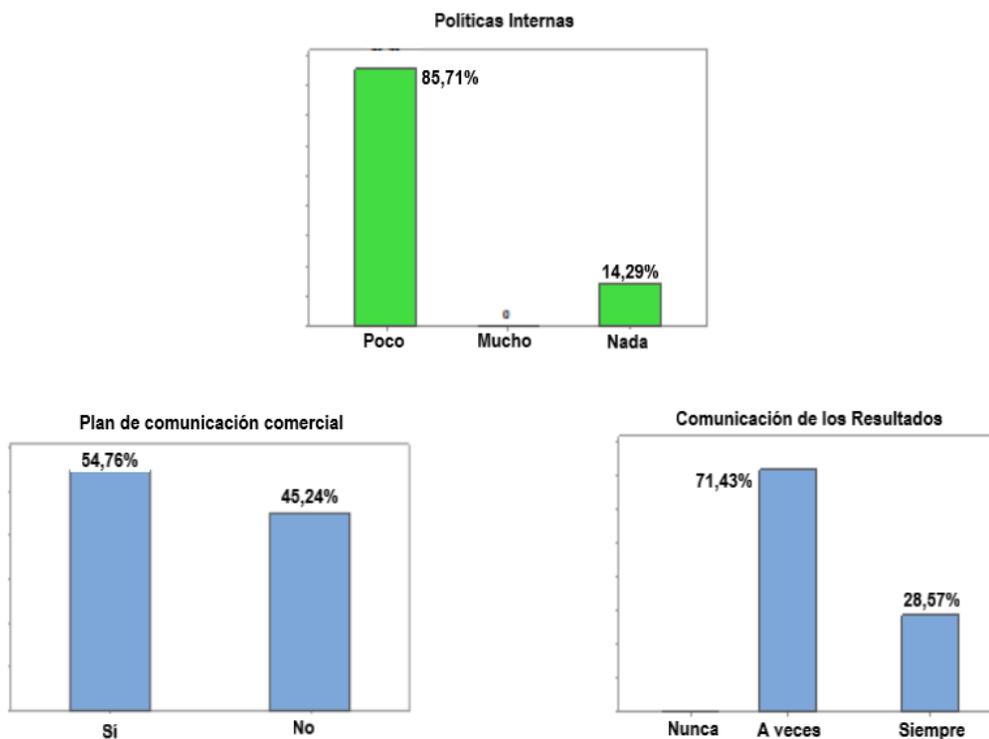


Figura 4. Evaluación de la comunicación comercial y de las políticas.

La figura 4 muestra los resultados en cuanto a la información. Aunque la mayoría de los directivos (54.76%) responden de que existe un plan de comunicación comercial, la diferencia es mínima con quienes manifiestan que no conocen de ese plan. También el grupo de colaboradores plantean en su mayoría (71.43%) que la comunicación de los aspectos comerciales es esporádica. Significativo así mismo es que la mayoría de los directivos (52.17%) que plantean una segmentación eficaz del mercado y los clientes, reconocen a su vez que no disponen de un plan de comunicación comercial. En cuanto a la comunicación de las políticas para el manejo de la competitividad, la mayoría de los colaboradores (85.71%) plantean que conocen poco o nada de estas políticas. Al igual que para la dimensión de mercadotecnia, los resultados sobre el flujo de información del tema competitividad reflejan que no se ha concebido una orientación al mercado y se tiene más bien un enfoque orientado a la producción y las ventas.

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

Productividad de las asociaciones de artesanías de sombreros de paja toquilla del cantón Sígsig

El análisis de la productividad se realizó, al igual que para la competitividad, según los indicadores definidos en la tabla 5. En cuanto a la rentabilidad y tecnología la figura 5 muestra los resultados obtenidos. Resulta revelador que una minoría de directivos (30.95%) considere como producto más rentable a los sombreros de paja toquilla. Ello se relaciona con las características de este producto, su demanda y costo. En cuanto a la estructura de la empresa y su disposición como respuesta a las exigencias del mercado, una mayoría significativa de directivos (71.4%) considera que es, en parte, competitiva. Del grupo de colaboradores la totalidad considera que el desempeño general de las organizaciones es bueno o satisfactorio. Ello muestra una rentabilidad sin grandes variaciones en las asociaciones de productores de sombreros de paja toquilla. El factor tecnología también es visto de manera deficiente. En este sentido solo el 50% de los colaboradores considera que el equipamiento disponible se corresponde a las necesidades del sector.

En cuanto a los recursos humanos, se puede inferir que la antigüedad del personal y la capacitación en métodos y técnicas de producción son adecuadas. La mayoría de los colaboradores (78.57%) posee 3 años o más en su organización y la totalidad plantean que es buena la capacitación en las asociaciones de productores de sombreros de paja toquilla en el cantón Sígsig.

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
 Mireya Magdalena Torres-Palacios

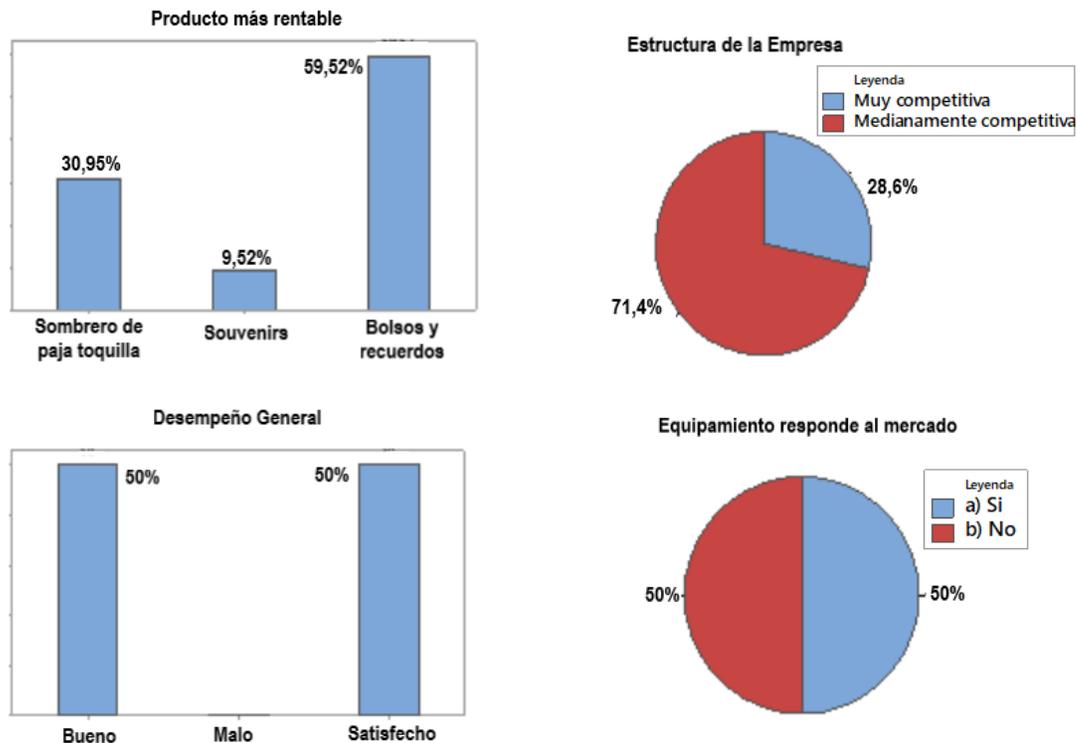


Figura 5. Evaluación del producto, estructura organizativa y el equipamiento.

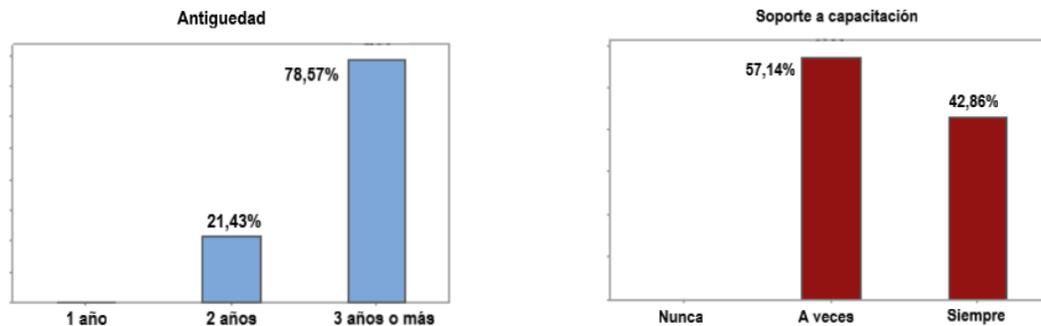


Figura 6. Evaluación de la antigüedad y la capacitación.

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
 Mireya Magdalena Torres-Palacios

Líneas estratégicas y capacidades necesarias en los productores del sombrero de paja toquilla del cantón Sígsig

A partir del estudio de las variables definidas, se realizó el análisis DAFO con la participación de 6 directivos de las tres asociaciones productoras del sombrero de paja toquilla del cantón Sígsig. La intervención tuvo un carácter moderador para el ajuste conceptual y búsqueda del consenso en la toma de decisiones.

Tabla 6.
Análisis DAFO.

Análisis Interno	
<i>Debilidades</i>	<i>Fortalezas</i>
Sistema de información deficiente	Antigüedad en el mercado
Tecnología no adecuada al mercado	Producto exclusivo de habilidades únicas
Capitalización y estructura elementales	Creatividad y adaptabilidad
Comercialización basada en ventas	Personal idóneo y comprometido
Análisis Externo	
<i>Amenazas</i>	<i>Oportunidades</i>
Inestabilidad económica nacional	Crecimiento poblacional y de turistas
Productos sustitutivos de importación y menor costo	Incremento de almacenes y comercializadoras
Descuido público del sector artesanal	Facilidades de la WEB 2.0

Fuente: Elaboración propia.

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

Con la matriz DAFO fue analizada cada dimensión evaluada. De ella se derivaron además 4 tipos de estrategias a partir de los vínculos siguientes: 1) defensivo, usar las fortalezas para minimizar las amenazas; 2) ofensivo, combinar las fortalezas con las oportunidades para establecer una diferencia; 3) reorientación, atender a las debilidades para maximizar las oportunidades; y 4) supervivencia, reducir las debilidades para evitar las amenazas. En la tabla 7 se muestran las líneas estratégicas definidas en el grupo de trabajo.

El énfasis es la implementación de un enfoque de orientación al mercado, a diferencia de una orientación hacia las ventas, que asume invariable las necesidades de los clientes, la orientación al mercado implica un proceso social y conducente al desarrollo de relaciones de intercambio a largo plazo, donde se genere valor para los grupos de interés satisfaciendo necesidades de segmentos de clientes (Andrade, et al., 2008).

Este nuevo enfoque de orientación al mercado resulta muy útil para las asociaciones productoras del sombrero de paja toquilla del cantón Sígsig ya que va dirigido al desarrollo de la cadena de valor desde el concepto de rentabilidad. El sombrero de paja toquilla implica además una calidad que depende de destrezas específicas de tejido como objeto artesanal, por lo que su posicionamiento debe basarse en la idea de la distinción más que en una funcionalidad propia de otros productos manufacturados de menor costo.

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
 Mireya Magdalena Torres-Palacios

Tabla 7.
Líneas estratégicas derivadas de la Matriz DAFO.

Líneas Estratégicas	
Defensiva	Ofensiva
Alianzas con distribuidores y empresas del sector para la colaboración	Función comercial efectiva e integración de funciones
Reorientación	Supervivencia
Enfoque de orientación al mercado en los sombreros de paja toquilla	Uso de la Web 2.0 para la imagen de marca y campañas publicitarias

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8.
Capacidades y acciones.

Capacidades	Acciones
<i>Identificación eficaz de las percepciones que permita estimular la demanda de forma continuada</i>	<p style="text-align: center;"><i>Capacitación</i></p> Definir el liderazgo del directivo a cargo de la supervisión en capacitación Estipular las necesidades de formación en marketing y analítica web
<i>Plataforma efectiva que facilite una comunicación directa y rápida con los clientes y grupos de interés</i>	Establecer las acciones de formación según la relación costo/beneficio de las ofertas en internet
<i>Integración de tareas que favorezca el vínculo entre el proceso de producción y la mercadotecnia</i>	<p style="text-align: center;"><i>Comercial</i></p> Definir el liderazgo del directivo a cargo de la función comercial Realizar las actividades de marketing en función de la imagen de marca y captación de clientes
<i>Liderazgo distribuido que garantice la calidad del producto y la competitividad</i>	Coordinar la información de marketing

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

en el desarrollo del producto
Mantener la correcta funcionalidad y
usabilidad del dominio web y los medios
sociales

Producción

Definir el liderazgo del directivo a cargo
de la producción específica
Ejecutar el desarrollo del producto y el
seguimiento de la campaña publicitaria
Realizar las posibles mejoras o cambios
solicitados por los grupos de interés

Fuente: Elaboración propia.

Característico del enfoque de orientación al mercado es la relevancia del marketing para el estímulo de la demanda y satisfacción de las preferencias (Córdoba-López, 2009). Para ello se necesita una función comercial de desempeño relevante y la integración de funciones que garantice el vínculo entre la mercadotecnia y el producto. También el uso de la Web 2.0 es fundamental en la actualidad para lograr la visibilidad e interacción que se necesita con los grupos de interés, pudiendo implementarse incluso con un mínimo de costo.

La tabla 8 muestra las capacidades identificadas en el grupo de trabajo necesarias para el despliegue combinado de los recursos en incremento del desempeño organizacional. Las capacidades van además acompañadas de un conjunto de acciones que adoptan la forma de una planificación conceptual. Estas acciones a su vez están agrupadas en tres dimensiones dirigidas a la superación de las brechas en el desempeño, es decir, garantizan el despliegue de las capacidades en las asociaciones productoras del sombrero de paja toquilla del cantón Sígsig.

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

CONCLUSIONES

Con el estudio bibliográfico se establecieron las condicionantes de la competitividad en las asociaciones de productores de los sombreros de paja toquilla, lo que permitió una operacionalización adecuada para la medición de las variables y realización de las encuestas en los grupos de directivos y colaboradores. Los resultados permitieron establecer la situación actual en cuanto a la competitividad en las organizaciones objeto del estudio.

El diagnóstico estratégico fue completado en un grupo de trabajo con la participación de seis directivos de las asociaciones productoras de los sombreros de paja toquilla. De esta manera fue posible establecer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades relevantes para las organizaciones estudiadas. De igual forma fue posible definir las líneas estratégicas como marco de acción a seguir. En este sentido el énfasis estuvo en la implementación de un enfoque de orientación al mercado para la producción de los sombreros de paja toquilla.

Las líneas generales como rumbo estratégico fueron a su vez complementadas con una planificación conceptual que se basó en la teoría administrativa de los recursos y capacidades. En el grupo de trabajo fueron definidas estas capacidades o competencias organizacionales claves necesarias para el cambio que implicaba el enfoque de orientación al mercado. El procedimiento seguido tuvo además como finalidad hacer el ejercicio más intuitivo facilitando su comprensión. En este sentido los directivos y colaboradores de las asociaciones productoras de los sombreros de paja toquilla manifestaron su aprobación y satisfacción.

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

FINANCIAMIENTO

No monetario

AGRADECIMIENTO

A los productores del sombrero de paja toquilla del cantón Sigsig, provincia del Azuay, Ecuador; por apoyar la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Andrade, N, Morales, M, & Andrade, C. (2008). Segmentación del mercado como base para el posicionamiento de las franquicias de comida rápida en el municipio Maracaibo. [Market segmentation as a basis for the positioning of fast food franchises in the Maracaibo municipality]. *Multiciencias*, 8(1), 91-104.
- Astudillo, G. (2015). *La exportación de sombreros de toquilla sube*. [The export of toquilla hats rises]. Recuperado de <https://n9.cl/vkrj4>
- Baena-Paz, G. (2014). *Metodología de la investigación*. [Methodology of scientific investigations]. México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://n9.cl/gtqdi>
- Banco Central del Ecuador (2019). *Reporte trimestral de mercado laboral [Quarterly labor market report]*. Recuperado de <https://n9.cl/7q04i>
- Bustos-Flores, C. (2009). La producción artesanal. [Artisan production]. *Visión Gerencial*, 8(1), 37-52.
- Chung, B. I. (2019). *Como mejorar la competitividad de la Industria del sombrero en Sigsig segun el posicionamiento en el mercado*. [How to improve competitiveness in Sigsig hat industry according to the positioning in the market]. Sigsig, Azuay, Ecuador : GAD Sigsig .
- Córdoba-López, J. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. [From transactional marketing to relationship marketing]. *Entramado*, 5(1),6-17.

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

Correo del Ecuador EP (2018). *Artesanos ecuatorianos podrán incrementar sus exportaciones en 192 países del mundo*. [Ecuadorian artisans will be able to increase their exports in 192 countries of the world]. Recuperado de <https://n9.cl/ebao>

Cruz-Estrada, I. (2018). Aplicación de la mercadotecnia relacional en una empresa de venta de café de Baja California. [Implementing relational marketing in a coffee selling company in Baja California]. *Región y sociedad*, 30(71), 1-38. <https://doi.org/10.22198/rys.2018.71.a392>

García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. [Service culture in customer service improvement]. *Telos*, 18(3),381-398.

Hernández-Girón, J. d., Domínguez-Hernández, M. L., & Ramos-Sánchez, A. O. (2002). Canales de distribución y competitividad en artesanías [Craftworks distribution and competitiveness channels]. *Espiral*, IX (25), 143-164.

Ibarra-Cisneros, M, González-Torres, L, & Demuner-Flores, M. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. [Business competitiveness in the small and medium-sized enterprises of the manufacturing sector in Baja California]. *Estudios fronterizos*, 18(35), 107-130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>

INEC (2010). ENEMDU 2010 [ENEMDU 2010]. Recuperado de <https://n9.cl/c9k9>

INEC (2018). *Censo de informacion Ambiental economica en GAD Provinciales*. [Census of the enviromental economic information for provincial GAD]. Recuperado de <https://n9.cl/z4k1>

Jiménez-Castañeda, J, Domínguez-Hernández, M, & Martínez-Castro, C. (2009). Estrategias y competitividad de los negocios de artesanía en México. [Strategies and competitiveness of handicraft businesses in Mexico]. *Pensamiento & Gestión*, (26), 165-190.

Jiménez-Ramírez, M. (2006). Modelo de competitividad empresarial. [Business competitiveness model]. *Umbral Científico*, (9),115-125.

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

- López-Salazar, A., Contreras-Soto, R., & Espinosa-Mosqueda, R. (2012). The Impact of financial decisions and strategy on small business competitiveness. *Global Journal of Business Research*, Vol. 6, No. 2, pp. 93-103.
- López-Torres, G, Maldonado-Guzmán, G, Pinzón-Castro, S, & García-Ramírez, R. (2016). Colaboración y actividades de innovación en Pymes. [Collaboration and innovation activities in SMEs]. *Contaduría y administración*, 61(3), 568-581. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.05.016>
- López-Zapata, E, López-Moros, G, & Agudelo-Muñoz, S. (2019). Relación entre Estrategias Competitivas y Tipos de Aprendizaje Organizativo en Empresas Colombianas. [Relationship between Competitive Strategies and Types of Organizational Learning in Colombian Companies]. *Información tecnológica*, 30(5), 191-202. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500191>
- Medina-Fernández-de-Soto, J. (2010). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (69), 110-119. <https://doi.org/10.21158/01208160.n69.2010.519>
- Mendoza-Novillo, P. A., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2019). Estudio de tiempos y movimientos de producción para Fratello Vegan Restaurant. [Study of production times and movements for Fratello Vegan Restaurant]. *CIENCIAMATRIA*, 5(1), 271-297. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.267>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2019). *Tejido tradicional del sombrero ecuatoriano de paja toquilla*. [Traditional weaving of the Ecuadorian toquilla straw hat]. Recuperado de <https://n9.cl/gsef>
- Oster, S. (2000). *Análisis Moderno de la Competitividad*. [Modern Analysis of competitiveness]. Recuperado de <https://n9.cl/fhqx7>
- Porter, M. (1999). *La ventaja competitiva de las naciones*. En Michael Porter (ed.). *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. [The competitive advantage of the nations. In Michael Porter (ed.). To be competitive. New contributions and conclusions]. Bilbao: Ediciones Deusto. Págs. 163-202.
- Porter, M., Ketels, C., & Delgado, M. (2007). *The Microeconomic Foundations of Prosperity*. Recuperado de <https://n9.cl/5gxr>

Álvaro Leonel Ramos-Tello; Ramiro Oswaldo González-Rodríguez; Rodolfo Moisés Espinoza-Tigre
Mireya Magdalena Torres-Palacios

Sánchez-Rodríguez, S, Hernández-Herrera, C, & Jiménez-García, M. (2016). Análisis de la percepción sobre iniciativa empresarial y el espíritu emprendedor en estudiantes de un tecnológico federal. [Analysis of the entrepreneurship initiative and the entrepreneurial spirit about perception the students of a *tecnológico federal*]. *Acta universitaria*, 26(6), 70-82. <https://doi.org/10.15174/au.2016.1016>

Saveedra-Garcia, M. L., Milla-Toro, S. O., & Tapia-Sanchez, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. [Determining the competitiveness of SMEs at the micro level: The case of the Federal District, Mexico]. *FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW*, 2(4), 18-32.

Silverio- Milanesi, G. (2014). Modelo binomial para la valoración de empresas y los efectos de la deuda: escudo fiscal y liquidación de la firma. [Binomial model for company valuation and the effects of debt: Tax shield and Company insolvency]. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 19(36), 2-10.

Tapia, R. (2020). *Incidencia de las mujeres de la Asociación de Toquilleras María Auxiliadora en el desarrollo local del Cantón Sigsig*. [Incidence of the women of the Association of Toquilleras María Auxiliadora in the local development of Canton Sigsig]. Recuperado de <https://n9.cl/poxg>

Vivar-Astudillo, A. Y., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2020). La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la Industria Acuicola [The value chain as a tool generating competitive advantages for the Aquaculture Industry]. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 10(5), 4-33. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v6i10.686>

©2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).