



Proyecto No: US/COL/03/007-2102-04

Anexo 4

Plan de Mejoramiento para optimizar los procesos en la Cadena Productiva de la Iraca

Este documento hace parte del proyecto
“Fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y productivas de los eslabones
de la Cadena de la Iraca en el Departamento de Nariño”
ejecutado por Artesanías de Colombia S.A.

Rocío Rosero
Ingeniera Industrial

Artesanías de Colombia S.A.,
Pasto, octubre 2005

Plan de Mejoramiento para optimizar los procesos en la Cadena Productiva de la Iraca

Artesanías de Colombia S.A.

Gerente General
Cecilia Duque Duque

Subgerente Administrativo y Financiero
Ernesto Orlando Benavides

Subgerente de Desarrollo
Carmen Inés Cruz

Coordinadora del Proyecto
María Gabriela Corradine Mora

Directora de Laboratorio de Diseño de Pasto
Dayra Palacios

Asesora
Rocío Rosero De Latorre
Ingeniera Industrial

ONUDI

Representante para Colombia de ONUDI
Fernando Machado

Oficial de Programa
Carlo Kuepers

Consultor
Hugo Villamil

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	6
I. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO.....	7
A. <u>OBJETIVOS</u>	7
1. OBJETIVO GENERAL	7
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
B. <u>METODOLOGÍA</u>	7
II. MARCO ANALÍTICO DE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS:.....	8
ETAPA DE LOS INSUMOS	8
A. <u>PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA</u>	8
B. <u>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI</u>	14
C. <u>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFE</u>	17
D. <u>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO</u>	19
III. MARCO ANALÍTICO DE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS: ETAPA DE LA ADAPTACIÓN	22
A. <u>MATRIZ DE LAS AMENAZAS - OPORTUNIDADES, DEBILIDADES – FUERZAS DOFA</u>	22
B. <u>MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN - PEYEA</u>	25
C. <u>MATRICES DE PERFILES DE ESTRATEGIAS</u>	28
D. <u>MATRIZ INTERNA Y EXTERNA IE</u>	35
IV. MARCO ANALÍTICO DE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS: ETAPA DE LA DECISIÓN ...	39
A. <u>MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MCPE</u>	39
B. <u>IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS</u>	39
1. <u>Asociación “Renacer” (La Florida)</u>	39
2. <u>Asociación Tejiendo Vida (Linares)</u>	40
3. <u>Asociación de Artesanas de Sombreros de Paja Toquilla (Talleres De Acabado de Génova)</u>	41
4. <u>Asociación Productiva de Iraca San Pablo</u>	42
5. <u>Asociación de Mujeres Artesanas de Paja Toquilla de Linares</u>	42
<u>“ASMARPAL”</u>	42
6. <u>Asociación Artesanas del Futuro (Sotomayor)</u>	43
7. <u>Mujeres Artesanas de La Cruz</u>	44
8. <u>Grupo Asociativo Mujeres Artesanas de Pupiales</u>	45
9. <u>Mujeres Artesanas de Ancuya “AMA”</u>	45
10. <u>Asociación “ASARO” (Ospina)</u>	46
11. <u>Asociaciones Sandoná</u>	47
12. <u>Talleres Sandoná</u>	48
V. PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO.....	51
A. <u>EJE ESTRATÉGICO 1:</u>	51
<u>PROGRAMA DE ASOCIACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES</u>	51
<u>Actividad 1.1: Implementación del Programa de Asociación</u>	51
B. <u>EJE ESTRATÉGICO 2: PROGRAMA DE DESARROLLO DEL PRODUCTO, FIBRA DE IRACA PROCESADA</u>	52
<u>Actividad 2.1</u>	52
<u>Actividad 2.2</u>	52
<u>Actividad 2.3</u>	52
<u>Actividad 2.4</u>	53
<u>Actividad 2.5</u>	53
C. <u>EJE ESTRATÉGICO 3:</u>	53
<u>PROGRAMA DE APRENDIZAJE DE LA TÉCNICA Y TECNOLOGÍA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN ARTESANAL DE SOMBREROS</u>	53
<u>Actividad 3.1</u>	54

<u>Actividad 3.2</u>	54
<u>Actividad 3.3</u>	55
<u>Actividad 3.4</u>	55
<u>Actividad 3.5</u>	55
D. <u>EJE ESTRATÉGICO 4: PROGRAMA DESARROLLO DEL SOMBRERO</u>	56
<u>Actividad 4.1</u>	57
<u>Actividad 4.2</u>	57
<u>Actividad 4.3</u>	57
<u>Actividad 4.4</u>	57
<u>Actividad 4.5:</u>	58
E. <u>EJE ESTRATÉGICO 5:</u>	58
<u>PROGRAMA DE DESARROLLO DEL SERVICIO EN TALLERES DE ACABADO</u>	58
<u>Actividad 5.1</u>	58
<u>Actividad 5.2</u>	59
<u>Actividad 5.3</u>	59
F. <u>EJE ESTRATÉGICO 6: PROGRAMA DE MERCADEO</u>	59
<u>Actividad 6.1</u>	60
<u>Actividad 6.2</u>	60
<u>Actividad 6.3</u>	61
<u>Actividad 6.4</u>	61
VI. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	62
(RESPONSABLES, DURACIÓN Y PLAZOS POR ACTIVIDAD)	62
VII. MATRIZ DE INTERVENCIÓN	63
VIII. PLAN DE ACCIÓN	67
IX. PRESUPUESTO	70
X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXO 1	73

Lista de Tablas

Tabla No. 1	Factores Internos Claves
Tabla No. 2	Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI
Tabla No. 3	Resultados Matriz de Evaluación de Factores Internos
Tabla No. 4	Factores Externos Claves
Tabla No. 5	Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE
Tabla No. 6	Matriz de Evaluación de Factores Externos
Tabla No. 7	Matriz de Perfil Competitivo
Tabla No. 8	Información Requerida para la Matriz DOFA
Tabla No. 9	Información 1) Requerida para la Matriz PEYEA
Tabla No. 10	Operaciones 1) Para la Matriz PEYEA
Tabla No. 11	Pares Ordenados 1) de la Matriz PEYEA
Tabla No. 12	Información Requerida 2) para la Matriz PEYEA
Tabla No. 13	Operaciones 2) para la Matriz PEYEA
Tabla No. 14	Pares Ordenados 2) de la Matriz PEYEA
Tabla No. 15	Perfiles de las Organizaciones
Tabla No. 16	Pares Ordenados Matriz Interna-Externa IE
Tabla No. 17	Matriz Interna – Externa IE
Tabla No. 18	Símbolos
Tabla No. 19	Acciones y Estrategias Resultantes de la Matriz Interna-Externa
Tabla No. 20	Resultados Obtenidos en la MCPE
Tabla No. 21	Lista de Prioridades Obtenidas de la MCPE
Tabla No. 22	Indicador Programa de Asociación
Tabla No. 23	Indicador Programa Desarrollo del Producto
Tabla No. 24	Indicadores Programa de Aprendizaje
Tabla No. 25	Indicador Programa de Desarrollo del Sombrero
Tabla No. 26	Cronograma
Tabla No. 27	Matriz de Intervención
Tabla No. 28	Plan de Acción

Lista de Anexos

Anexo 1	Fundamentos teóricos marco analítico de la formulación de estrategias
Anexo 2	MatrizDOFA Estrategia competitiva Estrategia Funcional Estrategia Organizacional
Anexo 3	Presupuesto General Base de cálculo

Introducción

Este trabajo tiene como fin formular un plan de mejoramiento dentro del marco del proyecto “Fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y productivas de los eslabones de la cadena de iraca en el Departamento de Nariño” en busca del incremento de los índices de productividad y competitividad.

El trabajo, en ejecución de la Orden de Servicios SAFCW2005-371, se realizó aplicando la metodología marco analítico, planteada por la planeación estratégica, ésta ayuda a adquirir un concepto claro y real acerca de las organizaciones, haciendo posible la formulación de un Plan Estratégico de Mejoramiento y sus actividades que faciliten el camino hacia la meta planteada.

Esta metodología está basada en la elaboración de diferentes tipos de matrices, a través de las cuales recopila la información, formula estrategias para cada organización, las evalúa y da prioridad a la más relevante, es decir, a la que fortalece las debilidades, aprovecha las oportunidades, enriquece las fortalezas, evita las amenazas, logrando la productividad, no solo, de las entidad aisladas sino de toda la cadena de la iraca.

Las estrategias seleccionadas como mejores dan origen a seis ejes estratégicos conformados por programas que presentan propuestas puntuales que responden a la problemática más apremiante de la población.

Conviene aclarar que este trabajo presenta la formulación del plan estratégico de mejoramiento, su desarrollo y evaluación se desarrollará en un futuro, donde se constatará el porcentaje de incremento de los índices de productividad y competitividad al ser comparados con actuales y con el comportamiento frente a los indicadores del sector en el país, se espera sea muy benéfico, pues sólo si la cadena es productiva y competitiva hoy podrá salir victoriosa mañana frente a los mercados internacionales que se avecinan.

I. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO

A. Objetivos

1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar el plan de mejoramiento para la Cadena Productiva de la Iraca, basado en la formulación de estrategias, teniendo como punto de partida los problemas detectados en la caracterización de esta cadena para incrementar los índices de competitividad y productividad actuales.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recolectar de información
- Adecuar estrategias
- Decidir estrategias
- Formular un plan mejoramiento estratégico
- Elaborar plan de acción

B. Metodología

La formulación de estrategias se realiza, empleando la metodología de Planeación Estratégica denominada Marco Analítico, la cual consiste en tres etapas:

Etapa I (de los insumos): donde se recopila la información básica, necesaria para la generación de alternativas factibles. Para ello aplica las técnicas Matriz de perfil Competitivo (MPC), Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Etapa II (de la adecuación): donde se generan estrategias alternativas viables, aplicando las matrices DOFA, PEYEA y la Matriz IE.

Etapa III (de la decisión): incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planeación estratégica MCPE donde se usa la información obtenida en la etapa I para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables, identificadas en la etapa II. Dando como resultado la selección de la mejor estrategia.

La explicación acerca de cómo se construyen estas matrices se encuentra en el Anexo No. 1

II. MARCO ANALÍTICO DE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS: ETAPA DE LOS INSUMOS

A. Perfil de Capacidad Interna

Para elaborar el perfil de capacidad interna se elabora una matriz donde se presenta una descripción puntual de los factores internos de la cadena productiva de la iraca en Nariño.

Tabla No. 1 factores internos claves

Municipios donde se ubican las asociaciones	FACTORES INTERNOS CLAVES							
	Técnicos	Tecnológicos	Productividad	Calidad	Dirección	Finanzas	Organizacional	Sistema de información
La Florida	No existe estandarización de procesos técnicos de beneficio	No se emplea la majadora.	Eficiente	Cumplen con la norma 3739 ICONTEC	Gestión para la comercialización	Necesitan mayores recursos económicos para aumentar la producción.	Existe junta directiva.	No poseen un sistema adecuado manual o computalizado que les permita manejar inventarios, facturación, contabilidad, estadísticas, etc.
	Conocen y contratan el proceso de acabado con los talleres de Sandoná.	Prensa fallas en el funcionamiento	Producen sombreros terminados.	La calidad de tinturado es media porque algunas artesanas no tinturan empleando la técnica adecuada.	Interés en la Cadena Productiva	Rentabilidad media	Turnos de atención en el punto de venta.	
	No estandarización del proceso técnico de acabado de sombreros blancos y de color.	Horno en prueba, no arrojó buenos resultados.	Producen sombreros realizados en diferentes tejidos y diseños	Calidad del proceso de comercialización es baja	No existen políticas claras y formales que rijan el funcionamiento de la asociación.	Liquidez media	No se rige por los estatutos	Comunicación telefónica y fax de la Alcaldía
Sandoná Talleres			Capacidad necesaria es mayor que la capacidad disponible.	La calidad del proceso de acabado del sombrero es media.		No política de fijación de precios Obtención de utilidades.	No existen políticas claras y formales que rijan el funcionamiento de los talleres.	No poseen un sistema adecuado manual o computalizado que les permita manejar inventarios, facturación, producción, contabilidad, estadísticas, etc.
			Producen sombreros comunes y finos			No política de fijación de precios		Comunicación telefónica y fax de la Alcaldía
Ospina	No estandarización de proceso técnico de beneficio y tejido	Prensa fallas en el funcionamiento	Eficiente	La calidad de tinturado es media porque no logran homogeneidad en el color.	No realiza gestión para comercialización	Baja rentabilidad. Baja liquidez.	No existen estatutos	No poseen un sistema adecuado manual o computalizado que permita manejar inventarios, facturación, producción, contabilidad, estadísticas, etc.
	No realizan ni contratan el proceso de acabado con los talleres.		Producen en mayor cantidad sombreros en rama.	La calidad del proceso de comercialización en media	No existen políticas claras y formales que rijan el funcionamiento de la asociación.	No política de fijación de precios	Alto número de integrantes	
			Producen sombreros realizados en diferentes tejidos	No sistema de control de calidad para cumplimiento de la norma ICONTEC 3739				Comunicación telefónica y fax de la Alcaldía
			Producen en mayor cantidad sombreros en fibra común					

FACTORES INTERNOS CLAVES

Municipios donde se ubican las asociaciones	Técnicos	Tecnológicos	Productividad	Calidad	Dirección	Finanzas	Organizacional	Sistema de información
Sandoná Artesanas	No estandarización de proceso técnico de beneficio.	Tecnología tradicional	<p>Producen sombreros terminados.</p> <p>Producen sombreros realizados en diferentes tejidos y diseños</p> <p>Producen sombreros comunes, finos y superfinos</p>	<p>La calidad del tejido es alta</p> <p>La calidad de tinturado de fibra es media porque frecuentemente el color no es uniforme.</p> <p>La calidad del proceso de comercialización es media.</p> <p>Sello hecho a mano</p> <p>No existe un control de calidad de los requisitos estipulados en la norma ICONTEC 3739</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Dirección</p>	No política de fijación de precios		No poseen un sistema adecuado manual o computalizado que les permita manejar inventarios, facturación, producción, contabilidad, estadísticas, etc.
San Pablo	<p>Realización de otros proceso de tejido: Rodilla</p> <p>No estandarización de proceso de tejido técnico.</p> <p>Ignora el proceso de acabado</p> <p>Desconocen la variedad de tejidos y diseños.</p>	No cuenta con objetos tecnológicos	<p>Ineficiente</p> <p>Producen mayor cantidad de sombreros en rama.</p> <p>Producen sombreros realizados en diferentes tejidos</p> <p>Producen en mayor cantidad sombreros en fibra común</p>	<p>Fibra comprada es de baja calidad</p> <p>La calidad del tejido es alta</p> <p>La calidad de tinturado es media porque no logran homogeneidad.</p> <p>La calidad del proceso de comercialización es baja</p> <p>No sistema de control de calidad para cumplimiento de la norma ICONTEC 3739</p>	<p>No realiza gestión para la comercialización</p> <p>No existen políticas claras y formales que rijan el funcionamiento de la asociación.</p> <p>No existen estatutos</p>	<p>Baja rentabilidad y liquidez.</p> <p>No política de fijación de precios</p> <p>Inasistencia a capacitaciones</p>	<p>Temor a competir</p> <p>No se toman acciones para evitar el retiro de las asociadas. Su número pasó de 100 a 26 personas.</p>	<p>No poseen un sistema adecuado manual o computalizado que les permita manejar inventarios, facturación, producción, contabilidad, estadísticas, etc.</p> <p>Comunicación telefónica, inconvenientes con la recepción de información</p>

Municipios donde se ubican las asociaciones

FACTORES INTERNOS CLAVES

	Técnicos	Tecnológicos	Productividad	Calidad	Dirección	Finanzas	Organizacional	Sistema de información
Asociación tejiendo Vida	No estandarización de proceso técnico de producción de fibra de iraca.	Emplea herramientas rudimentarias	Mayor productor de Nariño	El ancho de la fibra en cada cogollo no es uniforme, y por tanto no aplica la norma técnica ICONTEC 3739	Gestión alta, existe liderazgo.	Creación de fondo en el que captan recursos con el fin de financiar proyecto para la implementación de un centro de de acopio.	No se rigen por los estatutos	No poseen un sistema adecuado manual o cumputalizado que les permita manejar inventarios, facturación, producción, contabilidad, estadísticas, etc.
Procesamiento de fibra	No estandarización de proceso técnico de beneficio de fibra de iraca	Mejor proceso de producción frente a las demás asociaciones productoras.			No existen políticas claras y formales que rijan el funcionamiento de la asociación.	No política de fijación de precios	Capacidad de adaptarse, cambiar y responder.	Comunicación vía celular, no se ha establecido un sistema.
Linares	Algunas veces contratan el proceso de acabado con los talleres de Sandoná.	Ineficiente Producen sombreros terminados. Producen sombreros realizados en diferentes tejidos Producen sombreros terminados en fibra común y fina		La calidad del tejido es media La calidad de tinturado es media porque no logran homogeneidad en el color. La calidad del proceso de comercialización es baja No se realiza el control de calidad exigido por la norma ICONTEC 3739 Sello hecho a mano	No se realiza gestión para la comercialización. No se realiza gestión, no liderazgo. Está en una etapa de decadencia No existen políticas claras y formales que rijan el funcionamiento de la asociación	No capitalización Alta cartera muerta. NO rentabilidad ni liquidez. No política de fijación de precios	No se rigen por los estatutos No se toman acciones para evitar el retiro de las asociadas. Su número pasó de 450 a 50 personas.	No poseen un sistema adecuado manual o cumputalizado que les permita manejar inventarios, facturación, producción, contabilidad, estadísticas, etc. Comunicación vía celular, no se ha establecido un sistema.

Municipios donde se ubican las asociaciones	FACTORES INTERNOS CLAVES							
	Técnicos	Tecnológicos	Productividad	Calidad	Dirección	Finanzas	Organizacional	Sistema de información
Ancuya	No estandarización de procesos técnico de beneficio	No se emplea majadora	Ineficiente	Cumplimiento de la norma ICONTEC 3739 en el tejido.	Liderazgo Gestión	Necesitan mayores recursos económicos para aumentar la producción.	Alto número de miembros activas.	No poseen un sistema adecuado manual o cumpulizado que les permita manejar inventarios, facturación, producción, contabilidad, estadísticas, etc.
	Conocen y contratan el proceso de acabado con los talleres de Sandoná.	Prensa fallas en el funcionamiento	Producen sombreros terminados. Producen sombreros realizados en diferentes tejidos y diseños	La calidad de tinturado es media porque no siempre logran homogeneidad del color. La calidad del proceso de comercialización es baja	No existen políticas claras y formales que rijan el funcionamiento de la asociación.	Liquidez baja. Rentabilidad baja. No política de fijación de precios	Resistencia al cambio	Comunicación telefónica y fax de la Alcaldía o casa cural.
Génova	No estandarización de proceso técnico de acabado	Mayor maquinaria que Sandoná.	Eficaz	Los sombreros procesados se caracterizan por :	Realiza gestión para la comercialización	Rentabilidad y liquidez.	No se da cumplimiento a los estatutos	No poseen un sistema adecuado manual o cumpulizado que les permita manejar inventarios, facturación, producción, contabilidad, estadísticas, etc.
			Terminado de sombreros en grandes volúmenes	Calidad del tejido baja	No existen políticas claras y formales que rijan el funcionamiento de la asociación.	No política de fijación de precios		Comunicación telefónica y fax de la Alcaldía
			Mayor producción de sombreros blancos para hombre en fibra común.	Calidad de tinturado es media porque no logran homogeneidad en el color.				
			Meses de febrero a junio no hay demanda de sombreros.	La calidad del proceso de comercialización del taller es alta				
				No cumple la norma ICONTEC 3739, por el empleo de pintura para cubrir imperfecciones.				

Municipios donde se ubican las asociaciones	FACTORES INTERNOS CLAVES							
	Técnicos	Tecnológicos	Productividad	Calidad	Dirección	Finanzas	Organizacional	Sistema de información
La Cruz	Realización de otros procesos de tejido: Rodilla y Piedra. No estandarización de procesos técnicos No aplica la norma técnica ICONTEC Desconocen la variedad de tejidos y diseños. Ignora el proceso de acabado	No cuenta con objetos tecnológicos	Eficiente Producen en mayor cantidad sombreros en rama. Producen sombreros realizados en un mismo tejidos Aprendizaje de tejido granizo, solo conoce el común. Producen en sombreros en fibra común	Fibra producida baja calidad La calidad del tejido es baja La calidad de tinturado es media porque no logran homogeneidad. La calidad del proceso de comercialización es media No sistema de control de calidad para cumplimiento de la norma ICONTEC 3739	No realiza gestión para la comercialización cuenta con un contrata No existen políticas claras y formales que rijan el funcionamiento de la asociación.	No capitalización	No existen estatutos Capacidad de adaptarse, cambiar y responder. Temor a competir	No poseen un sistema adecuado manual o computalizado que les permita manejar inventarios, facturación, producción, contabilidad, estadísticas, etc. Comunicación celular.
Pangús Sotomayor	No han logrado implementar el cultivo	Ninguno	Ninguna	Ninguna	No existen políticas claras y formales que rijan el funcionamiento de la asociación.	No capitalización	No existen estatutos Capacidad de adaptarse, cambiar y responder. Temor a competir	Compartel
Pupiales	Aprendizaje del proceso de tejido y conocimiento del proceso de beneficio.	No cuentan con objetos tecnológicos	Aun no producen sombreros, elaboran figuras pequeñas	La calidad del tejido es baja La calidad de tinturado es media porque no logran homogeneidad. La calidad del proceso de comercialización es baja	No realiza gestión para capacitación No existen políticas claras y formales que rijan el funcionamiento de la asociación.	No capitalización No política de fijación de precios	No existen estatutos. Temor a competir	Comunicación telefónica

B. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI

P: ponderación

C: clasificación

Tabla No. 2 Matriz de evaluación de factores internos MEFI

Factores Claves Internos	Asociación San Pablo			Asociación La Cruz			Asociación Pupiales			Asociación Ospina			Asociación Génova			Sombrerería López		
	P	C	PxC	P	C	PxC	P	C	PxC	P	C	PxC	P	C	PxC	P	C	PxC
Técnica	0.15	1	0.15	0.15	1	0.15	0.16	1	0.16	0.1	4	0.4	0.09	1	0.09	0.09	2	0.18
Tecnología	0.15	1	0.15	0.15	1	0.15	0.15	1	0.15	0.13	1	0.13	0.13	3	0.39	0.15	3	0.45
Calidad	0.15	1	0.15	0.15	1	0.15	0.15	1	0.15	0.15	3	0.45	0.07	1	0.07	0.12	1	0.12
Productividad	0.10	2	0.2	0.10	3	0.3	0.15	1	0.15	0.13	3	0.39	0.25	4	1.0	0.2	4	0.8
Dirección	0.10	2	0.2	0.10	4	0.4	0.12	1	0.12	0.12	1	0.12	0.07	2	0.14	0.12	2	0.24
Organización	0.10	1	0.1	0.10	2	0.2	0.09	2	0.18	0.11	1	0.11	0.07	1	0.07	0.09	1	0.09
Finanzas	0.15	1	0.15	0.15	2	0.3	0.09	1	0.09	0.14	2	0.28	0.25	4	1.0	0.17	4	0.68
Sistema de información	0.10	1	0.10	0.10	1	0.1	0.09	1	0.09	0.12	1	0.12	0.07	1	0.07	0.06	1	0.06
TOTAL	1.0		1.2	1.0		1.75	1.0		1.09	1.0		2.0	1.0		2.83	1.0		2.62

Factores Claves Internos	Asociación tejiendo vida (Linares)			Asociación Artesanas del Futuro (Sotomayor)			Asociaciones Sandoná			Asociación Ancuya			Asociación La Florida			Asociación Linares		
	P	C	PxC	P	C	PxC	P	C	PxC	P	C	PxC	P	C	PxC	P	C	PxC
Técnica	0.16	3	0.48	0.01	1	0.01	0.2	4	0.8	0.2	4	0.8	0.20	3	0.6	0.2	3	0.6
Tecnología	0.04	1	0.04	0.01	1	0.01	0.10	2	0.2	0.11	1	0.11	0.06	1	0.06	0.05	1	0.05
Calidad	0.12	2	0.24	0.01	1	0.01	0.15	4	0.6	0.20	4	0.8	0.20	4	0.8	0.15	2	0.3
Productividad	0.12	3	0.36	0.01	1	0.01	0.11	2	0.22	0.19	2	0.38	0.15	3	0.45	0.15	1	0.15
Dirección	0.19	4	0.76	0.35	1	0.35	0.1	3	0.3	0.10	4	0.4	0.15	4	0.6	0.15	1	0.15
Organización	0.18	4	0.72	0.3	1	0.3	0.1	1	0.1	0.06	3	0.18	0.09	3	0.18	0.09	1	0.09
Finanzas	0.14	2	0.28	0.01	1	0.01	0.18	2	0.36	0.09	2	0.18	0.1	2	0.2	0.15	1	0.15
Sistema de información	0.05	1	0.05	0.3	1	0.3	0.06	1	0.06	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05	0.06	1	0.06
TOTAL	1.0		2.93	1.0		1.0	1.0		2.64	1.0		2.9	1.0		3.03	1.0		1.55

Los resultados arrojados por la Matriz de Evaluación de Factores Internos muestran la medida del impacto de los factores internos en cada una de las organizaciones, permitiendo ordenarlas jerárquicamente así:

Tabla No.3 Resultados matriz de evaluación de factores internos

Organizaciones	PxC	Criterio para la calificación	Calificación
La Asociación Renacer La Florida	3.03	$3.03 > 2$	Alto
La Asociación Tejiendo Vida (Linares)	2.93	$2.93 > 2$	Alto
La Asociación Mujeres Artesanas de Ancuya	2.9	$2.9 > 2$	Alto
Asociación de artesanas de sombreros de paja toquilla (Génova)	2.83	$2.83 > 2$	Alto
Asociaciones Sandoná Página	2.62	$2.62 > 2$	Bueno
Asociación Asaro (Ospina)	2.0	$2.0 = 2.0$	Intermedio
Asociación Mujeres Artesanas Cruceñas	1.75	$1.75 < 2$	Bajo
La Asociación ASMARPAL (Linares)	1.55	$1.55 < 2$	Bajo
Asociación Productiva de Iraca (San Pablo)	1.2	$1.2 < 2$	Bajo
Grupo Asociativo Mujeres Artesanas de Pupiales	1.09	$1.09 < 2$	Bajo
La Asociación Artesanas del Futuro	1.0	$1.0 < 2$	Bajo

Elaboró: Rocío Rosero

Criterio $PxC > 2$ el impacto de los factores internos es alto en la organización.

Criterio $PxC < 2$ el impacto de los factores internos es bajo para la organización.

Criterio $PxC = 2$ el impacto de los factores internos es medio en la organización.

Esto quiere decir que las asociaciones: Mujeres Artesanas de Ancuya, Renacer (Florida), Tejiendo Vida (Linares), Artesanas de Sombreros de Paja Toquilla (Génova) y las asociaciones ubicadas en Sandoná aprovechan más del 100% de los recursos proporcionados por los factores internos; la Asociación Asaro (Ospina) aprovecha exactamente el 100% de los recursos y las asociaciones: Mujeres Artesanas Cruceñas, ASMARPAL (Linares), Productiva de Iraca (San Pablo), Artesanas del Futuro y el Grupo Asociativo Mujeres Artesanas de Pupiales aprovechan más del 50% de los recursos internos sin sobrepasar el 75%.

Es necesario formular estrategias que permitan por lo menos el 100% del aprovechamiento de estos recursos.

Tabla No. 4 Factores externos claves

Municipios donde se ubican las asociaciones	Situación general del café	Fibra de iraca producida en el Ecuador	Normatividad para exportaciones de artesanías	Reformas tributarias	Factores externos claves			
					Política de seguridad nacional	Normatividad para comerciantes	Costos Tecnología	Geográfico
La Florida			Desconocimiento	Desconocimiento	Favorable	No tienen registro ante Cámara de Comercio de Pasto. Desconocen régimen tributario para asociaciones Registro ante Cámara de Comercio de Pasto.	Excesivamente altos, el mayor es el de la prensa indispensable para el acabado.	Cercanía a Pasto y Sandoná.
Sandoná			Desconocimiento	Desconocimiento	Favorable	Desconocen régimen tributario para asociaciones Registro ante Cámara de Comercio de Pasto .		Cercanía a Pasto
Ancuya			Desconocimiento	Desconocimiento	Favorable			Cercanía a Sandoná
Linares		Disminución de la demanda de la fibra colombiana.	Desconocimiento	Desconocimiento	Favorable	No registro en Cámara de Comercio. Desconocen régimen tributario para asociaciones		Cercanía a Sandoná
Ospina			No interés	Desconocimiento	Favorable	Desconocen régimen tributario para asociaciones		Gran distancia a talleres de acabado
Pupiales			No interés	Desconocimiento	Favorable	Desconocen régimen tributario para asociaciones		Cercanía a Ospina y Sapuyes
Génova	Disminución de la producción de sombreros	Disminución de la demanda de la fibra colombiana.	Desconocimiento	Desconocimiento	Favorable	Desconocen régimen tributario para asociaciones .		Cercanía a Cali
San Pablo	Disminución de la producción de sombreros	Disminución de la demanda de la fibra colombiana.	Desconocimiento	Desconocimiento	Favorable	En proceso Desconocen régimen tributario para asociaciones		Cercanía a talleres de acabado de Génova Cercanía a Cali
La Cruz	Disminución de la producción de sombreros		No interés	Desconocimiento	Favorable	En proceso Desconocen régimen tributario para asociaciones		Cercanía a talleres de acabado de Génova Cercanía a Cali
Pangús Sotomayor				Desconocimiento	No cobertura	Desconocen régimen tributario para asociaciones		Gran distancia a Pasto Mal estado de las vías de acceso Dificultad con los medios de transporte.

C. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE

P: ponderación C: clasificación

Tabla No. 5 Matriz de evaluación de factores externos MEFE

Factores Claves Externos	Asociación San Pablo			Asociación La Cruz			Asociación Pupiales			Asociación Ospina			Asociación Génova			Talleres Sandoná		
	P	C	PxC	P	C	PxC	P	C	PxC	P	C	PxC	P	C	PxC	P	C	PxC
Situación general del café	0.3	1	0.3	0.3	1	0.3	0	0	0	0	0	0	0.2	1	0.2	0	0	0
Fibra de iraca ecuatoriana	0.05	4	0.2	0.05	4	0.2	0.25	0	0	0.25	3	0.45	0.15	4	0.6	0.1	4	0.4
Normatividad para exportar	0.05	3	0.15	0.05	4	0.2	0.05	3	0.15	0.25	3	0.45	0.1	2	0.2	0.1	4	0.4
Reformas tributaria	0.5	0	0	0.5	0	0	0.05	0	0	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2	0.1	1	0.1
Política de seguridad nacional	0.25	1	0.25	0.25	1	0.25	0.15	2	0.3	0.15	1	0.15	0.15	1	0.15	0.15	1	0.15
Normatividad para comerciantes	0.05	0	0	0.05	0	0	0.05	0	0	0.1	2	0.2	0.1	2	0.2	0.15	1	0.15
Costos tecnología Geográfico	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05	0.2	1	0.2	0.05	1	0.05	0.1	1	0.1	0.2	1	0.2
TOTAL	1.0		1.75	1.0		1.8	1.0		0.65	1.0		2.3	1.0		1.75	1.0		2.2

Factores Claves Externos	Asociación tejiendo vida (Linares)			Asociación Artesanas del Futuro (Sotomayor)			Asociaciones Sandoná			Asociación Ancuya			Asociación La Florida			Asociación Linares		
	P	C	PxC	P	C	PxC	P	C	PxC	P	C	PxC	P	C	PxC	P	C	PxC
Situación general del café	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fibra de iraca ecuatoriana	0.25	1	0.25	0	0	0	0.2	4	0.8	0.15	4	0.6	0.1	4	0.4	0.05	3	0.15
Normatividad y gestión para exportar	0.1	1	0.1	0.1	0	0.3	0	3	0.45	0.25	4	1	0.2	3	0.6	0.05	3	0.15
Reformas tributaria	0.1	1	0.1	0.05	0	0	0.1	1	0.1	0.05	1	0.05	0.15	1	0.15	0.15	1	0.15
Política de seguridad nacional	0.15	1	0.15	0.35	1	0.35	0.15	1	0.15	0.25	1	0.25	0.2	1	0.2	0.25	1	0.25
Normatividad para comerciantes	0.1	1	0.1	0.1	0	0	0.1	1	0.1	0.05	1	0.05	0.15	1	0.15	0.15	1	0.15
Costos tecnología Geográfico	0.15	1	0.15	0.1	1	0.1	0.1	1	0.1	0.1	1	0.1	0.1	1	0.1	0.1	2	0.2
TOTAL	1.0		1.45	1.0	1.0	0.75	1.0		2.5	1.0		2.65	1.0		2.0	1.0		1.3

Los resultados arrojados por la **Matriz de Evaluación de Factores Externos** presenta la siguiente valoración jerárquica del impacto de estos factores, en cada una de las organizaciones:

Tabla No. 6 Matriz de evaluación de factores externos

Organizaciones	PxC	Criterio para la calificación	Calificación
La Asociación Mujeres Artesanas de Ancuya	2.5	$2.5 > 2$	Alto
Asociación Asaro – Ospina	2.3	$2.3 > 2$	Alto
Talleres Sandoná	2.2	$2.2 > 2$	Alto
Asociación Renacer La Florida	2.0	$2 = 2$	Intermedio
Asociación MUJERES ARTESANAS CRUCEÑAS - LA CRUZ	1.8	$1.8 < 2$	Bajo
Asociación de artesanas de sombreros de paja toquilla – Génova	1.75	$1.75 < 2$	Bajo
Asociación PRODUCTIVA DE IRACA – SAN PABLO	1.75	$1.75 < 2$	Bajo
La Asociación Tejiendo Vida de Linares	1.45	$1.45 < 2$	Bajo
La Asociación ASMARPAL	1.3	$1.3 < 2$	Bajo
La Asociación Artesanas del Futuro	0.75	$0.75 < 2$	Bajo
Grupo Asociativo Mujeres Artesanas de Pupiales	0.65	$0.65 < 2$	Bajo

Criterio $PxC > 2$ el impacto de los factores internos es alto en la organización.

Criterio $PxC < 2$ el impacto de los factores internos es bajo para la organización.

Criterio $PxC = 2$ el impacto de los factores internos es medio en la organización.

Por lo tanto, la Asociación Asaro (Ospina), La Asociación Mujeres Artesanas de Ancuya, Asociación Renacer La Florida, los talleres y asociaciones de Sandoná aprovechan en el 100% o más las ventajas que le ofrecen los factores externos. Mientras que la Asociación MUJERES Artesanas Cruceñas (La Cruz), la Asociación de Artesanas de Sombreros de Paja Toquilla (Génova) y la Asociación PRODUCTIVA DE IRACA (San Pablo) aprovechan los beneficios brindados por estos factores entre el 85-90%. De otra parte, las Asociaciones ASMARPAL y Tejiendo Vida de Linares en un 65-70% y por último la Asociación Artesanas del Futuro y el Grupo Asociativo Mujeres Artesanas de Pupiales aprovechan tan solo entre el 32 y el 38% de los recursos puestos a la disposición por estos factores.

Las estrategias formuladas deben permitir beneficiarse, como mínimo, del 100% de estos factores.

D. Matriz de Perfil Competitivo

Para determinar los factores claves de éxito de la cadena productiva se analizarán las cinco fuerzas competitivas planteadas por Michel Porter.

Rivalidad entre competidoras: Las asociaciones mejor organizadas comercializan sombreros terminados, existe gran rivalidad entre ellas como es el caso de los grupos ubicados en Sandoná, La Florida y Ancuya. Mientras que quienes se dedican a la elaboración de sombrero en rama, no comercializan el sombrero, sino el servicio de mano de obra y no existe rivalidad alguna porque aspiran a que un contratista de mano de obra las contacte para venderle su servicio.

Asociaciones Sandoná : 65%
Asociación Renacer (La Florida): 10%
Asociación AMA (Ancuya): 5%
Creaciones Rita : 5%
ASMARPAL (Linares): 2%
Asociación productiva de iraca de San Pablo: 1%
Otros: 12%

- 4.1 Las asociaciones productoras de fibra de iraca no son rivales porque están ubicadas en sectores apartados y abastecen la demanda de diferentes regiones, existe rivalidad frente a la fibra del Ecuador, pero no se puede establecer exactamente la participación de esta en el mercado por ser de contrabando no existen registros, además las artesanas compran fibra colombiana o de contrabando según los pedidos, para elaborar tarros e individuales fibra ecuatoriana y para tejer sombreros fibra colombiana.
- 4.2 Poder de negociación con los clientes: La asociación ARTESANDONA tiene poder de negociación con los clientes porque atiende grandes pedidos, las demás tienen un bajo poder de negociación.
- 4.3 Poder de negociación con proveedores: Las asociaciones de Sandoná y municipios aledaños tienen un gran poder de negociación con los proveedores de fibra debido a que ellos se desplazan hasta Sandoná para comercializar la fibra de iraca, esto les permite negociar con mayor facilidad.
- 4.4 Entrada potencial de nuevos competidores: la comercialización de los sombreros está en manos de unos pocos, pero no se descarta la posibilidad de entrada de nuevos competidores, esto beneficiaría a la cadena porque se desconcentraría el mercado.
- 4.5 Desarrollo potencial de servicios sustitutos: Actualmente en Colón Génova existen dos talleres que producen sombreros sintéticos, constituyéndose en una amenaza para la comercialización de sombreros de fibra de iraca.

Los resultados obtenidos a partir de esta matriz de perfil competitivo muestran que las asociaciones de acuerdo a su nivel de competitividad tienen el siguiente orden:

1. Asociaciones Sandoná 3.65
2. Asociación Renacer (La Florida) 2.4
3. Asociación de Mujeres Artesanas de Ancuya 2.35
4. Asociación Asaro (Ospina) 2.25
5. Asociación de Mujeres Artesanas de Paja Toquilla de Linares 2.05
6. Asociación Productiva de Iraca San Pablo 1.6
7. Asociación de mujeres artesanas cruceñas (La Cruz) 1.55
8. Grupo asociativo de mujeres artesanas de Pupiales 1.0

Tabla No. 7 Matriz de Perfil Competitivo

Factores claves de éxito	Ponderación	Asociaciones Sandoná		Asociación Ancuya		Asociación La Florida		Asociación Linares		Asociación San Pablo		Asociación La Cruz		Asociación Pupiales		Asociación Ospina	
Calidad del tejido	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45	1	0.15	1	0.15	3	0.45
Calidad del terminado del producto	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	2	0.3	1	0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.6
Diversidad de modelos	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	2	0.3	2	0.3	1	0.15	1	0.15	3	0.45
Productividad	0.2	4	0.8	1	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2	3	0.3	1	0.2	2	0.4
Fuerza de ventas	0.2	3	0.6	1	0.2	2	0.4	1	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2
Proveedores de fibra de calidad	0.15	4	0.6	1	0.15	3	0.45	4	0.6	2	0.3	2	0.3	1	0.15	1	0.15
	$\sum=1$	3.65		2.35		2.4		2.05		1.6		1.55		1.0		2.25	

III. MARCO ANALÍTICO DE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS: ETAPA DE LA ADAPTACIÓN

Teniendo como punto de referencia la información de la etapa I se elaboran las matrices correspondientes a esta nueva fase.

A. Matriz de las Amenazas - Oportunidades, Debilidades – Fuerzas DOFA

Esta matriz permite desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Para la aplicación de esta técnica se realiza una matriz donde se identifican las oportunidades y amenazas externas claves, de fuerzas y debilidades internas.

La información necesaria se recopila en la siguiente matriz:

Tabla No.8 Información requerida para la matriz DOFA

	Asociación tejiendo vida (Linares)	Asociación Artesanas del Futuro (Sotomayor)	Asociaciones Sandoná	Asociación Ancuya	Asociación La Florida	Asociación Linares
Fuerzas internas claves	Dirección Liderazgo Gestión Conocimiento de la técnica	Posibilidad de aprendizaje de la técnica con la aplicación de normas e implementación de nuevas tecnologías.	Alta capacidad de producción. Sello hecho a mano. Capacidad de gestión para la consecución de producto semiacabado.	Alta calidad de los sombreros. Sello hecho a mano.	Capacidad de gestión para la comercialización. Sello hecho a mano Dirección	Sello de hecho a mano Punto de venta
Debilidades internas claves	No aplicación de la norma ICONTEC para ancho de la fibra. Empleo de herramienta rudimentaria en el ripiado.	No se ha logrado la implementación del cultivo	Prestigio y reconocimiento. No rige según los estatutos establecidos formalmente. No aplicación de de normatividad tributaria y comercial. La calidad del proceso de tinturado es media. No sistema de control de calidad para cumplimiento de la norma ICONTEC 3739	Temor a negociación con ciudades fuera del departamento. No fuerza de ventas. No sistema adecuado de información. Lejanía a la sede de la asociación La calidad del proceso de tinturado es media. No sistema de control de calidad para cumplimiento de la norma ICONTEC 3739	No está capitalizada. La calidad del proceso de tinturado es media. No sistema de control de calidad para cumplimiento de la norma ICONTEC 3739	Mal manejo de cuentas por cobrar. Atraviesa por una etapa de estancamiento Lejanía a la sede de la asociación La calidad del proceso de tinturado es media. No sistema de control de calidad para cumplimiento de la norma ICONTEC 3739
Amenazas externas claves	Comercialización de Fibra ecuatoriana.	Inseguridad, está ubicada en una zona de conflicto. Lejanía a municipios donde se comercializa la iraca. Alto nivel competitividad de Linares.	Multas por incumplimiento de normatividad tributaria y comercial. Desconocimiento de normatividad para exportar.	Normatividad para exportar. Régimen tributario para asociaciones.	Normatividad para exportar. Régimen tributario para asociaciones. Alto nivel de competitividad de Sandoná	Alto nivel de competitividad de Sandoná, Ancuya y La Florida.
Oportunida des externas claves	Cercanía a Ancuya, Sandoná, Consacá y La Florida	Alta demanda de fibra de iraca en el departamento.	Exportación de sombreros.	Exportación de sombreros.	Cercanía a Pasto Exportación.	Facilidad de adquisición de fibra de alta calidad.

	Asociación San Pablo	Asociación La Cruz	Asociación Pupiales	Asociación Ospina	Asociación Génova	Sombrereria López
Fuerzas internas claves	Conocimiento de diferentes técnicas de tejido.	Liderazgo y dirección Capacidad de adaptabilidad.	Proceso de aprendizaje.	Poseen una alta capacidad de producción. Alto número de integrantes. Sello de calidad Hecho a mano ICONTEC.	Tecnología empleada mayor número de prensas que los talleres de Sandoná. Alto nivel de producción mensual. Comercialización de la producción. Baja calidad del sombrero.	Mejor dotación de maquinaria en Sandoná.
Debilidades internas claves	Carecen de un sistema de comercialización. No tienen fuerza de ventas. No cuentan con la tecnología adecuada. No conformada legalmente Lejanía a la sede de la asociación La calidad del proceso de tinturado es media. No sistema de control de calidad para cumplimiento de la norma ICONTEC 3739	Desconocimiento de diferentes técnicas de tejido. Producción de sombrero en rama No cuentan con la tecnología adecuada. No conformada legalmente Lejanía a la sede de la asociación No conformada legalmente Lejanía a la sede de la asociación La calidad del proceso de tinturado es media. No sistema de control de calidad para cumplimiento de la norma ICONTEC 3739	Escasez de recursos económicos. No cuentan con la tecnología adecuada. No conformada legalmente La calidad del proceso de tinturado es media. No sistema de control de calidad para cumplimiento de la norma ICONTEC 3739	No comercialización. No realizan el proceso adecuado de acabado. Lejanía a la sede de la asociación La calidad del proceso de tinturado es media. No sistema de control de calidad para cumplimiento de la norma ICONTEC 3739	No aplica la normatividad de calidad. Uso de tecnología inadecuada en el proceso de blanqueamiento Uso de tecnología inadecuada en el proceso de blanqueamiento	No aplica la normatividad de calidad. Uso de tecnología inadecuada en el proceso de blanqueamiento. Capacidad necesaria mayor capacidad disponible.
Amenazas externas claves	Alto nivel de competitividad en Sandoná, Ancuya, La Florida.	Mejor nivel de competitividad de la asociación de San Pablo.	Mejor nivel de competitividad de los demás municipios.	Gran distancia a los talleres de acabado. Desconocimiento de normatividad.	Época de cosecha de café disminuye la producción de sombreros. Producción de sombreros sintéticos.	Entrada potencial de nuevos competidores.
Oportunidades externas claves	Cercanía a los talleres de acabado en Colón – Génova	Cercanía a los talleres de acabado en Colón – Génova	Cercanía a Ospina y Sapuyes.	Exportación.	Cercanía a Cali.	Cercanía a municipios productores de sombreros.

La **MATRIZ DOFA**: se puede ver en el Archivo Anexo No. 2 de Excel matricesAnexo2/ hoja DOFA

B. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción - PEYEA

El fin de esta matriz es indicar si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización.

Los ejes de la matriz PEYEA representan las dimensiones internas (Fuerza Financiera FF y Ventaja Competitiva VC) y las externas (Estabilidad del entorno EE y Fuerza de la industria (FI)

La información necesaria para la construcción de esta matriz se observa en la tabla No. 9

Tabla No. 9 Información 1) requerida para la matriz PEVEA

	Asociación (Linares)	Asociación Artesanas del Futuro (Sotomayor)	Asociaciones Sandoná	Asociación Ancuya	Asociación La Florida	Asociación Linares	
Posición interna	Ventaja Competitiva (VC)	Iraca de mejor calidad en el mercado..... -3	Capacidad de adaptabilidad.....-1	Comercialización y elaboración de grandes volúmenes de sombreros comunes, finos y superfinos acabados.....-1	Elaboración y comercialización de sombreros comunes, finos y superfinos, acabados.....-1	Elaboración y comercialización de sombreros comunes y finos, acabados-2	Fácil adquisición de materia prima.....-1
		Vínculos comerciales con municipios vecinos..... -1	Productividad-6		No fuerza de ventas.....-5		No fuerza de ventas.....-6
		Cumplimiento de la norma ICONTEC..... - 6					
	Fuerza Financiera (FF)	Cuenta con capital de trabajo..... +6	No cuenta con capital de trabajo ..+1	Cuenta con capital de trabajo+6	Cuenta con capital de trabajo...+3	Cuenta con capital de trabajo.....+3	Cuenta con capital de trabajo.....+3
		Facilidad para salir al mercado +6	Escasos recursos económicos.....+1	Facilidad para salir al mercado.....+4	Riesgo sobre la inversión+3	Facilidad para salir al mercado.....+3	Riesgo sobre la inversión.....+1
		Rendimiento sobre la inversión..... +3	Ningún rendimiento sobre la inversión.....+1	Alto rendimiento sobre la inversión.....+4	Bajo rendimiento sobre la inversión.....+2	Bajo rendimiento sobre la inversión.....+2	Pérdida sobre la inversión.....-6
Posición externa	Estabilidad del Entorno (EE)	Variabilidad de la demanda -6	Condiciones climáticas-1	Variabilidad de la demanda.....-6	Variabilidad de la demanda.....-6	Variabilidad de la demanda.....-6	Demanda escasa.....-6
			Riesgo por presencia de competidores fuertes..... -6				
	Fuerza de la Industria	Potencial de crecimiento+6 Potencial de utilidades ..+6 Potencial productivo.....+6	Potencial de crecimiento +5 Potencial de utilidades ..+5 Potencial productivo.....+5	Potencial de crecimiento +6 Potencial de utilidades+6 Potencial productivo+6	Potencial de crecimiento+6 Potencial de utilidades+6 Potencial productivo.....+6	Potencial de crecimiento+5 Potencial de utilidades+5 Potencial productivo.....+6	Potencial de crecimiento+4 Potencial de utilidades+4 Potencial productivo.....+4

Tabla No.10 Operaciones 1) Requeridas para la Matriz PEYEA

		Asociación Tejiendo Vida (Linares)	Asociación Artesanas del Futuro (Sotomayor)	Asociaciones Sandoná	Asociación Ancuya	Asociación La Florida	Asociación Linares
Posición interna	Ventaja Competitiva (VC) X	-3.33	-3.5	-1	-3	-2	-3.5
	Fuerza Financiera (FF) Y	+5	+1	+4.66	+2.66	+2.66	+3.33
	Estabilidad del Entorno (EE) Y	-6	-3.5	-6	-6	-6	-6
Posición externa	Fuerza de la Industria (FI) x	+6	+5	+6	+6	+5	+4

Tabla No. 11 Pares Ordenados 1) En La Matriz PEYEA

Eje	Asociación (Linares)	Asociación Artesanas del Futuro (Sotomayor)	Asociaciones Sandoná	Asociación Ancuya	Asociación La Florida	Asociación Linares
X	$-3.33+6= 2.67$	$-3.5+5= 1.5$	$-1 + 6 = 5$	$-3+6= 3$	$-2 + 5= 3$	$-3.5+4= 0.5$
Y	$+5-6=- 1$	$+1 - 3.5 = -2.5$	$+4.66-6 = -1.34$	$+2.66 - 6 = - 3.34$	$+2.66 - 6= - 3.34$	$+3.33-6= - 2.67$

C. Matrices de Perfiles de Estrategias

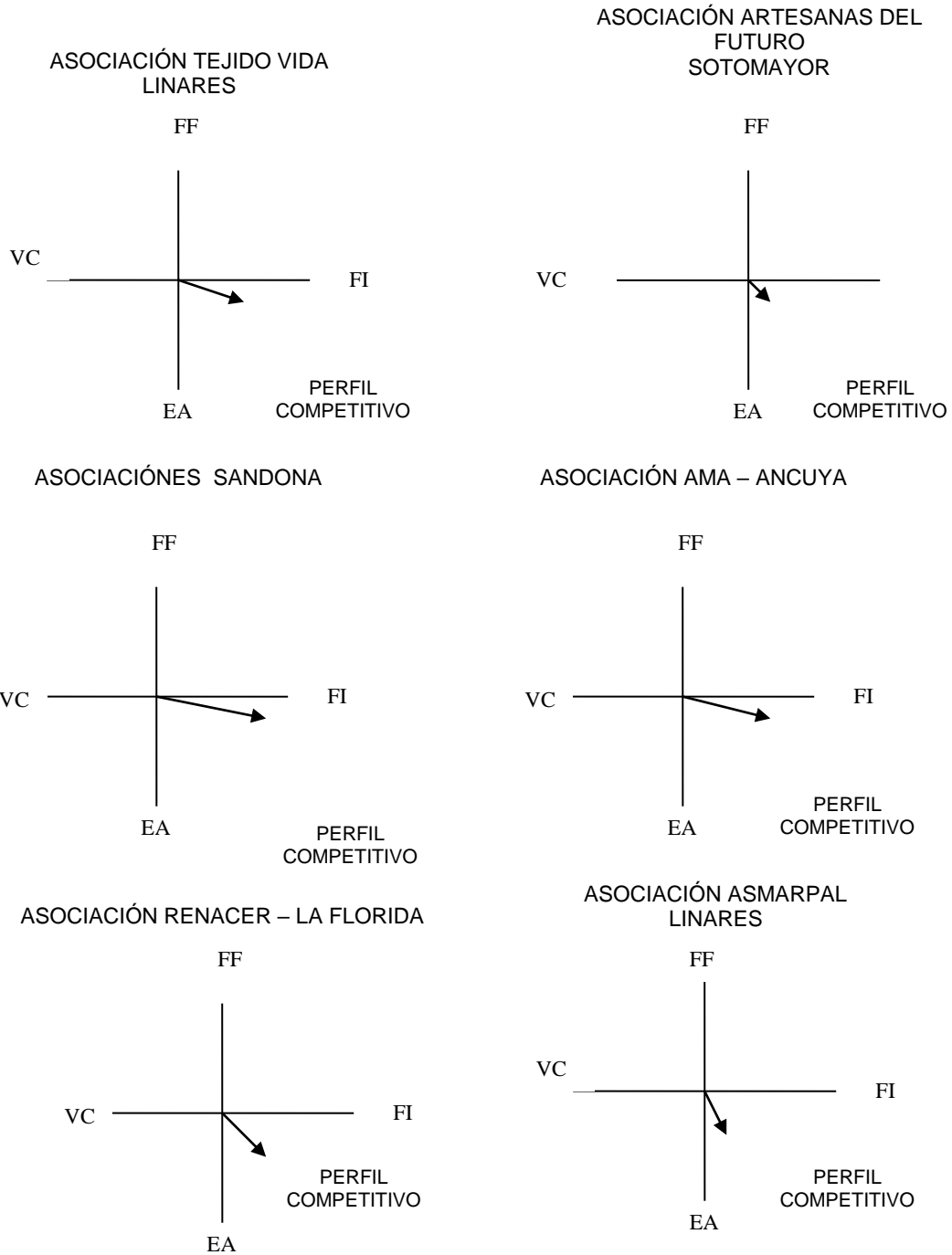


Tabla No12. Información 2) Requerida para la Matriz PEYEA

		Asociación San Pablo	Asociación La Cruz	Asociación Pupiales	Asociación Ospina	Asociación Génova	Sombrerera López
Posición interna	Ventaja Competitiva (VC)	Baja calidad del producto.....-5	Baja calidad del producto.....-5	No producción-6	Producción de alto volumen.....-2	Producción de alto volumen-1	Producción de alto volumen....-1
		No empleo de tecnología.....-5	No empleo de tecnología.....-5	No empleo de tecnología.....-6	Buena calidad del producto....-2	Baja calidad del producto.....-6	Alta calidad del producto.....-2
		No fuerza de ventas.....-6	Técnica rudimentaria-6	Dificultades con la técnica-6	No fuerza de ventas.....-4	Tiene fuerza de ventas.....-2	Comercialización del servicio.....-2
		Técnica r rudimentaria.....-5	No fuerza de ventas.....-4	No fuerza de ventas.....-6	Producción de Sombrero común.....-3		
	Fuerza Financiera (FF)	No cuenta con capital de trabajo.....+1	No cuenta con capital de trabajo.....+1	No cuenta con capital de trabajo.....+1	No cuenta con capital de trabajo.....+3	No cuenta con capital de trabajo+6	Cuenta con capital de trabajo..... +5
		Bajo rendimiento sobre la inversión.....+1	Bajo rendimiento sobre la inversión.....+2	Bajo rendimiento sobre la inversión.....+1	Bajo rendimiento sobre la inversión.....+3	Rendimiento sobre la inversión.....+6	Rendimiento sobre la inversión.....+5
	Estabilidad del Entorno (EE)	Variabilidad de la demanda.....-6	Variabilidad de la demanda.....-6	No tienen demanda de productos.....-6	Variabilidad de la demanda.....-6	Variabilidad de la demanda.....-6	Variabilidad de la demanda.....-6
Posición externa	Fuerza de la Industria (FI)	Potencial de crecimiento.....+5	Potencial de crecimiento.....+4	Potencial de crecimiento+3	Potencial de crecimiento.....+6	Potencial de crecimiento+6	Potencial de crecimiento+6
		Potencial de utilidades+5	Potencial de utilidades+4	Potencial de utilidades+3	Potencial de utilidades.....+6	Potencial de utilidades+6	Potencial de utilidades+6
		Potencial productivo.....+5	Potencial productivo.....+4	Potencial productivo.....+3	Potencial productivo.....+6	Potencial productivo.....+3	Potencial productivo.....+2

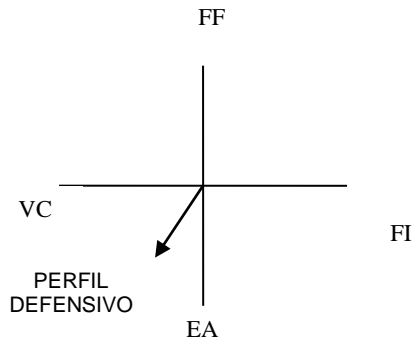
Tabla No.13 Operaciones 2) Requeridas para la Matriz PEYEA

		Asociación San Pablo	Asociación La Cruz	Asociación Pupiales	Asociación Ospina	Asociación Génova	Talleres Sandoná
Posición interna	Ventaja Competitiva (VC) X	-5.25	-5	-6	-2.75	-2.66	-1.66
	Fuerza Financiera (FF) Y	+1	+1.5	+1	+3	+6	+5
	Estabilidad del Entorno (EE) Y	-6	-6	-6	-6	-6	-6
Posición externa	Fuerza de la Industria (FI) X	+5	+4	+3	+6	+6	+4.66

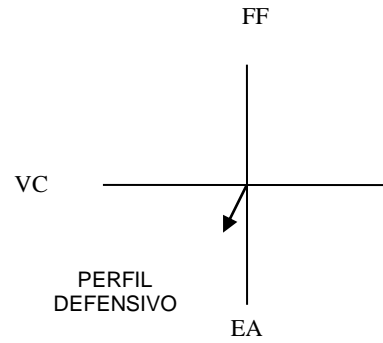
Tabla No.14 Pares Ordenados 2) en la Matriz PEYEA

EJE	Asociación San Pablo	Asociación La Cruz	Asociación Pupiales	Asociación Ospina	Asociación Génova	Sombrereria López
X	$-5.25 + 5 = -0.25$	$-5 + 4 = -1$	$-6 + 3 = -3$	$-2.75 + 6 = 3.25$	$-2.66 + 6 = 3.34$	$-1.66 + 4.66 = 3$
Y	$+1 - 6 = -5$	$+1.5 - 6 = -4.5$	$+1 - 6 = -5$	$+3 - 6 = -3$	$+6 - 6 = 0$	$+5 - 6 = -1$

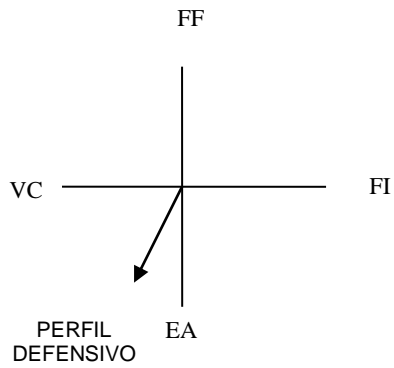
ASOCIACIÓN PRODUCTIVA DE
IRACA – SAN PABLO



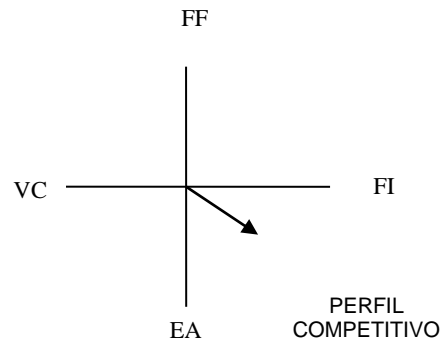
ASOCIACIÓN MUJERES
ARTESANAS CRUCEÑAS
- LA CRUZ



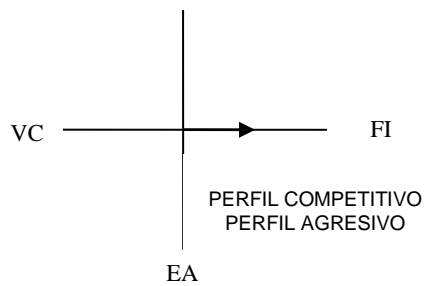
GRUPO ASOCIATIVO MUJERES ARTESANAS
DE PUPIALES



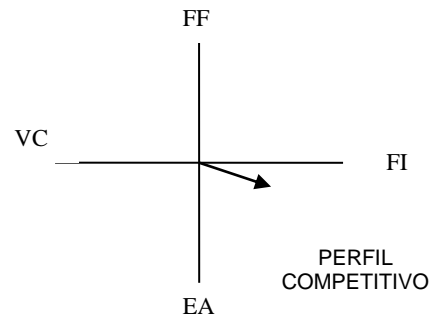
ASOCIACIÓN ASARO – OSPINA



ASOCIACIÓN DE ARTESANAS DE SOMBREROS DE
PAJA TOQUILLA - GENOVA



TALLERES DE ACABDO
SANDONÁ



Los resultados arrojados por la matriz PEYEA muestran que las estrategias necesitadas por las organizaciones son:

La Asociación Tejiendo Vida (Linares): cuenta con fuerza financiera y está en un sector de la industria que presenta crecimiento. Las estrategias que necesita implementar son de tipo competitivas. Esta implementó estrategia de integración horizontal, vinculando a la mayoría de cultivadores y productores de fibra de iraca tanto grandes como pequeños, pero el mayor productor ubicado en el corregimiento Laguna del Pueblo no se ha unido a ellos aunque el proceso que lleva acabo es de inferior calidad.

La Asociación Artesanas del Futuro (Sotomayor): esta asociación que está iniciando el cultivo de iraca, tiene a su favor su potencial productivo del que se desprende el potencial de crecimiento y de utilidades. Las estrategias a seguir deben ser de tipo competitivas.

Asociaciones Sandoná: tienen grandes ventajas competitivas ya que se elaboran y producen grandes volúmenes de sombreros tanto comunes, como finos y superfinos, en medio del crecimiento de este sector impulsado por su reconocimiento y prestigio en el mercado. Las estrategias que de be implementar son competitivas.

La Asociación Mujeres Artesanas de Ancuya: su posición interna es media y externamente el desarrollo del sector artesanal está, siendo apoyado por entidades externas como la Pastoral Social. Las estrategias que necesitan son competitivas.

La Asociación Renacer (La Florida): su posición interna es media porque a pesar que la producción de sombreros es de buena calidad, tiene un bajo rendimiento sobre su inversión. A nivel externo experimenta variabilidad en la demanda y cuenta con un potencial productivo. Requiere de estrategias competitivas para reforzarse.

La Asociación ASMARPAL: sus ventajas competitivas y fuerza financiera han decaído, en medio de un entorno donde su demanda es escasa y se han debilitado sus potencialidades. Debe implementar estrategias competitivas.

Asociación Productiva de Iraca (San Pablo): A pesar de contar con un potencial productivo, afronta problemas financieros en un entorno inestable, el tipo de estrategia que debe seguir es defensiva.

Asociación Mujeres Artesanas Cruceñas (La Cruz): no cuenta con una ventaja competitiva porque aplican la técnica inadecuada, que conlleva a la baja calidad de sus sombreros, los que son pagados en el mercado a bajo precio, su entorno presenta una demanda inestable. Necesita implementar estrategias de tipo defensivo.

Grupo Asociativo Mujeres Artesanas de Pupiales: padece problemas financieros, además por encontrarse en una etapa de aprendizaje no cuentan con una ventaja competitiva, en un entorno de

crecimiento pues las asociaciones cercanas (Ospina y Sapuyes) han desarrollado sus potencialidades colocándola en gran desventaja. Debe asumir estrategias defensivas.

Asociación Asaro (Ospina): tiene algunas ventajas competitivas y cierta fuerza financiera, en un sector artesanal en crecimiento pues está vinculada a Sandoná. Debe implementarse estrategias competitivas.

Asociación de artesanas de sombreros de paja toquilla (Génova): cuenta con una fuerza financiera impulsada por su comercialización en un entorno de crecimiento de esta actividad artesanal. Debe seguir estrategias agresivas. Implementó la estrategia de diversificación concéntrica al emprender la producción de sombreros sintéticos.

Talleres Sandoná: cuentan con ventajas competitivas importantes impulsadas por la maquinaria de trabajo, llevándolos a obtener una fuerza financiera importante en un sector de crecimiento de esta actividad, necesita implementar estrategias competitivas.

Agrupaciones de las organizaciones de acuerdo a sus perfiles:

Tabla No. 15 Perfiles de las Organizaciones

Organización	Perfil	Estrategias
La Asociación Renacer La Florida	Competitivo	Integración horizontal: aumentar el número de tejedoras en la asociación, por medio de estímulos económicos como rifas mensuales entre las asociadas. Asociación: con las organizaciones de municipios cercanos para aumentar su capacidad de producción para atender pedidos de grandes volúmenes.
La Asociación Tejiendo Vida de Linares	Competitivo	Asociación con el gran productor de fibra de la Laguna del Pueblo Desarrollo del mercado: introduciendo la fibra de iraca a municipios donde no venden iraca como Ospina, Sapuyes, Pupiales; y donde venden de inferior calidad como San Pablo, La Cruz y la Unión. Desarrollo del producto: mejorando las características de l fibra para penetrar a sectores donde compran fibra ecuatoriana.
La Asociación Mujeres Artesanas de Ancuya	Competitivo	Integración hacia atrás: incursionar en el cultivo de fibra de iraca. Integración horizontal: aumentar el número de tejedoras, por medio de estímulos por ejemplo: rifas mensuales entre las asociadas. Asociación: con las organizaciones de municipios cercanos para aumentar su capacidad de producción para atender pedidos de grandes volúmenes
La Asociaciones Sandoná	Competitivo	Integración horizontal: aumentar el número de tejedoras en la asociación, por medio de estímulos económicos como rifas mensuales entre las asociadas. Asociación: con las organizaciones de municipios cercanos para aumentar su capacidad de producción para atender pedidos de grandes volúmenes.
Talleres de acabado Sandoná	Competitivo	Desarrollo del servicio: buscar mayores ventas, mejorando el proceso actual.
Asociación Asaro – Ospina	Competitivo	Desarrollo del producto: buscar mejores ventas, mejorando el producto actual, comercializar sombrero terminado en taller. Desarrollo del mercado: introducir sus productos (sombrero en rama y figuras) a otras zonas geográficas.
La Asociación ASMARPAL	Competitivo	Asociación: como se trata de una asociación pequeña, es necesario establecer contactos con asociaciones para aliarse cuando se trata de cubrir grandes pedidos. Integración horizontal: aumentar el número de tejedoras en la asociación, por medio de estímulos.
La Asociación Artesanas del Futuro	Competitivo	Desarrollo del producto: identificar los procesos que aumentan la calidad del producto (fibra de iraca) para implementarlos.
Asociación de artesanas de sombreros de paja toquilla – Génova	Agresivo	Desarrollo del producto: elevar la calidad del producto actual. Desarrollo de mercado: introducir su producto a nuevas zonas geográficas como Popayán y Cali. Diversificación concéntrica: añadir productos relacionados como sombreros elaborados en fibra fina y superfina.
Mujeres Artesanas Cruceñas - La Cruz	Defensivo	Diversificación concéntrica: añadir productos relacionados como sombreros elaborados en fibra fina y superfina.
Asociación Productiva De Iraca – San Pablo	Defensivo	Diversificación concéntrica: añadir productos relacionados como sombreros elaborados en fibra fina y superfina.
Grupo Asociativo Mujeres Artesanas de Pupiales	Defensivo	Diversificación concéntrica: añadir productos relacionados como figuras similares a las elaboradas en Ospina.

D. Matriz Interna y Externa IE

Esta busca identificar las acciones que debe ejecutar cada organización “crecer y construir” o “retener y mantener” o “cosechar y desinvertir”, basándose en los resultados obtenidos de la MEFI y MEFE,

Tabla No. 16 Pares Ordenados Matriz Interna-Externa

Organización	MEFI PXC (eje x)	MEFI PXC (eje y)
La Asociación Renacer La Florida	3.03	2.0
La Asociación Tejiendo Vida de Linares	2.93	1.45
La Asociación Mujeres Artesanas de Ancuya	2.9	2.65
Asociación de artesanas de sombreros de paja toquilla – Génova	2.83	1.75
La Asociaciones Sandoná	2.64	2.5
Talleres Sandoná	2.62	2.2
Asociación Asaro – Ospina: 2.8	2.0	2.8
MUJERES ARTESANAS CRUCEÑAS - LA CRUZ	1.75	1.8
La Asociación ASMARPAL	1.55	1.3
Asociación PRODUCTIVA DE IRACA – SAN PABLO	1.2	1.75
Grupo Asociativo Mujeres Artesanas de Pupiales	1.09	2.65
La Asociación Artesanas del Futuro	1.0	1.75

Tabla No.17 Matriz Interna

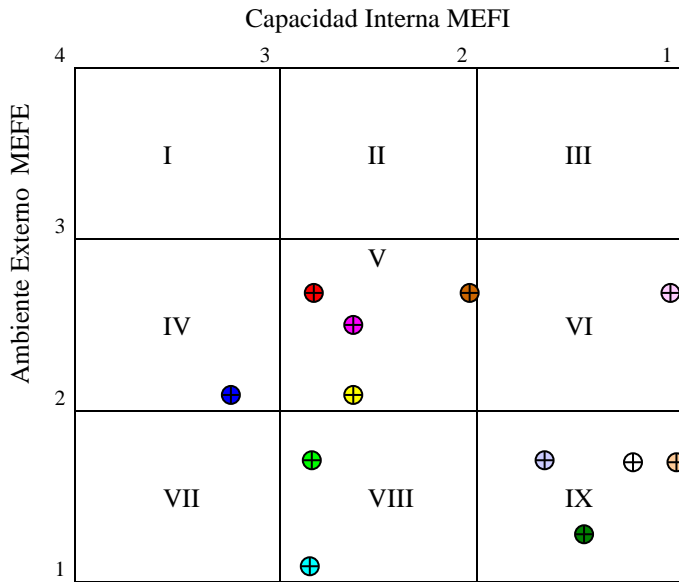


Tabla No.18 Símbolos

- ⊕ La Asociación Renacer La Florida
- ⊕ La Asociación Tejiendo Vida de Linares
- ⊕ La Asociación Mujeres Artesanas de Ancuya
- ⊕ Asociación de artesanas de sombreros de paja toquilla – Génova
- ⊕ Talleres Sandoná
- ⊕ La Asociaciones Sandoná
- ⊕ Asociación Asaro – Ospina
- ⊕ MUJERES ARTESANAS CRUCEÑAS - LA CRUZ
- ⊕ La Asociación ASMARPAL
- ⊕ Asociación PRODUCTIVA DE IRACA – SAN PABLO
- ⊕ Grupo Asociativo Mujeres Artesanas de Pupiales
- ⊕ La Asociación Artesanas del Futuro

En general, para interpretar la MATRIZ INTERNA-EXTERNA es necesario tener en cuenta que a las organizaciones ubicadas en los cuadrantes I, II y IV se les recomienda “crecer y construir”, a las que están en los cuadrante III, V y VII “retener y mantener” y a las que se observan en los cuadrantes VI, VII y IX cosechar o desinvertir.

A la Asociación Renacer de la Florida se le sugiere crecer y construir, porque muestra un alto impacto de los factores internos y moderado de los externos; para lograrlo es necesario aplicar estrategias intensivas.

Las asociaciones Tejiendo Vida (Linares) y Asociación de Artesanas de Sombreros de Paja Toquilla (Génova) muestran un impacto medio de los factores internos y bajo de los externos, a pesar de sus esfuerzos estas organizaciones no son tan exitosas como se esperaría, entonces deben empezar a obtener mayor utilidad de su trabajo, es necesario implementar estrategias que les permitan un mayor aprovechamiento de los recursos que tienen a su disposición.

En las asociaciones: Productiva de iraca San Pablo, ASMARPAL (Linares), Artesanas del Futuro (Sotomayor) y Mujeres Artesanas de la Cruz el impacto de los factores internos es débil y bajo el de los factores externos las lleva a rezagarse frente a las demás, deben asumir estrategias que les permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades, fortalecer las debilidades y enfrentar las amenazas. Es necesario cambiar la actitud de resignación que presentan algunas de ellas.

El Grupo Asociativo Mujeres Artesanas de Pupiales experimenta un bajo impacto de los factores internos y mediano de los externos, exigiéndole tomar la decisión de continuar con su propósito o desistir definitivamente, persistir en él exige el aprovechamiento de las ventajas que le ofrecen factores externos y fortalecimiento de los internos.

Las asociaciones: Mujeres Artesanas de Ancuya, Asaro (Ospina), Sandoná y Talleres Sandoná tienen un impacto medio de los factores internos y externos, la técnica les sugiere aplicar estrategias como “retener y mantener”, consistentes en penetrar el mercado y/o desarrollar su producto, fortaleciéndose internamente, de lo contrario, están en riesgo de desplazarse al cuadrante VI debilitando su capacidad interna.

Tabla No. 19 Acciones y Estrategias Resultantes de la Matriz Interna-Externa

Organización	Acción	Estrategia
Asociación Renacer de la Florida	crecer y construir	Desarrollo de mercado: introducir el producto a nuevas zonas geográficas. Integración horizontal: absorber las pequeñas asociaciones ubicadas en corregimientos cercanos.
Las asociaciones Tejiendo Vida (Linares) y Asociación de Artesanas de Sombreros de Paja Toquilla (Génova)	cosechar o desinvertir	Aprovechamiento de los recursos a su favor para incrementar su competitividad.
Productiva de iraca San Pablo, ASMARPAL (Linares), Artesanas del Futuro (Sotomayor) y Mujeres Artesanas de la Cruz	cosechar o desinvertir	Incremento de su competitividad por medio de adopción de la técnica adecuada de producción.
El Grupo Asociativo Mujeres Artesanas de Pupiales	cosechar o desinvertir	Mejorar técnica para iniciar su producción.
Mujeres Artesanas de Ancuya, Asaro (Ospina), Asociaciones Sandoná y Talleres Sandoná	Retener y mantener	Penetración del mercado: realizar esfuerzos de mercadeo para alcanzar una mayor participación en el mercado actual. Desarrollo del mercado: apertura de nuevos mercados.

IV. MARCO ANALÍTICO DE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS: ETAPA DE LA DECISIÓN

Esta etapa es llamada la de la decisión, incluye solo una técnica la MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA – MCPE, ésta usa la información obtenida en la etapa I para evaluar de forma objetiva, las estrategias alternativas identificadas en la etapa II. Esta matriz revela el atractivo de las estrategias alternativas y ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

A. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica MCPE

LA MPCE constituye un instrumento que permite evaluar las estrategias con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos ya identificados para seleccionar la mejor.

La formulación de estrategias para cada una de estas organizaciones, participantes de la cadena productiva en estudio, tiene como soporte el objetivo: “Incrementar los índices de productividad y competitividad, mejorando los procesos técnicos y tecnológicos en cada uno de los eslabones de la cadena”, planteado en el proyecto: “Fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y productivas de los eslabones de la cadena de la iraca en el departamento de Nariño”. Para alcanzar este objetivo se han generado programas de apoyo para concretar la forma de ejecución de estas estrategias principales.

B. Identificación De Las Estrategias Alternativas

Una vez realizadas las matrices anteriores se ha logrado establecer las siguientes estrategias alternativas para cada organización:

1. Asociación “Renacer” (La Florida)

Estrategia competitiva: “crecer”

- Crecer intensivamente: aplicando la penetración del mercado, para aumentarlas ventas, a través de la implementación de un programa de mercadeo que incluya acciones de diferenciación, mejora de imagen de marca y obtención de prestigio.
- Crecer integrándose: ejecutando la Integración horizontal para obtener control sobre sus competidores: asociaciones y artesanas que a su vez realizan la comercialización de sus propios productos.
- Asociación: trabajar con otra asociación en un mismo proyecto.

Estrategia funcional, esta abarca diferentes niveles:

- Finanzas: elaboración de un diagnóstico financiero y elaboración de un presupuesto.

- Recursos humanos: desarrollando un programa de eficiencia del recurso humano, aplicando la capacitación de las artesanas sobre la organización de la fuerza de trabajo.
- Comunicaciones e Información: implementar un sistema de información.
- Calidad: implementar un programa de control de calidad de los procesos y productos.
- Producción: establecer un programa de planeación de la producción de artículos elaborados en iraca.
- Investigación y desarrollo: innovación de la tecnología empleada en el proceso de producción artesanal.

Estrategia corporativa y organizacional:

- Estrategia multidoméstica: con horizonte de tiempo a mediano plazo, tiene como fin diferenciar sus productos para satisfacer las necesidades locales y responder a los diversos intereses nacionales.
- Direccionamiento estratégico: definir misión, visión, objetivos y políticas de la organización.
- Diseño de la organización :
- Diseño de la estructura organizacional.
- Diseño de mecanismos de evaluación de aspectos financieros y no financieros.

2. **Asociación Tejiendo Vida (Linares)**

Estrategia competitiva “crecer”:

- Crecer intensivamente por medio del desarrollo de mercado, vendiendo directamente la fibra de iraca a municipios donde actualmente no lo hace, como Ospina, Sapuyes, Pupiales; y donde venden de inferior calidad como San Pablo, La Cruz y la Unión.
- Desarrollo del producto: mejorando las características de la fibra para penetrar a sectores donde compran fibra ecuatoriana por medio de la realización de una investigación de los cultivos de iraca ecuatorianos y el ajuste de la actual innovación tecnológica (tarja) empelada en el procedimiento de ripiado.
- Asociación: con el gran productor de fibra de la Laguna del Pueblo para el proyecto de mejoramiento de las características de este producto.

Estrategia funcional:

- Finanzas: elaboración de diagnóstico financiero y presupuesto.
- Recursos humanos: capacitación para vencer la resistencia al cambio.
- Comunicaciones e Información: implementar un sistema de información.
- Calidad: implementar un programa de control de calidad de los procesos y productos.
- Producción: establecer un programa de planeación de la producción de fibra iraca.
- Inventarios: introducir un programa de control del inventario tanto físico como de los datos que este genera.
- Almacenamiento: aplicar una técnica adecuada de almacenamiento.

Estrategia organizacional

- Cultura corporativa: elevar la productividad a través de la gente, porque es el elemento fundamental de la calidad y la producción.

Acción inmediata: introducir el uso de estibas de madera.

3. Asociación de Artesanas de Sombreros de Paja Toquilla (Talleres De Acabado de Génova)

Estrategias competitivas:

“Agresiva”:

- Desarrollo del producto: mejorar el producto actual, innovando los diseños y modelos.
- Desarrollo de mercado: introducir su producto a nuevas zonas geográficas como Popayán y Cali, por medio de la realización de un programa de mercadeo.
- Diversificación concéntrica: añadir productos relacionados como sombreros elaborados en fibra fina y superfina.

“Desinvertir”

- Retirar recursos invertidos en el desarrollo del nuevo producto (sombreros sintéticos) para canalizarlos en el desarrollo del producto actual.

“Otras”

- Asociación con la Universidad del Valle para trabajar en el proyecto de sustitución del peróxido de hidrógeno en el proceso de blanqueamiento.

Estrategia funcional:

- Finanzas elaboración de diagnóstico financiero y presupuesto.
- Producción: implantar un programa de planeación de la producción de sombreros para, entre otras cosas, evitar la disminución del nivel de producción en época de cosecha de café.
- Calidad: implementar un programa de control de calidad de los procesos y productos.
- Desarrollo: innovación de la tecnología empleada en el proceso de acabado.
- Recursos humanos: capacitación de los asociados para desarrollar el sentido de pertenencia hacia su organización.
- Comunicaciones e Información: implementar un sistema de información.

Estrategia corporativa y organizacional:

- Estrategia multidoméstica: con horizonte de tiempo a mediano plazo, tiene como fin diferenciar sus productos para satisfacer las necesidades locales y responder a los diversos intereses nacionales

- Direccionamiento estratégico: definir misión, visión, objetivos y políticas de la organización.
- Diseño de la organización :
 - Diseño de la estructura organizacional.
 - Diseño de mecanismos de evaluación de aspectos financieros y no financieros.

4. **Asociación Productiva de Iraca San Pablo**

Estrategia Competitiva

- Desarrollo del producto: por medio de un programa de aprendizaje de la técnica y tecnología adecuadas en busca del aumento el volumen de producción.
- Diversificación concéntrica: añadir productos relacionados, como sombreros elaborados en fibra fina y superfina.
- Asociación con la organización ubicada en La Cruz.

Estrategia funcional

- Finanzas: elaboración de diagnóstico financiero y presupuesto.
- Calidad: implementar un programa de control de calidad de los procesos y productos.
- Mercadeo: realización de un programa de mercadeo para aumentar su fuerza de ventas.
- Producción: establecer un programa de planeación de la producción de artículos en fibra de iraca.
- Comunicaciones e Información: implementar un sistema de información.

Estrategia corporativa y organizacional:

- Estrategia multidoméstica: con horizonte de tiempo a mediano plazo, tiene como fin diferenciar sus productos para satisfacer las necesidades locales.
- Direccionamiento estratégico: definir misión, visión, objetivos y políticas de la organización.
- Diseño de la organización :
 - Diseño de la estructura organizacional.
 - Diseño de mecanismos de evaluación de aspectos financieros y no financieros.

Acción inmediata: adopción de la técnica adecuada.

5. **Asociación de Mujeres Artesanas de Paja Toquilla de Linares “ASMARPAL”**

Estrategia competitiva:

- Integración horizontal: tener mayor control sobre sus competidores: tejedoras comercializadoras de sus productos.

- Asociación: unirse a asociaciones más grandes para trabajar con ellas en un mismo proyecto de cobertura de grandes pedidos, para aumentar el volumen de producción.
- Penetración del mercado con los productos actuales.

Estrategia funcional:

- Finanzas: diagnóstico financiero y presupuesto.
- Mercadeo: Aplicar programa de mercado para aumentar la fuerza de ventas tanto de sus productos como de su servicio de mano de obra.
- Recursos humanos: programa de motivación para recuperar el número de asociadas.
- Calidad: implementar un programa de control de calidad de los productos y procesos.
- Producción: desarrollar un programa de planeación de la producción.
- Comunicaciones e Información: implementar un sistema de información.

Estrategia corporativa:

- Estrategia multidoméstica: con horizonte de tiempo a mediano plazo, tiene como fin diferenciar sus productos para satisfacer las necesidades locales.

Estrategia organizacional:

- Direccionamiento estratégico: definir misión, visión, objetivos y políticas de la organización.
- Diseño de la organización :
 - Diseño de la estructura organizacional.
 - Diseño de mecanismos de evaluación de aspectos financieros y no financieros

Acción inmediata: recuperación de la cartera.

6. Asociación Artesanas del Futuro (Sotomayor)

Estrategia competitiva:

“Intensiva”:

- Desarrollo del producto: mejorando las características de la fibra para penetrar a sectores donde compran fibra ecuatoriana, por medio de la investigación de cultivos ecuatorianos e implementación de cultivos de iraca tecnificados.

“Otras”:

- Asociación con Tejiendo Vida en el proyecto de investigación para el desarrollo del producto.

Estrategia para empresas embrionarias:

La estrategia para asociación Artesanas del Futuro como empresa embrionaria es buscar descubrir y explotar su innovación y generar una ventaja competitiva de largo plazo fundamentada en la diferenciación o capacidad de brindar al comprador un producto superior en términos de calidad y servicio postventa del producto, con costos similares a los de sus competidores.

Estrategia funcional:

- Finanzas elaboración de diagnóstico financiero y presupuesto, además las empresas embrionarias necesitan la inversión de recursos financieros para poder competir.
- Recursos humanos: capacitación sobre gestión.
- Comunicaciones e Información: implementar un sistema de información.

Estrategia organizacional:

- Direccionamiento estratégico: definir misión, visión, objetivos y políticas de la organización.
- Diseño de la organización :
 - Diseño de la estructura organizacional.
 - Diseño de mecanismos de evaluación de aspectos financieros y no financieros

7. Mujeres Artesanas de La Cruz

Estrategia para obtención ventajas competitivas:

- Desarrollo del producto por medio de la adopción de la técnica y tecnología adecuada de producción artesanal.
- Diversificación concéntrica: añadir productos relacionados, como sombreros elaborados en fibra fina y superfina terminados en los talleres de Génova.
- Asociación: con la organización ubicada en San Pablo con el fin de trabajar en proyectos de adopción de la técnica, tecnología adecuada y aumento del volumen de producción.

Estrategia funcional:

- Finanzas: elaboración de diagnóstico financiero y presupuesto.
- Calidad: implementar un programa de control de calidad de los procesos y productos.
- Mercadeo: realización de un programa de mercadeo que impulse la fuerza de ventas.
- Investigación de tejidos y desarrollo otros tipos de estos.
- Producción: desarrollar un programa de planeación de la producción de sombreros.
- Comunicaciones e Información: implementar un sistema de información.

Estrategia corporativa: organizacional:

- Estrategia multidoméstica: con horizonte de tiempo a mediano plazo, tiene como fin diferenciar sus productos para satisfacer las necesidades locales.
- Direccionamiento estratégico: definir misión, visión, objetivos y políticas de la organización.
- Diseño de la organización :
 - Diseño de la estructura organizacional.
 - Diseño de mecanismos de evaluación de aspectos financieros y no financieros

8. Grupo Asociativo Mujeres Artesanas de Pupiales

Estrategia para empresas embrionarias:

La estrategia para el grupo asociativo Mujeres Artesanas de Pupiales como empresa embrionaria es buscar descubrir y explotar su innovación y generar una ventaja competitiva de largo plazo fundamentada en la diferenciación o capacidad de brindar al comprador un producto superior en términos de calidad y servicio postventa del producto, con costos similares a los de sus competidores.

Estrategias competitivas:

- Asociación: realizar un convenio con la organización ubicada en Ospina para emprender un proceso de aprendizaje de la técnica y tecnología del tejido.

Estrategia Funcional:

- Finanzas: elaboración de diagnóstico financiero y presupuesto, además las empresas embrionarias necesitan la inversión de recursos financieros para poder competir.
- Calidad: implementar un sistema de control de calidad de productos y procesos.
- Producción: desarrollar un programa de planeación de la producción de artículos de iraca.
- Información y comunicación: desarrollo e implementación de un sistema de información.

Estrategia organizacional:

- Direccionamiento estratégico: definir misión, visión, objetivos y políticas de la organización.
- Diseño de la organización :
 - Diseño de la estructura organizacional.
 - Diseño de mecanismos de evaluación de aspectos financieros y no financieros

9. Mujeres Artesanas de Ancuya “AMA”

Estrategia competitiva:

- Integración hacia atrás: incursionar en el cultivo de fibra de iraca.

- Integración horizontal: aumentar el número de tejedoras que a su vez forman parte de su competencia.
- Asociación: con las organizaciones de municipios cercanos para aumentar su capacidad de producción para atender pedidos de grandes volúmenes.
- Penetración del mercado: realizar esfuerzos de mercadeo para alcanzar una mayor participación en el mercado actual, valiéndose de un programa de mercadeo.

Estrategia funcional:

- Calidad: implementación de un sistema de control de calidad de procesos y productos.
- Información y comunicación: desarrollo e implementación de un sistema de información.
- Producción: desarrollar un programa de planeación de la producción de artículos de iraca.

Estrategia corporativa:

- Estrategia multidoméstica: con horizonte de tiempo a mediano plazo, tiene como fin diferenciar sus productos para satisfacer las necesidades locales. Se replantea la estrategia de exportación porque las Estrategias Internacionales a nivel de negocios afirman que: “cada negocio debe desarrollar una ventaja competitiva enfocada en mercado nacional... los recursos y capacidades que se establecen en ese país, permite que la compañía siga las estrategias más allá de las fronteras nacionales”, puede pensarse en una estrategia global a largo plazo.

Estrategia organizacional

- Direccionamiento estratégico: definir misión, visión, objetivos y políticas de la organización.
- Diseño de la organización :
 - Diseño de la estructura organizacional.
 - Diseño de mecanismos de evaluación de aspectos financieros y no financieros

10. Asociación “ASARO” (Ospina)

Estrategia competitiva:

“Intensiva”

- Desarrollo del producto: mejorar el producto actual, empleando fibra fina y superfina, terminar los sombreros en taller.
- Desarrollo del mercado: introducir sus productos actuales (sombrero en rama y figuras) a otras zonas geográficas.
- Penetración de mercado: alcanzar mayor participación del producto actual (sombrero en rama) en los mercados existentes (comercializadora y talleres de Sandoná) por medio de la creación de un programa de mercadeo.

“Otras”

- Asociación con talleres ubicados en Sandoná para que terminen el producto.

Estrategia funcional:

- Producción: introducir programa de planeación de la producción de artículos en iraca.
- Finanzas elaboración de diagnóstico financiero y presupuesto.
- Calidad: implementar un sistema de control de calidad de productos y procesos.
- Investigación y desarrollo: incursionar en la búsqueda de nuevos diseños tanto de tejido como de sombreros.
- Comunicaciones e Información: implementar un sistema de información.

Estrategia corporativa:

- Estrategia multidoméstica: con horizonte de tiempo a mediano plazo, tiene como fin diferenciar sus productos para satisfacer las necesidades locales. También se replantea la estrategia de exportación porque es necesario antes desarrollar una ventaja competitiva enfocada en mercado nacional, puede pensarse en una Estrategia Global a largo plazo.
- Direccionamiento estratégico: definir misión, visión, objetivos y políticas de la organización.
- Diseño de la organización :
 - Diseño de la estructura organizacional.
 - Diseño de mecanismos de evaluación de aspectos financieros y no financieros

11. Asociaciones Sandoná

Estrategia competitiva:

“Crecimiento”

- Integración horizontal: integrar a las tejedoras no asociadas.

“Intensivas”

- Desarrollo del mercado: introducir sus productos actuales a otras zonas geográficas.
- Penetración de mercado: alcanzar mayor participación del producto actual en los mercados existentes, aumentando la fuerza de ventas, a través de un programa de mercadeo.

“Otras”

- Asociación: con las organizaciones de municipios cercanos para aumentar el volumen de producción para atender pedidos de grandes volúmenes.

Estrategia funcional:

- Información y comunicación: desarrollo e implementación de un sistema de información.
- Producción: introducir programa de planeación de la producción de artículos en iraca.
- Finanzas: elaboración de diagnóstico financiero y presupuesto.
- Calidad: implementar un sistema de control de calidad de productos y procesos.
- Investigación y desarrollo: incursionar en la búsqueda de nuevos diseños tanto de tejido como modelos de sombreros.

Estrategia corporativa y organizacional

- Estrategia multidoméstica: con horizonte de tiempo a mediano plazo, tiene como fin diferenciar sus productos para satisfacer las necesidades locales. También se replantea la estrategia de exportación porque es necesario antes desarrollar una ventaja competitiva enfocada en mercado nacional, puede pensarse en una Estrategia Global a largo plazo.
- Direccionamiento estratégico: definir misión, visión, objetivos y políticas de la organización.
- Diseño de la organización :
 - Diseño de la estructura organizacional.
 - Diseño de mecanismos de evaluación de aspectos financieros y no financiero

12. **Talleres Sandoná**

Estrategia competitiva:
“Intensivas”

- Desarrollo del servicio: introduciéndolo a otras zonas geográficas donde no es prestado. (Ospina)
- Penetración de mercado: alcanzar mayor participación del servicio actual en los mercados existentes, aumentando la fuerza de ventas, con el soporte de un programa de mercadeo.

Estrategia funcional

- Producción: instituir un programa de planeación de la producción.
- Información y comunicación: desarrollo e implementación de un sistema de información.
- Finanzas elaboración de diagnóstico financiero y presupuesto.
- Calidad: implementar un programa de control de calidad de los procesos y productos.
- Investigación: Investigar acerca de un producto sustituto del peróxido de hidrógeno.
- Desarrollo: innovación de la tecnología empleada en el proceso de acabado.

Estrategia organizacional:

- Direccionamiento estratégico: definir misión, visión, objetivos y políticas de la organización.
- Diseño de la organización :
 - Diseño de la estructura organizacional.
 - Diseño de mecanismos de evaluación de aspectos financieros y no financieros

La matriz MCPE se puede observar en el Anexo 2

Tabla No. 20 Resultados obtenidos en la MCPE

ORGANIZACIÓN	ESTRATEGIA COMPETITIV A	ESTRATEGIA FUNCIONAL	ESTRATEGIA CORPORATIVA
Asociación de Artesanas Renacer (La Florida)	4.96	4.18	3.74
Asociación de Artesanas en Paja Toquilla “Nueva Vida” (El Rodeo – La Florida)			
Asociación Tejiendo Vida (Linares)	5.91	4.71	4.1
Asociación de artesanas de sombreros de paja toquilla – Génova	5.33	5.07	3.77
Asociación Productiva de Iraca (San Pablo)	6.18	4.38	3.76
Asociación de Mujeres Artesanas de Paja Toquilla de Linares “ASMARPAL”	5.33	4.0	3.6
La Asociación de Artesanas del Futuro (Sotomayor)	6.13	3.44	2.91
Asociación de artesanas cruceñas	6.52	4.44	3.44
Grupo Asociativo Mujeres Artesanas de Pupiales	5.69	3.77	3.8
Asociación de Mujeres Artesanas de Ancuya	5.11	4.04	2.48
Asociación de Artesanas de Ospina “Asaro”	5.46	3.34	3.65
* Asociaciones Sandoná	5.45	4.16	3.73
* Talleres Sandoná	5.73	4.41	2.06

*Organizaciones Sandoná: Artesandoná, EAT Artesanías El Ingenio, Asociación de Artesanas de Paja Toquilla Flor del Campo, Asociación de Artesanos para un Futuro Mejor, Asociación Femenina de Tejedoras de Paja Toquilla “Teje Esperanza”, Cooperativa Femenina Artesanal “COOFA”, Asociación Municipal de Artesanas de Paja Toquilla “Nuestro Amanecer”,

*Talleres de Acabado Sandoná: Sombrerería López y Asociación de Comerciantes Artesanales Nuestra Señora del Rosario.

Los resultados obtenidos en La Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica permiten clasificar las estrategias de acuerdo a la prioridad con la que deben ser aplicadas en las organizaciones.

Tabla No. 21 Lista de prioridades obtenidas de la MCPE

ORGANIZACIÓN	PRIORIDADES
Asociación de Artesanas Renacer (La Florida) Asociación de Artesanas en Paja Toquilla “Nueva Vida” (El Rodeo – La Florida) Asociación Tejiendo Vida (Linares) Asociación de artesanas de sombreros de paja toquilla – Génova Asociación PRODUCTIVA DE IRACA – SAN PABLO Asociación de Mujeres Artesanas de Paja Toquilla de Linares “ASMARPAL” La Asociación de Artesanas del Futuro (Sotomayor) Asociación de artesanas cruceñas Asociación de Mujeres Artesanas de Ancuya Asociaciones Sandoná Talleres Sandoná	1. E. Competitiva 2. E. Funcional 3. E. Organizacional
Grupo Asociativo Mujeres Artesanas de Pupiales Asociación de Artesanas de Ospina “Asaro”	1. E. Competitiva 2. E. Organizacional 3. E. Funcional.

La Estrategia Competitiva es la más atractiva frente a las otras, por lo tanto, es la primera a aplicar en todo el grupo de organizaciones, luego se aplicarán la funcional y organizacional según los resultados obtenidos para la organización.

V. PLAN DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO

Objetivo del Proyecto: “Incrementar los índices de productividad y competitividad, mejorando los procesos técnicos y tecnológicos en cada uno de los eslabones de la cadena”

A. EJE ESTRATÉGICO 1: PROGRAMA DE ASOCIACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Objetivo específico: mejorar o crear relaciones entre las organizaciones que participan en la Cadena Productiva de Iraca por medio de la estrategia de Asociación.

Justificación: en la caracterización de la Cadena Productiva de la Iraca se detectó que no existen o son débiles los vínculos entre organizaciones, se hace necesario fortalecer o generar relaciones eficaces para trabajar juntas en un mismo proyecto, se recomienda que las organizaciones se unan para aceptar los pedidos que solas no pueden cubrir.

Actores:

Asociación de Artesanas Renacer (La Florida)
Asociación de Artesanas en Paja Toquilla “Nueva Vida” (El Rodeo – La Florida)
Asociación Productiva de Iraca (San Pablo)
Asociación de Mujeres Artesanas de Paja Toquilla de Linares “ASMARPAL”
Asociación de Mujeres Artesanas de Ancuya
Asociaciones Sandoná
Talleres Sandoná
Asociación de Artesanas de Ospina “ASARO”

Actividad 1.1: Implementación del Programa de Asociación

Tareas:

- Socializar los beneficios que ofrece el Programa de Asociación:
Realización de un taller de inducción al programa.
Verificación para observar los resultados obtenidos por medio de entrevistas a los participantes.
Aplicar los correctivos a las debilidades persistentes.

- Acordar la conformación de los grupos según sus necesidades e intereses:

Programar reuniones para minimizar las divisiones en la ciudad de Pasto.

Presentación de las personas y líderes.

Hacer dinámicas de integración.

Evaluación de los resultados esperados y seguimiento confiable.

Conformar los grupos

Firmar un compromiso de asociación

Seguimiento para comprobar el cumplimiento del compromiso.

Limitante: las organizaciones localizadas en Sandoná son renuentes a participar de los eventos programado por el Laboratorio Colombiano de Diseño.

Indicador:

OBJETIVO	INDICADOR
Medir el grado de efectividad del programa de asociación	Número de organizaciones que toman la decisión de asociarse/ número total de organizaciones convocadas para participar en el programa.

Tabla No. 22 indicador programa asociación

B. Eje Estratégico 2: Programa de Desarrollo del Producto, Fibra de Iraca Procesada

Justificación: la demanda de la fibra de iraca colombiana ha disminuido notablemente desde que se comercializa la fibra de iraca ecuatoriana, repercutiendo en el precio y a su vez en los beneficios para los cultivadores, más aun cuando ella tiene como ventaja competitiva que su longitud supera a la fibra colombiana, siendo apetecida en el mercado cuando se trata de la fabricación de individuales y tarros.

Objetivo específico: mejorar el proceso de producción de fibra de iraca de la Cadena Productiva de Iraca con la estrategia competitiva de desarrollo del producto por medio de un programa de investigación y desarrollo del producto.

Actores:

Asociación Tejiendo Vida (Linares)
Asociación Artesanas del futuro (Pangús - Sotomayor)
Núcleos demostrativos ubicados en Linares, Sotomayor, San Pablo, Génova y La Unión.

Actividad 2.1

Evaluación detallada del proceso actual de cultivo en la cadena productiva de la iraca en Nariño en cada uno de los núcleos demostrativos.

Actividad 2.2

Gestión con Ministerio de Agricultura del Ecuador u otra entidad para la realización de un acuerdo de intercambio de conocimientos, pues proceso de producción de fibra de iraca es mejor realizado en Colombia.

Tarea:

Negociaciones acerca del acuerdo (Quito)

Actividad 2.3

Caracterización del proceso técnico y tecnológico empleado en el cultivo y cosecha de la iraca en el Ecuador, con el fin de identificar las condiciones o variables responsables de los mejores atributos de la hoja tierna.

Tarea:

Caracterización de los procedimientos que forman parte del proceso de cultivo:

- Preparación del terreno
- Selección de la semilla: especie, manejo de la obtención y siembra, entre otros.
- Distancias de siembra
- Operación de limpieza
- Operación de deshoje
- Operación de raleo
- Fertilización
- Control de plagas y enfermedades
- Cosecha
- Trasporte
- Almacenamiento
- Condiciones como atmosféricas

Comparar el proceso de cultivo en los países para establecer las variables o condiciones causantes del mejor desarrollo del producto ecuatoriano.

Actividad 2.4

Elaborar la propuesta para la innovación de la técnica y tecnológica para el mejoramiento del proceso de cultivo de iraca en Colombia, estableciendo los medios y las condiciones requeridas para su aplicación en los cultivos colombianos, de acuerdo a los resultados obtenidos en la actividad anterior.

Actividad 2.5

Implementación de la propuesta en los núcleos demostrativos y seguimiento y control de la misma tras la aprobación de la misma.

Indicador:

Objetivo	Indicador
Medir el grado de aceptación del programa de desarrollo de la fibra de iraca.	Número de asociados que implementan los cambios en el cultivo /Número total de asociados

Tabla No. 23 indicador programa desarrollo del producto

C. Eje Estratégico 3:

Programa de Aprendizaje de la Técnica y Tecnología del Proceso de Producción Artesanal de Sombreros

Objetivo específico: implementar el uso de la técnica y tecnologías adecuadas en el proceso de producción artesanal, adoptando la estrategia competitiva de desarrollo del producto por medio de un programa de aprendizaje con el fin de mejorar los procesos técnicos y tecnológicos empleados en este momento.

Justificación: En la caracterización se detectó que uno de los problemas suscitados en las capacitaciones con un periodo de duración superior a dos días, es la deserción, puesto que inician 60 o más personas, pero terminan solo 10 de ellas y no se sienten en capacidad de transmitir a sus compañeras lo aprendido, esta situación es originada por las grandes distancias existentes desde la sede de la organización, lugar donde se realizan las capacitaciones, hasta los corregimientos donde viven las participantes, de suceder esto en la ejecución de este programa se corre el riesgo de generar heterogeneidad en la calidad del producto y, en el peor de los casos, el rechazo de la técnica y tecnologías enseñadas, por esta razón, se propone la adopción de un proceso de aprendizaje donde se seleccionan facilitadores, quienes adquieren el compromiso de duplicar la capacitación que reciben. Teniendo en cuenta el bajo nivel de escolaridad de la población es necesario desarrollar manuales ilustrados tanto para el formador como para los participantes que apoyen este proceso. Cuando se trata de grupos grandes es necesario capacitar un coordinador y varios formadores, de lo contrario, el formador es el coordinador.

Actores:

Asociación Mujeres Artesanas Cruceñas
Asociación Productiva de Iraca (San Pablo)
Grupo Asociativo Mujeres Artesanas de Pupiales

Población beneficiada: 300 personas

Actividad 3.1

Elaboración del Contenido Manual Ilustrado para el Formador y/o Coordinador

Este manual expondrá de manera clara y sencilla: motivación, funciones del formador, cómo enseñar: la técnica empleada y el uso de la tecnología disponible para el proceso de producción artesanal (metodología) y cómo evaluar los resultados.

Tareas:

Seleccionar la metodología para la enseñanza en pequeños grupos.
Recopilar información.
Seleccionar los temas.
Elaborar guiones de clase.
Crear ilustraciones para cada tema
Determinar el cronograma a seguir por el formador y/o coordinador

Actividad 3.2

Elaboración del Contenido Manual Ilustrado para el Participante

Recolección de información acerca de la tecnología empleada en el procedimiento de tejido, sus beneficios, cómo se emplea, dónde se obtiene o cómo se construye.

Recolección de información acerca de la técnica empleada en el procedimiento de tejido, sus beneficios, tipos de tejido, diseños del tejido, modelos de sombrero, remate, tejido en fibra fina y superfina.

Redacción del contenido de la revista.

Actividad 3.3

Diseño del Manual Ilustrado para el Participante y para el Formador y/o Coordinador

Tareas:

Elaboración de ilustraciones o toma de fotografías

Redactar

Diagramar

Revisar

Editar

Actividad 3.4

Selección de Formadores y/o Coordinadores e inscripción de Participantes

Tareas:

Elaboración del perfil requerido para el formador y coordinador.

Elaborar una prueba para aplicar en la organización para selección del formador y/o coordinador.

Definir de acuerdo a la cantidad de participantes inscritos en el curso: el número óptimo de formadores a capacitar y si es necesario elegir un coordinador.

Aplicar la prueba a los integrantes de la organización

Evaluar las pruebas

Seleccionar formador(es) y el coordinador de ser necesario.

Determinar el número de formadores y/o coordinadores

Realizar la inscripción de los participantes

Actividad 3.5

Publicación del Manual Ilustrado para el Participante y el Formador y/o Coordinador

Tareas:

Impresión de prueba del manual ilustrado para el formador y/o coordinador

Impresión definitiva de manuales en el número determinado en la anterior actividad.

Actividad 3.6:

Capacitación de Formadores y/o Coordinadores

Tareas:

Convocatoria de los formadores y/o coordinadores previamente seleccionados

Formación y capacitación de los formadores y/o coordinadores

Evaluación y seguimiento

Actividad 3.7:

Multiplicación de la Capacitación a los Participantes

Tareas:

Realización de la convocatoria por parte del formador y/o coordinador.
 Capacitación y formación de los participantes, con el fin de que adquieran los conocimientos necesarios para entender y aplicar la técnica y tecnología empleada en el procedimiento de tejido.
 Evaluar los conocimientos adquiridos: aplicación de la evaluación que figura en el manual.
 Elaborar un cronograma para la multiplicación de la capacitación
 Vigilar que los participantes hagan uso correcto de la técnica y tecnología.

Actividad 3.8:
Seguimiento y Control del Programa
Tarea:

Visitas a las asociaciones para verificación de la eficiencia del programa

Indicador:

Objetivo	Indicador
Implementar técnica en el proceso de producción artesanal	tasa de personas que tejen sombreros, empleando la técnica enseñada en el programa.
Implementar tecnología en el proceso de producción artesanal	tasa de personas que tejen sombreros, empleando la tecnología proporcionada en el programa.
Capacitar a las personas que forman parte de las organizaciones que emplean técnicas inadecuadas.	Porcentaje de personas que accedieron a la capacitación por organización= Número de personas que terminaron la capacitación / Número total de mujeres que conforman la organización * 100

Tabla No. 24 Indicadores programa de aprendizaje

D. Eje Estratégico 4: Programa Desarrollo del Sombrero

Objetivo específico: mejorar el proceso de producción artesanal de la Cadena Productiva de Iraca con la estrategia competitiva de desarrollo del producto por medio de la publicación de revistas educativas, como herramienta para elevar la calidad del tejido.

Justificación: Las revistas educativas buscan promover el aprendizaje de diseños del tejido, tipos de tejido y modelos de sombrero, pues en las organizaciones se encuentran artesanas que facturan sombreros con las mismas características en cuanto a color, modelo y tejido, continuamente son rechazados sus productos por ser defectuosos, existe la creencia que esto se debe a la “mala mano” de la tejedora, pero la causa es el desconocimiento de la técnica adecuada, además son quienes viven en poblaciones muy apartadas dificultando su capacitación. La publicación de estas revistas tiene como fin llegar a estas tejedoras presentes en todas las organizaciones artesanales.

Actores:

Asociación de Artesanas Renacer (La Florida)
 Asociación de Artesanas en Paja Toquilla “Nueva Vida” (El Rodeo – La Florida)
 Asociación de artesanas de sombreros de paja toquilla (Génova)
 Asociación Productiva de Iraca (San Pablo)
 Asociación de Mujeres Artesanas de Paja Toquilla de Linares “ASMARPAL”
 Asociación de Artesanas Cruceñas
 Artesanías de Colombia S.A
 Sept 2005

Asociación de Mujeres Artesanas de Ancuya
Asociaciones Sandoná

Población beneficiaria: 3000 artesanas (teniendo en cuenta que la revista llega a artesanas que no pertenecen a una organización)

Actividad 4.1

Dirección de la Revista

Se designa el director de la revista quien coordina la preparación y realización de la revista.

Actividad 4.2

Elaboración del Contenido de la Revista Educativa

La revista educativa da a conocer proyectos de elaboración de sombreros, progresivamente, en cada publicación, desde la factura del más sencillo hasta el más complejo, empelando un vocabulario sencillo y claro, indicando detalladamente cada uno de los pasos requeridos de manera similar a las de tejido con ganchillo o pintura en tela.

Tareas:

Definir las características del sombrero que se enseñará a elaborar.

Elaborar el contenido del proyecto de confección del sombrero o sombreros seleccionados.

Fotografías

Planchas

Actividad 4.3

Diseño de la Revista

Tareas:

Selección del título

Elaboración de carátula y contra carátula

Definir el tipo de revista según la periodicidad de publicación: mensual, bimestral, semestral o anual.

Diagramación

Redacción

Fotografía

Edición

Actividad 4.4

Gestión de Patrocinios

Tareas:

Buscar cofinanciación por parte de empresas pertenecientes tanto del sector público como privado.

La meta es obtener patrocinios por el 30% del costo que es de \$14.603.000 equivalente a: \$ 4.380.000

Actividad 4.5:
Reproducción y Divulgación

Tareas:

Enviar la revista a la litografía para su reproducción
Seleccionar el lugar para el lanzamiento de acuerdo al objetivo planteado
Realizar el acto de lanzamiento de la revista

Indicador:

Objetivo	Indicador
Cobertura de la revista	Porcentaje de revistas entregadas = Número de ejemplares de la revista entregados a las artesanas/ Número total de ejemplares impresos *100.

Tabla No. 25 indicador programa de desarrollo del sombrero

E. Eje Estratégico 5:
Programa de Desarrollo del Servicio en Talleres de Acabado.

Objetivo específico: mejorar el proceso de acabado en la Cadena Productiva de Iraca con la estrategia competitiva de desarrollo del servicio por medio de la ampliación de la capacidad de producción.

Justificación: El problema presente en los talleres de acabado es que la capacidad necesaria de producción es mayor que la capacidad disponible producción, generando un cuello de botella, esto causa incumplimiento en los tiempos de entrega de los pedidos a cargo de las asociaciones y talleres, por consiguiente, es necesario y urgente el desarrollo del servicio en los talleres de acabado.

Actores:

Sombrerería López (Sandoná)
Asociación de Artesanas de Sombreros de Paja Toquilla (Génova)
Asociación de Comerciantes Artesanales “Nuestra Señora del Rosario” (Sandoná)

Actividad 5.1

Definir los requerimientos de maquinaria y tecnología para satisfacer la capacidad necesaria en el proceso de acabado

Tarea:

Evaluación por medio de la aplicación de un Estudio de Colas por medio de una simulación.

Actividad 5.2

Evaluación financiera de las alternativas de innovación.

Tarea:

Valoración de la rentabilidad con base en el Análisis y pronósticos financieros.

Actividad 5.3

Elaboración de la propuesta óptima de ampliación de la capacidad de los talleres de acabado

Limitante: Indiferencia y falta de colaboración en los estudios programados por Artesanías de Colombia.

Indicador:

Objetivo	Indicador
Medición de la capacidad disponible periodo : mes	(días hábiles en el mes* número de horas trabajadas por día)-(horas perdidas por inasistencia de trabajadores +horas perdidas por causa del proceso+horas perdidas debido a factores externos)
Medición de la capacidad utilizada	(cantidad de sombreros acabados) multiplicados por (horas reales dedicadas en el acabado de un sombrero)

Tabla No. 23 indicador programa desarrollo del servicio de los talleres de acabado

F. EJE ESTRATÉGICO 6: PROGRAMA DE MERCADEO

Objetivo específico: mejorar el proceso de comercialización de la Cadena Productiva de Iraca con la estrategia competitiva de penetración del mercado por medio de un programa de mercadeo.

Justificación: además de ser la estrategia seleccionada en la aplicación de la técnica MCPE, también en las observaciones realizadas para la caracterización de la cadena productiva se detecta que este eslabón afronta grandes inconvenientes, porque todas las organizaciones realizan este proceso de manera empírica. Algunas asociaciones realizan la venta de sus productos o mano de obra solo si son buscadas por los compradores, no realizan esfuerzos para promocionar sus productos, los puntos de venta de las entidades son atendidos por las mismas artesanas quienes carecen de conocimientos de ventas y consideran que pierden el tiempo, cuando es dedicado a la atención de éste.

Actores:

Asociaciones La Florida

Asociación de Mujeres Artesanas de Paja Toquilla de Linares “ASMARPAL”, Asociación de Mujeres Artesanas de Ancuya

Asociación de Artesanas de Ospina “ASARO

Asociaciones Sandoná.

Plazos:

Presupuesto:

Intervención:

Actividad 6.1

Investigación de Mercado

Al cuestionar a las artesanas pertenecientes a la Asociación de Artesanas de Ospina “ASARO, la Asociación de mujeres cruceñas y la Asociación PRODUCTIVA DE IRACA – SAN PABLO, entre otras, desconocen el fin de los compradores, ignoran si son dueños de talleres o comerciantes, menos aún saben quienes son los consumidores finales.

La investigación de mercados se define como el “proceso para obtener información específica del ambiente (necesidades y deseos del consumidor) que ayuda al productor a resolver un problema determinado o a tomar una decisión”, se deduce que las decisiones tomadas en las organizaciones, en cuanto al tipo de tejido, color, modelo, talla, no tienen un fundamento, haciéndose necesario realizar esta investigación basada en hechos y datos concretos sobre el mercado, para que estas tengan un soporte real y no en opiniones y suposiciones, como hasta el momento.

Tareas:

- Estudio del mercado: caracterización del consumidor, producto, mercado, e identificación de las tendencias.
- Análisis de ventas en las organizaciones.
- Análisis de la competencia
- Análisis de la comercialización en la cadena productiva
- Análisis de productos actualmente elaborados.
- Segmentación del mercado de acuerdo a los atributos de la producción artesanal de cada organización.
- Selección de mercado objetivo (mercado meta)

Actividad 6.2

Formulación De Estrategias De Marketing

Es necesario la formulación de este tipo de estrategias, pues actualmente, existe un mal manejo de la imagen de marca en algunas organizaciones y en otras ni siquiera existe, pues no se ha elaborado un empaque, las etiquetas son poco atractivas y algunas organizaciones no las colocan, el nombre de la marca no es llamativo puesto porque es el mismo de la organización. Por otro lado los precios de los productos están orientados a los costos, no se han definido políticas para su fijación, una de las causas es el desinterés de conocer el mercado, imposibilitando a su vez que los atributos de los productos obedezcan a un mercado meta y la selección de un canal adecuado de distribución y por último no se han establecido políticas de crédito para los compradores ocasionando pérdidas por cartera muerta, suscitando miedo a negociar en otras. Es importante tener en cuenta que las estrategias formuladas deben buscar el “posicionamiento del producto en el mercado”.

Tareas:

- Determinación de objetivos en términos de ventas y mercado.
- Formulación de estrategias para cada una de las organizaciones:

Estrategias de promoción

Estrategia de precio
 Estrategia de producto
 Estrategia de plaza
 Estrategia de crédito.
 Estrategias de venta

Actividad 6.3

Implementación de estrategias de marketing en las organizaciones

Tareas:

Taller sobre la apertura al cambio el fin de persuadir a los actores acerca de la eficiencia de las estrategias y de los beneficios que acarrear.

Realizar las capacitaciones a manera de talleres para que las organizaciones inicien la aplicación de lo aprendido a la organización.

- Capacitación para implementación de estrategias de promoción.
- Capacitación para implementación de estrategias de precio
- Capacitación para implementación de estrategias de producto
- Capacitación para implementación de estrategias de plaza
- Capacitación para implementación de estrategias de crédito y ventas

Actividad 6.4

Seguimiento y Control

Indicadores:

OBJETIVO	INDICADOR
Eliminar la resistencia al cambio existente en los actores	
Implementar estrategia de promoción en la cadena productiva de la iraca	Porcentaje de organizaciones que cambian el empaque de los productos.
	Porcentaje de organizaciones que colocan etiqueta atractiva a los productos.
	Porcentaje de organizaciones que mejoran el nombre de su marca.
Implementar estrategia de precios	Porcentaje de organizaciones que fijan políticas de precios.
Implementar estrategia de producto	Porcentaje de productos cuyos atributos obedecen a los resultados arrojados de la investigación de mercado.
Implementar estrategia de plaza	Número de nuevos canales de distribución empleados en la cadena productiva de iraca.
Implementar estrategia de crédito	Porcentaje de organizaciones que han establecido políticas de crédito.

Tabla No. 25 indicadores programa de mercadeo

VI. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

(Responsables, duración y plazos por actividad)

Tabla No.26 Cronograma

Actividad	Responsable	Duración unidad: mes	Fecha planeada de inicio día/ mes / año	Fecha planeada de terminación día/ mes / año
1.1	Psicólogo comunitario	1	01-11-05	01-12-05
2.1	Ingeniero agro-industrial	1	01-11-05	01-12-05
2.2	Profesional en comercio internacional y mercadeo	1	01-12-05	01-01-06
2.3	Ingeniero agrónomo	1	10-01-06	10-02-06
2.4	Ingeniero agrónomo	1	11-02-06	11-03-06
2.5	Ingeniero agrónomo	1	12-03-06	12-04-06
3.1	Esp. en educación y pedagogía	1	01-11-05	01-12-05
3.2	Tecnólogo en confección textil	1	01-11-05	01-12-05
3.3	Prof. Diseñador gráfico	1	02-12-06	02-01-06
3.4	Psicólogo comunitario	1	02-12-06	02-01-06
3.5	Prof. Diseño gráfico	1	10-01-06	10-02-06
3.6	Tecnólogo en confección textil	1	10-02-06	10-03-06
3.7	Formadores	1	13-03-06	13-04-06
3.8	Tecnólogo en confección textil	1	13-05-06	13-06-06
4.1	Prof. Diseñador gráfico	1	11-03-06	11-04-06
4.2	Tecnólogo en confección textil	1	11-03-06	11-04-06
4.3	Prof. Diseñador gráfico	1	11-03-06	11-04-06
4.4	Profesional en comercio internacional y mercadeo o Esp. Gerencia de mercadeo	1	11-03-06	11-04-06
4.5	Jefe de la revista	1	11-04-06	11-05-06
5.1	Ingeniero industrial	1	01-11-05	01-12-05
5.2	Esp. Finanzas	1	01-11-05	01-12-05
5.3	Ingeniero industrial o especialista en finanzas	1	10-01-06	10-02-06
6.1	Profesional en comercio internacional y mercadeo o Esp. Gerencia de mercadeo	1	02-01-06	02-02-06
6.2	Profesional en comercio internacional y mercadeo o Esp. Gerencia de mercadeo	1	03-02-06	03-03-06
6.3	Profesional en comercio internacional y mercadeo o Esp. Gerencia de mercadeo	1	04-03-06	04-04-06
6.4	Profesional en comercio internacional y mercadeo o Esp. Gerencia de mercadeo	1	05-04-06	05-05-06

Los responsables se han seleccionado de acuerdo a las profesiones, postgrados y tecnologías existentes en las universidades de la ciudad de Pasto.

VII. MATRIZ DE INTERVENCIÓN

Tabla No. 27 Matriz de Intervención

RESULTADOS	INTERVENCIÓN PREVISTA	TIPO DE PERSONA EJECUTORA	FUNCIÓN PRINCIPAL	TIEMPO
Objetivo general: Incrementar los índices de productividad y competitividad, mejorando los procesos técnicos y tecnológicos en cada uno de los eslabones de la cadena	Consultores	Personas que hayan obtenido título de postgrado, pregrado o tecnológico.	Ejecutar las actividades propuestas sin tergiversar los objetivos planteados.	6 meses Si se implementan los programas de manera simultanea
Actividad 1.1 Implementación del programa de asociación de las organizaciones pertenecientes a la Cadena Productiva de Iraca.	El profesional asocia las organizaciones de la Cadena Productiva en grupos, de acuerdo a sus características.	Psicólogo comunitario	* Socializar los beneficios que ofrece el programa de asociación * Acordar la conformación de los grupos de acuerdo a sus necesidades e intereses.	1 mes
Actividad 2.1 Evaluación detallada del proceso actual de cultivo en cada uno de los núcleos demostrativos de la cadena productiva de la iraca en Nariño	El profesional valora el proceso de cultivo en cada uno de los núcleos demostrativos.	Ingeniero agrónomo	Establecer similitudes y diferencias comparando la forma de realizar el proceso de cultivo en cada núcleo demostrativo.	1 mes
Actividad 2.2 Gestión de un acuerdo de intercambio de conocimientos con el ministerio de agricultura del Ecuador u otra entidad.	El profesional realiza la gestión necesaria para presentar la propuesta ante el ministerio de agricultura ecuatoriano o entidad correspondiente.	Profesional en comercio internacional y mercadeo	Establecer un vínculo con el Ecuador para facilitar el trabajo de investigación de los cultivos.	1 mes
ACTIVIDAD 2.3: Caracterización del proceso técnico y tecnológico empleado en el cultivo y cosecha de la iraca en el Ecuador	El profesional realiza una descripción detallada del proceso técnico y tecnológico del cultivo ecuatoriano.	Ingeniero agrónomo o ingeniero agroindustrial	Identificar las condiciones o variables responsables de los mejores atributos de la hoja tierna. Comparar el proceso de cultivo en los países formulando hipótesis sobre las variables o condiciones causantes del mejor desarrollo del producto ecuatoriano	2 meses

ACTIVIDAD 2.4: Elaboración de una propuesta para la innovación de la técnica y tecnológica para el mejoramiento del proceso de cultivo de iraca en Colombia.	El profesional de acuerdo al estudio realizado propone innovación del proceso técnico y tecnológico de cultivo en Colombia.	Ingeniero agrónomo o ingeniero agroindustrial	Establecer medios y condiciones requeridas para la aplicación en los cultivos colombianos.	1 mes
ACTIVIDAD 2.5: Implementación de la propuesta en los núcleos demostrativos y seguimiento y control de la misma.	Si la propuesta es aprobada el profesional la implementa en todos núcleos demostrativos de la cadena productiva de iraca en Nariño.	Ingeniero agrónomo o ingeniero agroindustrial	Aplicación de la propuesta en todos los núcleos demostrativos para el cultivo de iraca en el Departamento de Nariño.	1 mes
ACTIVIDAD 3.1: Elaboración del contenido del manual ilustrado para el formador y/o coordinador.	El profesional selecciona la metodología, temas y elabora los guiones de clase a lo que deberá ceñirse el formador.	Esp. Educación y pedagogía.	Los manuales son la herramienta que permitirá adoptar la técnica y tecnologías acertadas.	1 mes
ACTIVIDAD 3.2 Elaboración del contenido del manual ilustrado del participante.	El profesional selecciona los temas y elabora el contenido que se presentará al participante en el manual	Tecnólogo en confección textil	El manual ayuda tanto al formador en su enseñanza y al participante le facilita el aprendizaje.	1 mes
Actividad 3.3 Diseño del manual ilustrado para el participante y para el formador y/o coordinador.	Cuando los contenidos están listos junto con las fotos, ilustraciones y demás el profesional procede a diseñar los manuales.	Diseñador gráfico	Diseñar el manual para que sea atractivo, claro, didáctico y sencillo para el usuario.	1 mes
Actividad 3.4: selección de formadores y/o coordinadores e inscripción de participantes	El profesional elabora el perfil al que debe ajustarse el formador, elabora una prueba para la selección.	Psicólogo comunitario	Seleccionar correctamente a los formadores pues de ello depende el éxito del programa. Inscribir a los participantes para determinar el número de manuales a imprimir.	1 mes
Actividad 3.5: publicación del manual ilustrado para el participante y para el formador Y/o coordinador	El profesional se encarga de llevar el material a la litografía, revisa la prueba y recibe los manuales impresos.	Diseñador gráfico	Cerciorarse de la calidad del trabajo que realice la litografía por medio de la revisión exhaustiva.	1 mes
Actividad 3.6: capacitación de formadores y/o coordinadores	El tecnólogo se encarga de capacitar a los formadores seleccionados tanto en la técnica y tecnología como en la metodología de enseñanza-	Tecnólogo en confección textil	Convocar, formar, capacitar, evaluar y realizar el seguimiento del programa.	
Actividad 3.7: multiplicación de la capacitación a los participantes	Los formadores provenientes de las mismas organizaciones programan y	Formadores	Ceñirse fielmente al contenido del manual para evitar la enseñanza de	1 mes

	multiplican la capacitación.		errores.	
Actividad 3.8: seguimiento y control del programa	El tecnólogo después de un mes de la capacitación visita a las artesanías para verificar si se está aplicando lo aprendido.	Tecnólogo confección textil	Verificar la eficiencia del programa.	1 mes
Actividad 4.1: dirección de la revista	El profesional responsable de las actividades relacionadas con la revista.	Diseñador gráfico o Publicista	Coordinar la preparación y realización de la revista.	1 mes
Actividad 4.2: elaboración del contenido de la revista educativa	El tecnólogo selecciona el sombrero que se enseñará a elaborar y construirá el proyecto.	Tecnólogo confección textil	Enseñar por medio de proyectos la elaboración de sombreros a los usuarios de la revista.	1 mes
Actividad 4.3: diseño de la revista	El profesional realiza el diseño de la revista.	Diseñador gráfico	Diagramar, revisar redacción, seleccionar fotografía, editar, elaborar la carátula y contra carátula.	1 mes
actividad 4.4: gestión de patrocinios	El profesional busca la cofinanciación de la revista.	Prof. en comercio internacional y mercadeo o Esp. Gerencia de mercadeo	Conseguir el patrocinio de por lo menos el 30% del costo de la revista, tanto de la empresa pública como de la privada	1 mes
Actividad 4.5: reproducción y divulgación.	El profesional se encarga de llevar el material a la litografía, revisa la prueba y recibe los manuales impresos.	Diseñador gráfico	Cerciorarse de la calidad del trabajo que realice la litografía por medio de la revisión exhaustiva. Realizar el acto de lanzamiento de la revista.	1 mes
Actividad 5.1: definir los requerimientos de maquinaria y tecnología requeridos para satisfacer la capacidad necesaria en el proceso de acabado.	El profesional se encarga de realizar un diagnóstico previo y un estudio de colas.	Ingeniero industrial	Establecer los cambios que deben realizarse tanto en la técnica como en la tecnología para lograr que la capacidad necesaria sea por lo menos igual a la disponible.	1 mes
Actividad 5.2: Evaluar la rentabilidad de las innovaciones.	El profesional evalúa financieramente las diferentes alternativas de inversión.	Especialista en finanzas.	Evaluación de alternativas por medio de un diagnóstico y análisis financiero.	1 mes
Actividad 5.3: Elaboración de la propuesta óptima para la ampliación de la capacidad de los talleres de acabado	El profesional integra los resultados de las dos actividades anteriores para tomar la decisión acerca de la alternativa óptima.	Especialista en finanzas o ingeniero industrial	Valoración caritativa y cuantitativa de las alternativas existentes.	1 mes
Actividad 6.1: investigación de mercado	El profesional caracterizará el	Prof. en comercio	Realizar el diagnóstico del mercado	1 mes

	mercado.	internacional y mercadeo o Esp. Gerencia de mercadeo	con el fin de seleccionar el mercado meta.	
Actividad 6.2: formulación de estrategias de marketing	El profesional determinará los objetivos mercadológicos de todas las organizaciones y formulará estrategias para cada una de ellas.	Prof. en comercio internacional y mercadeo o Esp. Gerencia de mercadeo	Formular estrategias de promoción, precio, producto, plaza, crédito y venta para cada organización o grupo de organizaciones conformados en el programa de asociación.	
Actividad 6.3: implementación de estrategias de marketing en las organizaciones	Capacitar a las organizaciones (o grupo) para implementar las estrategias de marketing.	Prof. en comercio internacional y mercadeo o Esp. Gerencia de mercadeo	Lograr que las organizaciones adopten estas estrategias para penetrar el segmento de mercado seleccionado.	
Actividad 6.4: seguimiento y control	Visitar los puntos de venta de todas las organizaciones para evaluar la implementación de las estrategias enseñadas.	Prof. en comercio internacional y mercadeo o Esp. Gerencia de mercadeo	Vigilar la implementación de las estrategias aprendidas.	

VIII. PLAN DE ACCIÓN

Tabla No. 28 Plan de Acción

RESULTADO GENERAL	RESULTADOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDAD A DESARROLLAR	LUGARES	COSTO	TIEMPO
1. Implementar programa de asociación	1.1 Socializar los beneficios que ofrece el programa de asociación	Consultoría psicología comunitaria.	La Florida Sandóna Ancuya Linares San Pablo Ospina	1.500.00	1 mes
	1.2 Acordar la conformación de los grupos de acuerdo a sus necesidades e intereses				
2. Implementar el programa de desarrollo de la fibra de iraca procesa	2.1 Evaluación detallada del proceso actual de cultivo en cada uno de los núcleos demostrativos de la cadena productiva de la iraca en Nariño	Consultoría ingeniería agroindustrial	Linares Sotomayor La Unión San Pablo Génova	1.500.000	1 mes
	2.2 Gestión de un acuerdo de intercambio de conocimientos con el ministerio de agricultura del Ecuador u otra entidad.	Consultoría en comercio internacional y mercadeo	Bogotá o Quito	1.500.000	1 mes
	2.3 Caracterización del proceso técnico y tecnológico empleado en el cultivo y cosecha de la iraca en el Ecuador	Consultoría ingeniero agrónomo	Ecuador	1.500.000	1 mes
	2.4 Elaboración de una propuesta para la innovación de la técnica y tecnológica para el mejoramiento del proceso de cultivo de iraca en Colombia.	Consultoría/ auditoria ingeniero agrónomo	Pasto	1.500.000	1 mes
	2.5 Implementación de la propuesta en los núcleos demostrativos y seguimiento y control de la misma.	Consultoría ingeniero agrónomo	Linares Sotomayor La Unión San Pablo Génova	1.500.000	1 mes
3. Implementar el programa de aprendizaje de la técnica y tecnología	3.1 Elaboración del contenido del manual ilustrado para el formador y/o coordinador.	Consultoría en educación y pedagogía	Sandóna Ancuya	1.500.000	1 mes
	3.2 Elaboración del contenido del manual ilustrado del participante.	Consultoría en confección textil	Sandóna Ancuya		1 mes

del proceso de producción artesanal de sombreros.	3.3 Diseño del manual ilustrado para el participante y para el formador y/o coordinador.	Consultoría Diseño gráfico	Pasto		1 mes
	3.4 Selección de formadores y/o coordinadores e inscripción de participantes	Consultoría psicología comunitaria	La Cruz San Pablo Pupiales *La Unión *Génova		1 mes
	3.5 publicación del manual ilustrado para el participante y para el formador Y/o coordinador	Consultoría diseño gráfico	Pasto		1 mes
	3.6 capacitación de formadores y/o coordinadores	Consultoría confección textil	La Cruz San Pablo Pupiales		1 mes
	3.7 Multiplicación de la capacitación a los participantes	Multiplicación de capacitación	En sus municipios respectivos		1 mes
	3.8 Seguimiento y control del programa	Auditoria del programa	La Cruz San Pablo Pupiales *La Unión *Génova		1 mes
4. Implementar el programa de desarrollo del sombrero por medio de la publicación de una revista educativa.	4.1 Dirección de la revista	Consultoría diseño gráfico	Pasto		1 mes
	4.2 Elaboración del contenido de la revista educativa	Consultoría en confección textil	Sandoná Ancuya		1 mes
	4.3 diseño de la revista	Consultoría diseño gráfico	Pasto		1 mes
	4.4 Gestión de patrocinios	Consultoría en mercadeo	Pasto		1 mes
	4.5 Reproducción y divulgación.	Dirección de la revista	Pasto		1 mes
5. Implementar el programa de desarrollo del servicio en los talleres de acabado.	5.1 definir los requerimientos de maquinaria y tecnología requeridos para satisfacer la capacidad necesaria en el proceso de acabado.	Consultoría en ingeniería industrial	Sandoná Génova Pasto		1 mes
	5.2 Evaluar la rentabilidad de las innovaciones.	Consultoría en finanzas	Sandoná Génova Pasto		1 mes
	5.3 Elaboración de la propuesta optima para la ampliación de la capacidad de los talleres de acabado	Consultoría en ingeniería industrial	Pasto		1 mes
6. Implementar programa de	6.1 Investigación de mercado	Consultoría en mercadeo	La Florida Linares		1 mes

mercadeo en la organizaciones artesanales de la cadena productiva de la iraca			Ancuya Ospina Sandóná		
	6.2 Formulación de estrategias de marketing	Consultoría en mercadeo	Pasto		1 mes
	6.3 Implementación de estrategias de marketing en las organizaciones	Consultoría en mercadeo	La Florida Linares Ancuya Ospina Sandóná		1 mes
	6.4 Seguimiento y control	Auditoria del programa	La Florida Linares Ancuya Ospina Sandóná		1 mes

IX. PRESUPUESTO

El presupuesto se desglosa en el Anexo 3

X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. En este proyecto se plantean las estrategias funcionales y organizacionales para ser desarrolladas en un futuro en nuevos planes de mejoramiento estratégico.
2. En la caracterización, se detectó que las siguientes organizaciones no están registradas ante la Cámara de Comercio de Pasto:
 - Asociación Productiva de Iraca de San Pablo
 - Asociación de Artesanas Cruceñas
 - Asociación de Mujeres Artesanas de Ancuya “AMA”
 - Asociación de Artesanas de Sombreros de Paja Toquilla(Génova)
 - Asociación de Artesanas “Renacer”
 - Tejeiraca
 - Zaguán del Sombrero
 - Asociación Artesanal de Casa Fría
 - Asociación de Artesanas del Futuro (Sotomayor)
3. Verificar si las asociaciones cumplen los deberes y derechos legales para evitar irregularidades en su funcionamiento como el lucro individual dentro de ellas.
4. Replantear la visión confiable de la Cadena Productiva de Iraca, basándose en un pronóstico a largo plazo.
5. Existe ineficiencia en la administración de las organizaciones, debido a que falta de la jerarquía para la dirección, no se tiene un criterio acertado para la elección anual de presidente(a).
6. Cuando se hace referencia a la implementación de un sistema de información, no enfoca a un software computacional, sino a la correcta administración de la información.
7. La fibra de iraca procesada debe almacenarse sobre estibas de madera, herramientas que evitan el deterioro de la fibra por la acción de la humedad, estas son totalmente desconocidas para los productores.

8. Se sugiere que en las organizaciones donde se implementará el programa para la adopción de la tecnología y técnicas adecuadas, se produzca el uso del puesto de trabajo ergonómico, inutilizado hasta la fecha.
9. La asociación ASMARPAL tiene gran dificultad para recuperar su cartera muerta, según afirma su vicepresidenta por el valor de cinco millones de pesos aproximadamente.
10. En el municipio de La Unión se presenta una difícil situación ocasionada por numerosos secuestros, esto no permitió visitar el Grupo Asociativo “Asproiraca” ubicado en el corregimiento de Santander en este municipio, razón por la que es necesario realizarle un diagnóstico para vincularlo a los programas que se implementen.

Bibliografía

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica, Prentice Hall, Quinta edición, 1993

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICA Y CERTIFICACIÓN. Tesis y otros trabajos de grado Bogotá: INCONTEC. 2002. NTC1486.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICA Y CERTIFICACIÓN. Sombreros tejidos en paja de iraca Bogotá: INCONTEC. 2000. NTC3739

KOTLER, Philip. Fundamentos de mercadotecnia. 2ed México. Prentice Hall.1991

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.7/57Estrategia_planeacionEstrategica_continuacion3.htm

http://www.mincomercio.gov.co/VBeContent/Documentos/competitividad/Indicadores/Indicadoresregionales_1.pdf

ANEXO 1

FUNDAMENTOS TEORICOS MARCO ANALÍTICO DE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Este marco abarca los soportes teóricos empleados para la aplicación de la planeación estratégica y la elaboración del diagnóstico, proyección financiera e índices de gestión.

PLANEACIÓN ESTRATEGICA: proceso continuo, flexible e integral que genera una capacidad de dirección para definir la evolución que debe seguir una organización para aprovechar, en beneficio de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras que ofrece el entorno.

MISION: expresa la razón de ser de la empresa, actúa como una mano invisible que guía a la organización. Determina la evolución y perfil de la organización respondiendo a los cuestionamientos: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos?

VISION: expresión básica del núcleo de dirección de la organización que define el foco de orientación estratégica del negocio y que permite la dirección, le da un significado y una razón de ser al esfuerzo realizado por todos los que forman parte de la organización, determina el enfoque del negocio, su alcance, las ventajas que le permiten alcanzar competitividad sostenible, establece el conjunto de valores y creencias básicas que determinan la cultura de la organización, para dar un propósito noble y ético a la forma de hacer negocios y un sentido ético a los que trabajan en ella y está en profundo contacto con la evolución de la realidad externa.

OBJETIVOS: expresan un conjunto de resultados que requieren un esfuerzo para lograrse. Se caracterizan por ser claros, concretos y medibles, se definen en aras de la consecución de la visión y desarrollo de la misión.

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Este perfil es realizado para determinar la capacidad competitiva de la empresa, establecer sus puntos débiles y fuertes. Los pasos para elaborar el perfil de la capacidad interna son:

1. Seleccionar las variables o aspectos estratégicos internos, estos pueden ser: estructura organizacional, capacidad directiva (liderazgo, capacidad), capacidad financiera (liquidez, endeudamiento, rentabilidad), capacidad tecnológica, talento humano (sentido de pertenencia), capacidad competitiva (grado de satisfacción de los clientes). Se aconsejan establecer diez tópicos vitales.
2. Análisis del comportamiento de cada variable, si las variables son medibles se emplea el método estadístico y si son subjetivas se buscan evidencias para el análisis.

3. Análisis del impacto, las variables que tienen buen comportamiento necesitan medir su impacto en la empresa, puede ser positivo consolidándose como fortaleza o negativo convirtiéndose en debilidad, dependiendo de su contribución al desarrollo de los objetivos de la empresa.
4. Definir la magnitud del impacto.
5. Determinar si las variables son fortalezas o debilidades.

Este análisis emplea la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI como herramienta para cuantificar la fortaleza interna de la empresa.

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	Ponderación*clasificación
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
TOTAL	$\Sigma = 1.0$		

Para clasificar los factores internos claves se toma como base la siguiente equivalencia:

- Debilidad Mayor (DM) = 1
- debilidad menor (dm) = 2
- fortaleza menor (fm)= 3
- Fortaleza Mayor (FM) = 4

Los totales obtenidos de la multiplicación de la ponderación por el número asignado en la clasificación permiten medir la magnitud del impacto de los factores internos según los siguientes criterios:

- Bajo cuando el total es menor que 2
- Intermedio cuando el total es igual a 2
- Bueno cuando el total es mayor que 2

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS – POAM

Cosiste en el análisis de la relación de la empresa con su entorno (económico, cultural, social, político, jurídico, tecnológico, demográfico, ecológico, competitivo, etc.), para ello se emplea como herramienta la matriz de evaluación de factores externos MEFE, para ellos se escogen las variables o factores externos claves y se siguen los mismos pasos seguidos para la construcción de la matriz de evaluación de factores internos MEFI (análisis del comportamiento de cada variable, análisis de su impacto en la empresa, magnitud del impacto y clasificación del factor como fortaleza y debilidad.

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	Ponderación*clasificación
-------------------	-------------	---------------	---------------------------

CLAVES

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

TOTAL $\Sigma = 1.0$

Para clasificar los factores internos claves se toma como base la siguiente equivalencia:

Amenaza Mayor (AM) = 1
amenaza menor (am) = 2
oportunidad menor (om) = 3
Oportunidad Mayor (OM) = 4

Los totales arrojados permiten la medición de los factores internos según los siguientes criterios:

Bajo cuando el total es menor que 2
Intermedio cuando el total es igual a 2
Bueno cuando el total es mayor que 2

ANÁLISIS ENTORNO COMPETITIVO

Este entorno se refiere a la industria donde se desenvuelve la empresa.

* ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS (MICHEL PORTER)

Radica en el análisis de las relaciones entre clientes, empresas y competidores, realizando su descripción, para luego establecer las amenazas y oportunidades. Las relaciones mencionadas se sintetizadas en cinco fuerzas competitivas:

1. Intensidad de la rivalidad entre competidores.
2. Poder de negociación de los clientes.
3. Poder de negociación de los proveedores.
4. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
5. Presencia de productos sustitutos en el mercado.

* MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO - MPC

Esta es otra herramienta para conocer la empresa respecto a sus competidores, los pasos para su elaboración son:

1. Definir los factores claves de éxito o atributos para triunfar en el negocio. La empresa se compara con sus competidores en términos de los factores claves de éxito.

2. Clasificar los factores claves de éxito de la empresa y sus competidores, teniendo en cuenta la siguiente clasificación:

Amenaza Mayor (AM) = 1
 amenaza menor (am) = 2
 oportunidad menor (om) = 3
 Oportunidad Mayor (OM) = 4

El resultado nos brinda información sobre la posición que ocupa frente a los competidores.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN (p)	Mí Cia.		Cia 1		Cia 2	
		Clasificación (c)	exp	Clasificación (c)	exp	Clasificación (c)	exp
TOTAL	$\Sigma = 1.0$						

Con el análisis de entornos se realiza la Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE, los pasos para obtenerla son:

6. Seleccionar las variables o aspectos estratégicos externos. Se aconsejan establecer diez tópicos vitales.
7. Análisis del comportamiento de cada variable, si las variables son medibles se emplea el método estadístico y si son subjetivas se buscan evidencias para el análisis.
8. Análisis del impacto, las variables que tienen buen comportamiento necesitan medir su impacto en la empresa, puede ser benéfico consolidándose como oportunidad o perjudicial convirtiéndose en amenaza, dependiendo de su contribución crecimiento de la empresa.
9. Definir la magnitud del impacto.
10. Determinar si las variables son oportunidades o amenazas.

El perfil de capacidad interna, el perfil de oportunidades y amenazas y el análisis del entorno competitivo permiten resumir la información necesaria para la posterior formulación de estrategias.

MATRIZ DE LAS AMENAZAS-OPORTUNIDADES, DEBILIDADES-FUERZAS (DOFA)

Esta es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas.

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

La matriz DOFA cuenta con nueve celdas, hay cuatro celdas para factores clave, cuatro celdas para estrategias y una celda que se deja siempre en blanco (celda superior izquierda) Las cuatro celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA, se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores clave, llamados F, D, O, A. La matriz DOFA sigue ocho pasos:

1. Hacer una lista de oportunidades externas clave de la empresa
2. Hacer una lista de amenazas clave para la empresa
3. Hacer una lista de fuerzas internas clave de la empresa
4. Hacer una lista de debilidades internas clave de la empresa
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en cada celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en cada celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en cada celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en cada celda.

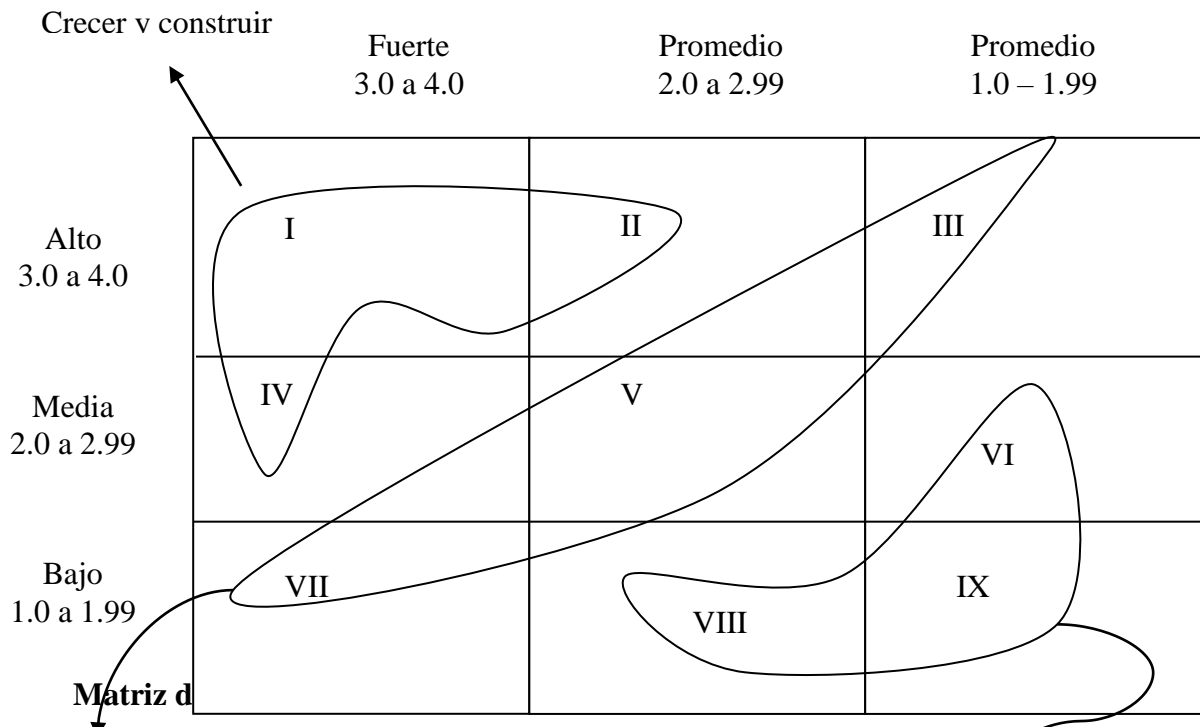
<i>Dejar siempre en blanco</i>	FUERZAS – F	DEBILIDADES – D
	1.	1.
	2.	2.
	3. Anotar las fuerzas	3. Anotar las debilidades
	4.	4.
	5.	5.
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3. Anotar las oportunidades	3. Usar las fuerzas	3. Superar las debilidades
4.	4. para aprovechar	4. aprovechando las
5.	5. las oportunidades	5. oportunidades
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3. Anotar las amenazas	3. Usar las fuerzas para evitar	3. Reducir las debilidades y
4.	4. las amenazas	4. evitar las amenazas
5.	5.	5.

El propósito de esta matriz es generar estrategias alternativas viables, pero no seleccionar o determinar las mejores estrategias, es decir que todas las estrategias desarrolladas en la matriz DOFA no serán las seleccionadas para su aplicación.

Matriz Interna Externa (IE)

Coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. Esta matriz se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados arrojados por la matriz MEFI en el eje x y los totales ponderados obtenidos en la matriz MEFE en el eje y, teniendo en cuenta que en el eje x de la matriz IE un total ponderado entre 1.0 y 1.99 tomado de la matriz MEFI representa una posición interna débil, una clasificación entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación entre 3.0 y 4.0 es fuerte. Los ponderados extraídos de la matriz MEFE en el eje y de la matriz IE que oscilan entre 1.0 y 1.99 son considerados bajos, si la calificación está entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación entre 3.0 y 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II, o IV sería “crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo lugar, las divisiones caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “retener y mantener”, la penetración del mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VII o IX es “cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.



es otro instrumento importante para la generación de estrategias requeridos para preparar una matriz PEYEA son:

1. Seleccionar una serie de variables que influyan en la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y, anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este valor revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Algunos factores que influyen en fuerza financiera son: rendimiento sobre la inversión, apalancamiento, liquidez, capital de trabajo, en la estabilidad del ambiente: cambios tecnológicos, tasa de inflación, escala de precios de productos competidores, barreras para

entrar al mercado, en la ventaja competitiva: participación en el mercado, calidad del producto, ciclo de vida del producto, conocimientos tecnológicos, control sobre proveedores y distribuidores, en la Fuerza de la Industria: potencial de crecimiento, aprovechamiento de los recursos, facilidad para entrar en el mercado, productividad, entre otros.

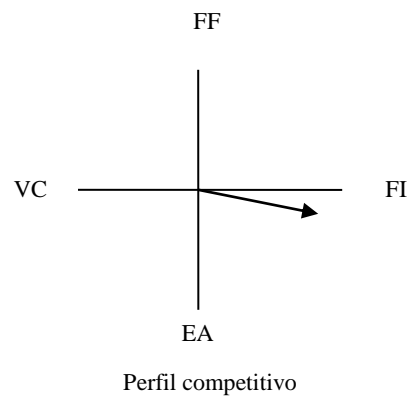
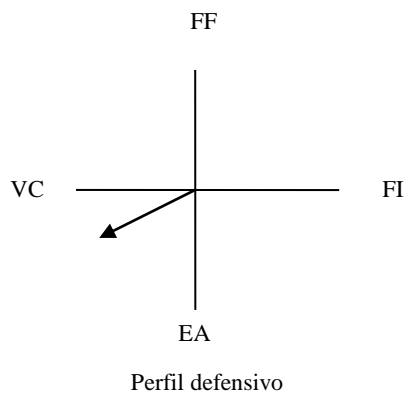
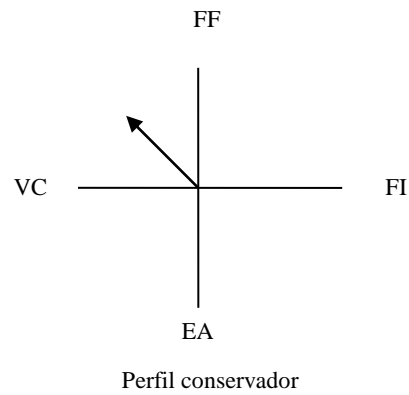
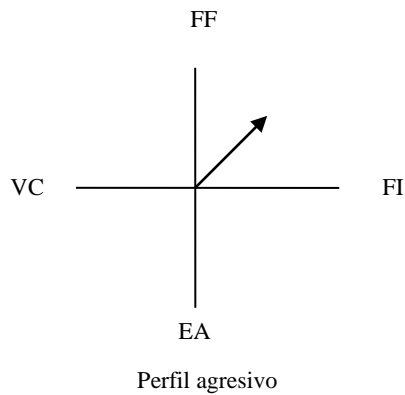
El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategias que conviene seguir: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas, por ejemplo cuando el vector direccional correspondiente a una empresa está situado en el cuadrante **agresivo** (superior derecho) de la matriz, la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas, aprovechar sus oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas, por lo tanto, la penetración del mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, adelante, horizontal, en conglomerados, concéntrica, o una estrategia que combine todas las viables según las condiciones de la empresa, son alternativas dentro de este perfil.

El vector direccional puede aparecer en el cuadrante **conservador** (cuadrante superior izquierdo) implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos, las estrategias conservadoras con frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del producto, y diversificación concéntrica.

El vector direccional en el **cuadrante competitivo** (cuadrante inferior derecho) indica estrategias competitivas como integración hacia delante, hacia atrás, horizontal, penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y empresas de riesgo compartido.

El cuadrante **defensivo** (parte inferior izquierda) sugiere que la empresa debe concentrarse en superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas, las estrategias defensivas incluyen endeudamiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica.

Ejemplos de perfiles de estrategias:



Matriz Cuantitativa da la Planeación Estratégica MCPE

Esta matriz es la herramienta empleada diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables, esta permite evaluar de manera objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas con base en factores críticos de éxito, internos y externos antes identificados.

Los pasos para elaborar una matriz MCPE son seis:

1. Hacer una lista de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades clave de la empresa en la columna izquierda de la matriz.

2. Adjudicar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito tanto internos como externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz MEFÉ y la matriz MEFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.
3. Estudiar las matrices DOFA, la matriz de la posición estratégica, la evaluación de acciones PEYEA, y la matriz interna-externa IE.
4. Determinar las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia, dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: ¿afecta este factor a la elección de la estrategia? Si la respuesta es sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación a ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es:

No atractiva = 1

Algo atractiva = 2

Bastante atractiva = 3

Muy atractiva = 4

Si la respuesta a la pregunta anterior es no, indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esta serie.

5. Calcular las calificaciones del atractivo total, obtenidas al multiplicar los pesos por las calificaciones del atractivo de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando solo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno y externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica.

6. Calcular el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MPCE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cual es la estrategia que resulta más atractiva a cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar a esas decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de las calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS					
		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES							
1.							
2.							
3.							
AMENAZAS							
1.							
2.							
3.							
FORTALEZAS							
1.							
2.							
3.							
DEBILIDADES							
1.							
2.							
3.							
TOTAL							

Estrategia general de mejoramiento para la Cadena de la iraca.

Proceso de preparación de la materia prima

- Potencializar la oferta de materia prima en los municipios de Linares, Génova y San Pablo que, por ubicación geográfica, hectáreas cultivadas y trayectoria en el manejo del cultivo, se conviertan en Centros Proveedores para la Cadena.
- Incentivar el cultivo de la iraca, como programa de apoyo a la erradicación de cultivos ilícitos y como actividad rentable. Deben proyectarse planes de negociación orientados a dar respuesta a la demanda artesanal Nariñense y a ubicar y/o contactar clientes permanentes tanto en Colombia como países vecinos.
- Mejorar la calidad y la oferta de la materia prima a través de seguimiento continuo al manejo de cultivos y al perfeccionamiento en la preparación de la materia prima.
- Validación y perfeccionamiento del proceso tradicional de preparación de materia prima a través de investigación, experimentación, implementación de tecnológica, normalización y estandarización de procesos.
- Normalización y estandarización del rypiado, reflejado en la óptima calidad de los productos, implementándolo en los municipios proveedores de materia prima.
- Adecuar un sistema mejorado de secado para la iraca procesada, en los tres municipios proveedores.

Proceso de tinturado

- Validación y perfeccionamiento del proceso de tinturado natural a través de la investigación, experimentación, normalización y estandarización.
- Repoblamiento de especies tintóreas de la región, especialmente en municipios proveedores de materia prima.
- Perfeccionamiento del tinturado químico para la fibra de iraca, a través de investigación, experimentación, normalización y estandarización de procesos aprobados internacionalmente, con menos incidencia de contaminación ambiental. (Los tintes microdispersos recomendados, producidos por Ciba, o Cecolor salen del mercado, obligando a investigar con tintes directos que logren fijación, solidez a la luz, etc.)

- Potencializar la oferta de los municipios proveedores con materia prima preparada en diferentes calidades, tinturadas por lotes para volúmenes de producción superiores a los actuales, orientadas a las tendencias y preferencias del mercado.

Proceso de tejido

- Implementación del esquema de calidad para el tejido del sombrero y otras artesanías en iraca.
- Fomentar “El sello de calidad Hecho a Mano” para la Cadena Productiva de la Iraca
- Fortalecer los grupos de tejido de la zona norte pasando de calidad corriente a fina y superfina, diversificando las técnicas básicas con asistencia y capacitación de artesanas expertas de la zona occidente.
- Mejorar, diversificar e innovar la oferta de productos artesanales en iraca a través de la asesoría en diseño orientada a mercados nacionales e internacionales, construyendo y estableciendo una especialidad por grupo.
- Incentivar la creatividad de las artesanas de tejido mediante talleres creativos, asesorías en diseño y actualización en tendencias, generando una cultura de diseño orientada a la demanda nacional e internacional.
- Motivar e incentivar a los familiares de las artesanas, con mayor escolaridad, a integrarse a las organizaciones, fortaleciendo su gestión comercial, administrativa y financiera.
- Fortalecer organizacional y empresarialmente a los grupos de artesanas de tejido.

Proceso de acabado de sombrero

- Perfeccionar y mejorar el acabado del tejido a través de capacitaciones a las artesanas tejedoras en remate, cierre, majado y despuchado, buscando alternativas de productos que no requieran el eslabón de acabado.
- Fortalecer empresarialmente a los talleres de acabado para sombrero, involucrando a las artesanas como parte integral e importante del negocio, en busca de equidad en la distribución de las utilidades por producto.
- Mejoramiento, adaptación, diseño e implementación tecnología para los procesos de acabado (majado, despuchado, remate y cierre)

- Implementación del esquema de calidad estructurado para el tejido de sombrero, puesto que este eslabón es importante para garantizar la calidad del mismo.

Procesos de blanqueado de sombrero.

- Validación y perfeccionamiento mediante la normalización y estandarización del proceso tradicional de blanqueado del sombrero a través de investigación, experimentación, implementación tecnológica, normalización y estandarización.
- Reducir índices de contaminación ambiental y afección al artesano de procesos de blanqueado de sombrero a través de la adopción, implementación y ajustes tecnológicos.
- Potencializar y mejorar el proceso en Sandoná y Génova, como municipios que ofrecen el servicio.

Proceso de terminado de sombrero.

- Reducir los índices de contaminación ambiental y afección al artesano de proceso de prensado de sombrero sumergido en peróxido de hidrógeno, azufre u otras sustancias nocivas, a través de la adopción, implementación y ajustes tecnológicos.
- Mejoramiento y diseño de hormas en acero para las prensadoras, involucrando en este proceso los proveedores.
- Mejoramiento, diseño y ajuste de las actuales prensadoras, buscando mayor automatización, optimización y beneficio proporcional a la reducción de costos en el servicio para el sector artesanal.
- Fortalecer empresarialmente a los talleres de terminado para sombrero, involucrando a las artesanas como parte integral e importante de su negocio, buscando mayor equidad en las utilidades generadas.
- Diferenciación de los talleres de terminado por calidad, diseño y perfeccionamiento de las características previstas para un buen producto.
Implementación de esquema de calidad para sombrero, buscando garantía en el producto.