

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**FORTALECIMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO PARA
EMPRESARIOS RURALES ENFOCADOS EN LA FABRICACIÓN DE
ARTESANÍAS ALIMENTARIAS Y NO ALIMENTARIAS.**

**PLAN DE FORTALECIMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO PARA
EMPRESARIOS RURALES ENFOCADOS EN LA FABRICACIÓN DE
ARTESANÍAS NO ALIMENTARIAS.**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PRESENTADO COMO
REQUISITO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN**

KAREN DANIELA BARRIGA OLMEDO

karen.barriga@epn.edu.ec

DIRECTOR: PhD. JAVIER ALEJANDRO CUESTAS CAZA

javier.cuestas@epn.edu.ec

DMQ, marzo 2024

CERTIFICACIONES

Yo, KAREN DANIELA BARRIGA OLMEDO declaro que el trabajo de integración curricular aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

KAREN DANIELA BARRIGA OLMEDO

Certifico que el presente trabajo de integración curricular fue desarrollado por KAREN DANIELA BARRIGA OLMEDO, bajo mi supervisión.

PhD. JAVIER CUESTAS
DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

A través de la presente declaración, afirmamos que el trabajo de integración curricular aquí descrito, así como el (los) producto(s) resultante(s) del mismo, son públicos y estarán a disposición de la comunidad a través del repositorio institucional de la Escuela Politécnica Nacional; sin embargo, la titularidad de los derechos patrimoniales nos corresponde a los autores que hemos contribuido en el desarrollo del presente trabajo; observando para el efecto las disposiciones establecidas por el órgano competente en propiedad intelectual, la normativa interna y demás normas.

KAREN DANIELA BARRIGA OLMEDO

JAVIER ALEJANDRO CUESTAS CAZA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi madre Susana, quien me ha sabido guiar y apoyar en cada uno de mis pasos durante estos años. A mi hermana Johanna, quien es mi cómplice y otra madre. Y a mi tía Yolanda, quien fue mi consejera de vida.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi padre, por su apoyo y cuidado. A mi cuñado Cristian y mi sobrina Cristina, quienes siempre me han sabido sacar una sonrisa y brindarme palabras de ánimo.

A mi mejor amigo Juan José, quien ha estado conmigo en las buenas, en las malas, en las noches de desvelo, en los días de exámenes, en los días de diversión. Él siempre ha sido mi principal apoyo durante estos años. Ha sido un amigo, un maestro y siempre, mi hermano.

A mi tutor, quien ha sabido guiarme en este camino que no ha sido fácil, pero supo impartir su conocimiento haciendo esto posible. Y agradecer su paciencia por no perder la fe conmigo y mi apretada agenda.

A Plan Internacional y todos los colaboradores de los emprendimientos rurales, quienes nos abrieron las puertas de sus hogares y negocios para brindarnos información para la realización de la investigación.

A mis compañeras y amigas de carrera Andrea, Emily, Pao, Yessenia, Lorena, Nicole y Jajaira, quienes siempre hicieron amenos los días, compartimos momentos únicos dentro y fuera de las aulas de clase.

A mis amigos los malcriaditos, especialmente a quienes han estado en mis malos días, que con mi mal carácter nunca me han dejado sola Marco S, Marco G, Franklin A, Paul E, Daniel M, y Luis G.

A toda mi directiva de la asociación de estudiantes 2023-2024 con quienes trabajamos duro para sacar adelante un proyecto con mucho amor hacia los estudiantes y facultad. Y con relación a esta etapa, a todos los leones pequeños que adopte y se convirtieron en la alegría de mis días.

A mis amigos de CircuitAso, quienes en este último año fueron mi compañía, me adoptaron y me regalaron las mejores anécdotas. Eternamente agradecida con ellos por no dejarme sola en mis peores días.

Finalmente, a una persona que formó parte de mi vida universitaria, me ayudó a creer en mí y fue mi luz en mis días de oscuridad.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN DE AUTORÍA	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE DE CONTENIDO	V
LISTA DE FIGURAS	VII
LISTA DE TABLAS	VII
RESUMEN	IX
ABSTRACT	X
LISTAS DE TABLAS	VI
1 DESCRIPCIÓN DEL COMPONENTE DESARROLLADO.....	1
1.1 Objetivo general	2
1.2 Objetivos específicos.....	3
1.3 Alcance.....	3
1.4 Marco teórico.....	3
1.4.1 Emprendimiento rural	3
1.4.2 Produccion de artesanías no alimentarias	7
1.4.3 Gestión y mejora del proceso productivo	10
2 METODOLOGÍA.....	13
2.1 Enfoque	13
2.2 Alcance.....	13
2.3 Diseño de la investigación	14
2.4 Tipo de investigación	14
2.5 Levantamiento de información	19
2.6 Análisis de información.....	21
3 RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	22
3.1 Resultados	22
3.1.1 Revisión de los factores de éxito nacionales e internacionales.....	22
3.1.2 Sistematización del diagnóstico: impulsores, barreras y facilitadores	26
3.1.3 Plan de fortalecimiento de los procesos productivos de los emprendimientos rurales seleccionados.....	33
3.2 Conclusiones	51
3.3 Recomendaciones.....	53
4 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	54
5 ANEXOS	59

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Tecnologías del proceso (Bustos, 2009)	12
Figura 2.2 Ubicación del Caso 1: Algodón Larcáloma, Bolívar	16
Figura 2.3 Elaboración de blusas de algodón.....	17
Figura 2.4 Ubicación del ER- Cruz Alta – Manabí.....	17
Figura 2.5 Set de utensilios de cocina hechos a base de caña guagua.....	18
Figura 2.6 Ubicación del ER – La Encantada – Manabí	19
Figura 2.7 Aretes hechos a base de fibra de tallo de plátano	19
Figura 3.8 Mapa de proceso adaptado a ER	34
Figura 3.9 Diagrama de flujo antes de la mejora.....	35
Figura 3.10 Diagrama de flujo después de la mejora	36
Figura 3.11 Mapa de proceso adaptada al ER	39
Figura 3.12 Diagrama de flujo antes de la mejora	40
Figura 3.13 Diagrama de flujo después de la mejora	41
Figura 3.14 Plan de producción semanal	42
Figura 3.15 Layout de planta de tratamiento de fibra	47
Figura 3.16 Diagrama de flujo antes de la mejora	49
Figura 3.17 Diagrama de flujo después de la mejora	50
Figura 3.18 Tabla de control para fibra del tallo de plátano	51

LISTAS DE TABLAS

Tabla 1.1 Clasificación de impulsores según la literatura	5
Tabla 1.2 Clasificación de barreras según la literatura.....	6
Tabla 1.3 Clasificación de facilitadores según la literatura	7
Tabla 2.4 Emprendimientos rurales seleccionados.....	15
Tabla 2.5 Descripción de los oradores de los ER seleccionados	20
Tabla 2.6 Clasificación de ER con sus entregables	22
Tabla 3.7 Resumen de factores claves en ER.....	25
Tabla 3.8 Resultados de la lista de chequeo de los casos de estudio (fase 1)	26
Tabla 3.9 Resultados de la lista de chequeo de los casos de estudio (fase 2)	27
Tabla 3.10 Diagnóstico del modelo IBF: Blusas de algodón bordadas a mano	28
Tabla 3.11 Diagnóstico del modelo IBF: artesanías de caña guadua	29
Tabla 3.12 Diagnóstico del modelo IBF: Artesanías de fibra del tallo de plátano	31
Tabla 3.13 Tabla de indicadores adaptado al caso de blusas de algodón.....	37
Tabla 3.14 Ficha técnica para control interno	37
Tabla 3.15 Tabla de indicadores adaptado al caso de caña guadua	43
Tabla 3.16 Directriz de maquinaria y equipos para mejora del proceso productivo.....	44
Tabla 3.17 Tabla de indicadores adaptado al caso.....	46
Tabla 3.18 Directriz de maquinaria para la planta piloto	48

RESUMEN

En el corazón de las comunidades rurales yace un potencial emprendedor, cuyo estudio y fortalecimiento no solo impulsan la economía local, sino que también alimentan el crecimiento sostenible y la resiliencia de todo un tejido social. El objetivo del trabajo de integración fue proponer un plan de fortalecimiento del proceso productivo para emprendimientos rurales enfocados en la producción y comercialización de productos no alimenticios ubicados en las provincias de Bolívar y Manabí. El tipo de investigación aplicada fue exploratoria – descriptiva; el levantamiento de información se realizó a través de tres herramientas como lo son: un checklist, una entrevista semiestructurada y la observación cualitativa. Las entrevistas se realizaron en 3 comunidades del Ecuador: Larcaloma, Cruz Alta y La Encantada; estos emprendimientos fueron seleccionados a partir de una base de datos proporcionada por la organización Plan Internacional, entidad colaboradora del proyecto de vinculación PVIF-21-01. Posteriormente, se trató la información obtenida adaptándola con el modelo de impulsores, barreras y facilitadores. Tras este análisis de datos, se procedió a definir objetivos y estrategias y finalmente se presentaron herramientas de mejora adaptadas a cada uno de los casos. Entre las herramientas propuestas están: mapas de procesos, diagramas de flujo, diseño de Layout, directrices de maquinarias y equipos, planificación de la producción CIM, ficha técnica para el control interno de producción y ficha de control de tratamiento de materia prima.

PALABRAS CLAVE: emprendimiento rural, procesos productivos, mejora continua, impulsores, barreras, facilitadores, herramientas de gestión.

ABSTRACT

At the heart of rural communities lies entrepreneurial potential, the study and strengthening of which not only boost the local economy, but also fuel the sustainable growth and resilience of an entire social fabric. The objective of the integration work was to propose a plan to strengthen the productive process for rural enterprises focused on the production and marketing of non-food products located in the provinces of Bolívar and Manabí. The type of research applied was exploratory – descriptive; The collection of information was carried out through three tools such as: a checklist, a semi-structured interview and qualitative observation. The interviews were carried out in 3 communities in Ecuador: Larcaloma, Cruz Alta and La Encantada; These ventures were selected from a database provided by the organization Plan International, a collaborating entity of the PVIF-21-01 linkage project. Subsequently, the information obtained was treated by adapting it with the model of drivers, barriers, and facilitators. After this data analysis, objectives and strategies were defined and finally improvement tools adapted to each case were presented. Among the proposed tools are process maps, flow charts, layout design, machinery, and equipment guidelines, CIM production planning, technical sheet for internal production control and raw material treatment control sheet.

KEYWORDS: Rural entrepreneurship, productive processes, continuous improvement, drivers, barriers, facilitators, management tools.

1 DESCRIPCIÓN DEL COMPONENTE DESARROLLADO

Los emprendimientos nacen usualmente a partir de la motivación por suplir la necesidad latente de solventar las necesidades económicas (Marinez Canencio, 2021); un subsector está constituido por los emprendimientos rurales que se enfocan en pequeñas y medianas empresas de zonas rurales, cuyo desarrollo es la integración en diferentes cadenas productivas, asegurando procesos de transformación en este entorno, especialmente en el sector económico formal, y brindando servicios a una misma comunidad. (Castillo, & Quesada, 2001). Una característica distintiva de los emprendimientos rurales es que surgen como respuestas ante una crisis. Un ejemplo claro fue el nacimiento de emprendimientos rurales tras la pandemia, así lo menciona Torrens (2020), quien cuenta que tras la acelerada diseminación del COVID-19 varias dimensiones de las relaciones humanas en escala global generaron la oportunidad para repensar y reinventar los rumbos de los territorios rurales, creando una nueva relación estado-sociedad-mercado y relaciones sociedad-naturaleza.

Los emprendimientos rurales enfrentan una realidad marcada por su extrema vulnerabilidad y una frágil capacidad de supervivencia sobre todo en el ámbito productivo. Las limitaciones inherentes a las condiciones climáticas, la escasez de recursos financieros, la falta de acceso a tecnologías avanzadas y la dependencia de mercados inestable, ponen de evidencia la precaria posición de estos emprendimientos en la cadena productiva. A menudo, factores imprevistos como desastres naturales, fluctuaciones de precios y cambios en las políticas gubernamentales, pueden desencadenar consecuencias devastadoras, dejando a los emprendedores rurales en una situación de vulnerabilidad extrema, con escasas alternativas para mantener sus actividades y garantizar su subsistencia en un periodo a largo plazo.

Según algunos autores (Chena, 2022; Mtisi y Muranda, 2017) existen factores claves asociados a la supervivencia de los emprendimientos rurales, tales como: el acceso al financiamiento, acceso a nuevos canales de comercialización, acceso a tecnología, disponibilidad de un espacio físico e infraestructura y capacitación de los emprendedores. Adicionalmente, Torrens (2020) menciona que se cuentan con dos desafíos centrales con respecto al surgimiento y gestión de los emprendimientos rurales. La primera es pensar en las causas y acciones que permitan responder a las urgencias y necesidades. Y la segunda, es el diseño de estrategias y la formulación de propuestas para la reorganización estructural de su comunidad y economía con una visión estratégica adaptada a su contexto.

Bajo este contexto, el presente trabajo plantea un plan de fortalecimiento enfocado en la mejora de las condiciones del proceso productivo, para cada uno de los tres emprendimientos rurales identificados: uno ubicado en la provincia de Bolívar, dedicado a la producción de a la elaboración de blusas tradicionales de algodón bordadas a mano, otro ubicado en la provincia de Manabí, dedicado a la elaboración de artesanías en caña guadua y otro dedicado a la producción de artesanías con la fibra del tallo del plátano, también ubicado en la provincia de Manabí.

En un principio se realizó el levantamiento de información, para lo cual se elaboró una lista de chequeo estructurada en 3 ejes claves para conocer más acerca del estado del emprendimiento rural y en un cuestionario con preguntas abiertas enfocada en conocer sobre la historia del emprendimiento, sus inicios, apoyo recibido, expectativas, entre otros elementos relacionados. De forma complementaria, a través de la observación se pudo constatar las condiciones en las que funcionaba cada emprendimiento. De la información recopilada se realizó un proceso de codificación y categorización. A raíz de estos pasos, se planteó el plan de fortalecimiento productivo empezando con el análisis de los impulsores, barreras y facilitadores lo que permitió identificar puntos claves para generar las propuestas de mejora en relación con el proceso productivo enfocado en cada uno de los casos.

Este tipo de planes cuentan con un enfoque más centrado en la mejora de las condiciones del proceso productivo, el cual constituye el corazón y sostiene cada emprendimiento, permitiendo así que a futuro se logre alcanzar un aumento en el nivel de eficiencia y calidad de la producción, así como influir positivamente en la probabilidad de sostenibilidad en el tiempo de cada emprendimiento.

A partir del diagnóstico de impulsores (drivers), facilitadores (enablers) y barreras (barriers), los tres planes de fortalecimiento incluyeron la definición de objetivos y estrategias, así como propuestas puntuales de herramientas de gestión del proceso productivo tales como: mapas de procesos, diagramas de flujo, diseño de Layout, directrices de maquinarias y equipos, planificación de la producción CIM, ficha técnica para el control interno de producción y ficha de control de tratamiento de materia prima.

1.1 Objetivo general

Proponer un plan de fortalecimiento del proceso productivo para emprendimientos rurales enfocados en la producción y comercialización de productos no alimenticios ubicados en las provincias de Bolívar y Manabí.

1.2 Objetivos específicos

1. Identificar los factores claves de éxito de emprendimientos rurales de artesanías no alimentarios a nivel nacional e internacional.
2. Establecer los impulsores, barreras y facilitadores de los emprendimientos rurales establecidos.
3. Desarrollar objetivos, estrategias y propuestas de fortalecimiento productivo adaptados al diagnóstico de los emprendimientos rurales seleccionados de productos no alimenticios.

1.3 Alcance

En el presente trabajo se buscó adaptar herramientas de mejora para los procesos productivos en 3 emprendimientos rurales, caso A: blusas de algodón, caso B: artesanías de caña guadua y caso C: artesanías de fibra de tallo de plátano. La investigación se limitó a las provincias de: Bolívar en la comunidad de Larcalama y Manabí en la comunidad de Cruz alta y La Encantada. Por ende, se establecen herramientas de acuerdo con la realidad de cada uno de los casos, con el fin de que el colaborador pueda emplearlo en su emprendimiento rural superando barreras y generando facilitadores. Se espera que estas herramientas le permitan al emprendimiento crecer con el tiempo y mejorar las condiciones del mismo.

1.4 Marco teórico

1.4.1 Emprendimiento rural

López (2006) menciona que lo rural es la oposición de lo urbano, bajo la mira de su estilo de vida, la industrialización y la modernización. O bajo algo más simple, “lo rural como el territorio en donde se dan formas particulares de utilización del espacio y relaciones sociales determinadas por la interrelación con la naturaleza y la convivencia con los demás pobladores” (López, 2006, p. 139). Detalla varias características de esta ruralidad, pero una en particular es la que llama la atención, donde se refiere a el tipo de aprovechamiento económico, tradicionalmente ligado con la explotación minera, agropecuaria y de conservación, lo que da lugar a iniciativas productivas, usualmente identificadas como emprendimientos rurales.

Un acercamiento apropiado al emprendimiento rural (ER) como concepto es lo mencionado por Mengzhen He (2022, p. 4), quien señala que: “la definición efectiva de emprendimiento

rural requiere identificar actividades empresariales que empleen nativos rurales, usen y brinden servicios locales y generen ingresos para los locales rurales. Los emprendedores están integrados en la situación del espacio local mediante el uso de recursos rurales locales y nuevas combinaciones. El emprendimiento rural crea valor no solo para los empresarios sino también para las zonas rurales.”

Según Mengzhen He (2022), el emprendimiento rural crea nuevas organizaciones, introduce nuevos productos o servicios, crea nuevos mercados, usa tecnología en el medio rural. Y visto desde otra perspectiva, se entiende como la creación de empresas y el desarrollo de pequeñas empresas que se encuentran dentro del ámbito de lo rural (Pato & Teixeira, 2016).

Desde otra perspectiva, Korsgaard, Müller, & Tanvig (2015), detallan que en la ubicación en el área rural está impulsada por las ventajas para el negocio o el empresario; de esta forma, lo que busca el ER como tal, es un desarrollo integral del área rural además del bienestar general de aquellos que se sitúan en este espacio, de tal manera, que se entiende que se cuenta con un compromiso con la localidad más allá de los beneficios, como la liquidez y solvencia.

Dentro de los emprendimientos en la ruralidad es posible encontrar diversos tipos que pueden estar definidas por su actividad o por su objetivo. Por ejemplo, Messina (2018, p.17-18), clasifica a los emprendimientos rurales de acuerdo con su actividad en:

- Emprendimientos de base abierta: los cuales son iniciativas empresariales que buscan beneficios de orden económicos y laborales sin importar el sector económico al que pertenezcan, agropecuario, comercial o de servicios. En un emprendimiento de base abierta, las personas pueden contribuir con ideas, código fuente, diseño, conocimientos técnicos, financiamiento o cualquier otro recurso relevante de manera abierta y participativa.
- Emprendimiento de base cultural y creativa: en esta clasificación se pueden incluir bienes y servicios, donde se funcionan la creatividad, la producción y la comercialización todas ellas basadas en el contenido de carácter cultural.
- Emprendimientos dinámicos: aquí se agrupan aquellas ideas con alto potencial de crecimiento que pueden lograr diferenciarse mediante un

producto o servicio innovador, buscando obtener un horizonte exportador y que genere un gran número de empleos.

Adicionalmente, es importante señalar que los emprendimientos rurales usualmente muestran una vinculación en la gestión de varias tareas haciendo referencia al hogar y el negocio. Por lo cual, también se identifican emprendimientos de mujeres, familiares y grupos minoristas (Castillo & Quesada, 2012). Estos emprendimientos suelen estar arraigados en las actividades agropecuarias, la artesanía, el turismo rural y la producción de alimentos locales.

Ahora bien, uno de los elementos importante en el análisis de cualquier tipo de emprendimiento está determinado por aquellos factores que lo sostienen o lo limitan. Un modelo de diagnóstico conocido es el modelo de impulsores, barreras y facilitadores (Arias; Ribes-Giner; Arango-Botero, 2020). En lo referente a los impulsores, estos pueden ser entendidos como motivadores, es decir como aquellas razones por las cuáles se decide iniciar el emprendimiento. Es importante enfatizar que desde la perspectiva del desarrollo humano: “las necesidades revelan de la manera más apremiante el ser de las personas, ya que aquel se hace palpable a través de estas en su doble condición existencial: como carencia y como potencialidad” (Max-Neff, Elizalde & Martín, 1986, p. 34). Bajo esta perspectiva los impulsores/motivadores pueden ser entendidos como la fuerza que impulsa la actitud para atender una necesidad.

La revisión de la literatura ha permitido identificar algunos factores asociados a la motivación para emprender en el ámbito rural, tal como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 1.1 Clasificación de impulsores según la literatura

	Nombre del Impulsor	Autores
IMPULSORES	1) debido a por dejar los estudios, 2) tiempo libre, 3) continuar con la empresa familiar, 4) superación personal, y 5) por necesidad económica.	González, Zorrilla del Castillo, & García (2019)
	1) Independencia laboral, 2) desarrollo personal, 3) trabajar en lo que le interesa, 4) independencia económica, 5) manejar los tiempos propios	Sastre (2013)
	1) núcleo empresarial (ser independiente, proporcionar un bien o servicio a la comunidad, ayudar a los demás a través del empleo, utilizar subvenciones y préstamos del gobierno) 2) núcleo laboral (competir y demostrar que soy el mejor, obtener satisfacción, explotar mi talento, hacer algo creativo, hacer algo que los demás no suelen hacer, utilizar mi capacidad de resolución de problemas para hacer una carrera rentable) 3) núcleo social (ser un líder, ser un empleador, alcanzar un estatus social elevado, ganarme el respeto de los demás)	Vijaya & Kamalanabhan (1998)

	<p>4) núcleo individual (adquirir riqueza, tener un estilo de trabajo propio, disfrutar de la vida, intercambiar experiencias)</p> <p>5) núcleo económico (saldar deudas, rentabilizar mi talento, tener ingresos para mi familia, estabilidad financiera para mis hijos)</p>	
--	---	--

Fuente: La autora

Cabe señalar que las clasificaciones encontradas dependen de los contextos en los cuáles se han realizado las investigaciones y siguen una lógica inductiva lo que hace que cada propuesta tenga una redacción diferente. A fin de poder contar con un marco referencia para clasificar los impulsores/motivadores, en el presente trabajo se usará como referencia la propuesta de Max-Neff, Elizalde & Martín (1986) que clasifica las necesidades en aquellas relacionadas con: a) subsistencia, b) protección, c) afecto, d) entendimiento, e) participación, f) ocio, g) creación, h) identidad, i) libertad.

Por otra parte, las barreras representan los obstáculos o desafíos que pueden dificultar el proceso de iniciar, desarrollar o mantener un emprendimiento. Estas barreras pueden surgir en diversas etapas del proceso emprendedor y pueden ser de naturaleza endógena o exógena, esto nos ayuda en la codificación de los resultados los estudios de caso. Se pueden categorizar de varias formas según su origen, impacto o características.

Algunas de las barreras o limitaciones que son más comunes en los emprendimientos rurales se muestran a continuación en la tabla, con sus respectivos autores que sustentan la información de acuerdo con los casos similares del contexto rural.

Tabla 1.2 Clasificación de barreras según la literatura

	Nombre de la barrera	Autores
BARRERAS	Barreras de comercialización como infraestructura no desarrollada; Falta de economías de escala; Distorsiones de precios.	(Moya-Clemente, RibesGiner y Pantoja-Díaz, 2019)
	Falta de motivación, balance del trabajo y la familia, falta de experiencia en el mercado, dificultades relacionadas con los empleados, falta de regulación, falta de conciencia de la sociedad respecto al emprendimiento, falta de conocimiento habilidad y experiencia, miedo al fracaso.	(Tripathi y Singh, 2018)
	Infraestructura de comunicación y conocimiento relativamente débil; acceso limitado al apoyo del gobierno o entidades externas, disponibilidad limitada de capital financiero y humano; mercados relativamente pequeños.	(Korsgaard, Müller y Tanvig, 2015)
	La falta de fondos de las empresas, el alto costo de innovación, la falta de financiamiento externo, el dominio de las empresas ya establecidas sobre el mercado, la incertitud de la demanda, la dificultad de hacer socios.	(Marin y Rivera, 2014)

	La falta de ejemplos empresariales positivos (modelos a seguir) y las redes limitadas son algunas de las barreras más importantes que limitan el emprendimiento rural.	(Lafuente, Vaillant y Rialp, 2007)
	Falta de capacitación empresarial.	(Olugbola, 2017)

Elaborado con base en Arias, Ribes-Giner, y Arango-Botero (2020)

Finalmente, los facilitadores en los emprendimientos son elementos, condiciones o recursos que ayudan a simplificar, mejorar o acelerar el proceso de iniciar, desarrollar y mantener un negocio. A diferencia de las barreras, que representan obstáculos o desafíos, los facilitadores son factores positivos que contribuyen al éxito del emprendimiento. Estos facilitadores pueden provenir de diversos ámbitos y pueden tener un impacto significativo en el progreso y la viabilidad de un negocio.

Tabla 1.3 Clasificación de facilitadores según la literatura

FACILITADOR	Nombre del Facilitador	Autores
	Infraestructura y servicios básicos	(Tripathi y Singh, 2018)
	Estímulos municipales y subsidios para el emprendimiento rural.	(Malecki, 2018; McElwee, 2008)
	Existencia de instituciones que favorecen el emprendimiento rural.	(McElwee y Atherton, 2011)
	La existencia de redes y ecosistemas de emprendedores rurales.	(Malecki, 2018; McElwee, 2008)
	Desarrollo de encadenamientos productivos.	(McElwee y Atherton, 2011)
	La existencia de redes de comercialización rural.	(McElwee y Atherton, 2011)
	Acceso a financiamiento	(Tripathi y Singh, 2018)

Elaborado con base en Higuera-Ojito et. al. (2019)

1.4.2 Producción de artesanías no alimentarias

La artesanía se puede definir como la creación de objetos únicos o en series limitadas, hechos a mano o con la ayuda de herramientas, que reflejan la identidad cultural y las tradiciones de una comunidad (Repetto & Vázquez, 2020). Esta definición resalta la importancia de los materiales utilizados, las técnicas empleadas, la creatividad y la relación con el territorio y el contexto sociocultural en la producción artesanal. Además, se destaca que la artesanía es un reflejo de la identidad social de los productores, lo que resalta su valor en el marco de la transnacionalización (Bayardo, 2005). De acuerdo con el Proyecto de Ley Nacional de Artesanías en Argentina (2005), una artesanía es un objeto que refleja

una autenticidad que enorgullece y revitaliza la identidad, deben conservar técnicas de trabajo tradicionales y de diseño autóctonos de una determinada región.

La comercialización de artesanías en ferias, especialmente en espacios turísticos, se relaciona con la creación de un valor agregado que va más allá de la transacción comercial. Este valor agregado se deriva de la significación cultural, identitaria y tradicional que poseen las artesanías. Además, la artesanía, al reflejar la identidad y las tradiciones de una comunidad, se convierte en un recurso territorial turístico, como lo señala (Aparicio et al., 2021).

Otro aspecto destacado de las artesanías es cómo sirven como vehículo para preservar y transmitir tradiciones culturales únicas. Los artesanos no solo crean objetos hermosos y funcionales, sino que también actúan como guardianes de técnicas ancestrales y conocimientos tradicionales que de otro modo podrían perderse en el tiempo. Las artesanías no solo representan una fuente de sustento económico para los artesanos y sus comunidades, sino que también desempeñan un papel crucial en la preservación y transmisión de historias, valores y habilidades ancestrales, enriqueciendo así el tejido social y cultural de las sociedades en las que se producen y comercializan (Mateos & Rojas, 2019). La integración de la artesanía con la oferta turística ha llevado a esfuerzos de gestión y promoción de destinos turísticos para asociar los valores de la artesanía local con el imaginario turístico, potenciando la experiencia satisfactoria de los visitantes (Mateos & Rojas, 2019).

Por su parte, Bustos-Flores (2009), presenta una clasificación adaptada al contexto rural, donde identifica tres tipos de artesanías:

- La artesanía indígena, que encarna la expresión de la cultura aborígen, es relativamente cerrada y sus conocimientos se transmiten de generación en generación, se caracteriza por opciones limitadas de producción y entrega, por lo que generalmente se manifiesta en diseños exclusivos.
- Las artesanías tradicionales, que encarnan el dominio de los materiales utilizados y están fundamentalmente influenciadas por los métodos de los creadores originales, las altas capacidades de producción de estas comunidades y sus productos competitivos les permiten sobrevivir en un mercado con una demanda más o menos estable.
- Artesanía moderna, cuyos procesos incorporan elementos técnicos y estéticos de diferentes orígenes sociales, culturales y económicos. Esta

forma de artesanía encarna un proceso de cambio tecnológico y un enfoque en integrar la creatividad y la calidad en los productos. Por otro lado, Sánchez (2003) también dividió las artesanías en tres tipos:

- Arte popular, “centradas en torno a un autor o en una familia, producciones individualizadas en las que se materializa la creatividad, con una comercialización también personalizada y a pequeña escala.”
- Las artesanías étnicas se transmiten de generación en generación, tienen profundas raíces indígenas, son parte de las actividades diarias de las comunidades rurales indígenas o mestizas, se venden a mayoristas o talleres y tienen bajos retornos económicos.
- Artesanía semi industrial que ha surgido en los últimos años es una producción puramente urbana, realizada por quienes han aprendido el oficio en escuelas técnicas, se organizan en un taller, dependen financieramente de una producción realizada regularmente y siguen las directrices del mercado laboral.

Otra clasificación más amplia plantea entender a las artesanías como: artesanías alimentarias y no alimentarias.

Las artesanías alimentarias, como los alimentos tradicionales de una región, representan la cultura alimentaria que se ha transmitido oralmente a lo largo del tiempo, lo que se refleja en su existencia y comercialización en los mercados locales (Espinosa-Moreno et al., 2022). Estos pueden incluir una amplia variedad de productos como quesos, harinas, conservas, dulces, chocolates, miel, entre otros. Estas artesanías se caracterizan por ser elaboradas de manera manual o semi-manual, utilizando técnicas tradicionales y recetas transmitidas de generación en generación. Las artesanías alimentarias no solo resaltan el sabor y la calidad de los productos, sino que también reflejan la cultura culinaria y los saberes locales de una región o comunidad.

Por otro lado, la producción de artesanías no alimentarias se ha centrado en su uso principalmente recursos del medio, lo que resalta la diversidad de aplicaciones de los recursos naturales en la artesanía (Cortes-Rodríguez, 2023). Estos pueden incluir objetos decorativos, utensilios, prendas de vestir, joyería, elementos de decoración del hogar, entre otros. Estas artesanías se caracterizan por ser creadas a mano o con herramientas tradicionales, utilizando materiales naturales o reciclados y técnicas específicas que

reflejan la identidad cultural y las habilidades de los artesanos. Estos productos no solo tienen un valor estético, sino que también representan la creatividad, el ingenio y la herencia cultural de sus creadores.

Por otra parte, respecto de las técnicas y materiales que se utilizan para la elaboración de las artesanías según lo menciona Bustos-Flores (2009), se puede encontrar la siguiente clasificación de artesanías:

- **Bordados:** se reconoce al entrecruzamiento del hilado flexible, elaborados con fibras de origen animal (lana, pelo) o vegetal (algodón, chaguar, paja toquilla, yute, etc.), que arroja un resultado una artesanía.
- **Tejidos:** se denominan al procedimiento de cruzamiento manual de las fibras duras de origen vegetal, generalmente, consiste en la producción de cestos y canastos, los mismos que son confeccionados con la técnica de esteras y pantallas.
- **Cerámica:** Los ceramistas utilizan técnicas como el modelado a mano, el torno de alfarero y el esmaltado para crear objetos de arcilla cocida, como vasijas, platos, tazas y esculturas.
- **Madera:** son todos aquellos trabajos de talla o torneado, realizado en madera regional, duras o blandas para distintas fines y utilidades, muebles y adornos.
- **Metalistería:** Los artesanos utilizan técnicas como el forjado, el repujado, el grabado y la soldadura para trabajar metales como el hierro, el cobre, el bronce y el aluminio, creando joyas, esculturas, utensilios y otros objetos.
- **Técnicas mixtas:** Muchos artesanos combinan varias técnicas y materiales en la creación de sus obras, como la combinación de tejido con cerámica, el uso de bordados en tela junto con aplicaciones de pintura, entre otros.

1.4.3 Gestión y mejora del proceso productivo

Según varios autores el proceso de producción se refiere al uso de recursos operativos para transformar las materias primas en un resultado deseado, muy probablemente un producto terminado (Rodríguez, Balestrini, Balestrini A., Meleán, Rodríguez, 2002). En

relación con la producción en emprendimientos rurales, tenemos la perspectiva de Bustos Flores, (2009), quien define la producción según la continuidad del proceso.

- **Enfoque de proceso:** estos se llevan a cabo en los talleres, se caracteriza por producir una baja cantidad de artículos, pero con mucha variedad de ellos. Estos poseen un alto grado de flexibilidad en lo que se refiere al proceso productivo, pues puede adaptarse a cambios repentinos o incidentes varios, por este motivo también se conoce como proceso intermitente.
- **Proceso repetitivo:** este es mejor conocido como producción en masa o en serie, lo que hace referencia a una fabricación secuencial para un volumen alto de productos que se comercializan en masa en los mercados. Para este caso, es característico que exista una división del trabajo para que exista un proceso productivo sin interrupciones.
- **Enfoque de producto:** se conocen también como procesos continuos y se caracterizan por producir una alta cantidad de productos, pero con poca variedad, lo que no le brinda mucha holgura de flexibilidad en relación con el proceso productivo.
- **Personalización a gran escala:** en este caso se elabora una alta variedad y cantidad de artículos, con el fin de satisfacer las demandas latentes de los clientes. De esta manera se cuenta con una alta flexibilidad al proceso productivo.

Estos cuatro casos muestran una combinación de la producción en dependencia a los productos, pero ya en la práctica estos sistemas productivos pueden presentarse de diferente forma, como un caso híbrido donde coexisten dos o más casos en una misma instalación.

Algo a destacar y que es muy particular de esta producción artesanal es el tipo de producción por el que se puede guiar, Bustos Flores, (2009) menciona que son 8 las características de esta producción:

1. El volumen de producción es muy pequeño, el tamaño del mercado es pequeño y la atención se centra en nichos de mercado, que suelen tener un alto poder adquisitivo.
2. Una fuerza laboral versátil y altamente calificada que realice tareas relacionadas con la fabricación, incluido el diseño de productos.

3. Flexibilidad para realizar diferentes tareas cuando sea necesario, menor será la velocidad al realizar operaciones con herramientas y máquinas convencionales.
4. El producto tiene un alto valor añadido y un precio elevado.
5. Realizar productos con piezas intercambiables (si no son productos únicos).
6. La producción la coordinan los propietarios, quienes conservan el control de la empresa.
7. Alto contacto con los clientes.
8. El valor del producto tiende a permanecer constante en el tiempo.

Adicionalmente, Bustos (2009) describe las tecnologías de procesos de los casos de producción adaptados a emprendimientos artesanales, con relación a los sistemas de producción adoptados para grandes empresas o estandarizado, estos a su vez comparados con el tamaño del mercado que les corresponden.

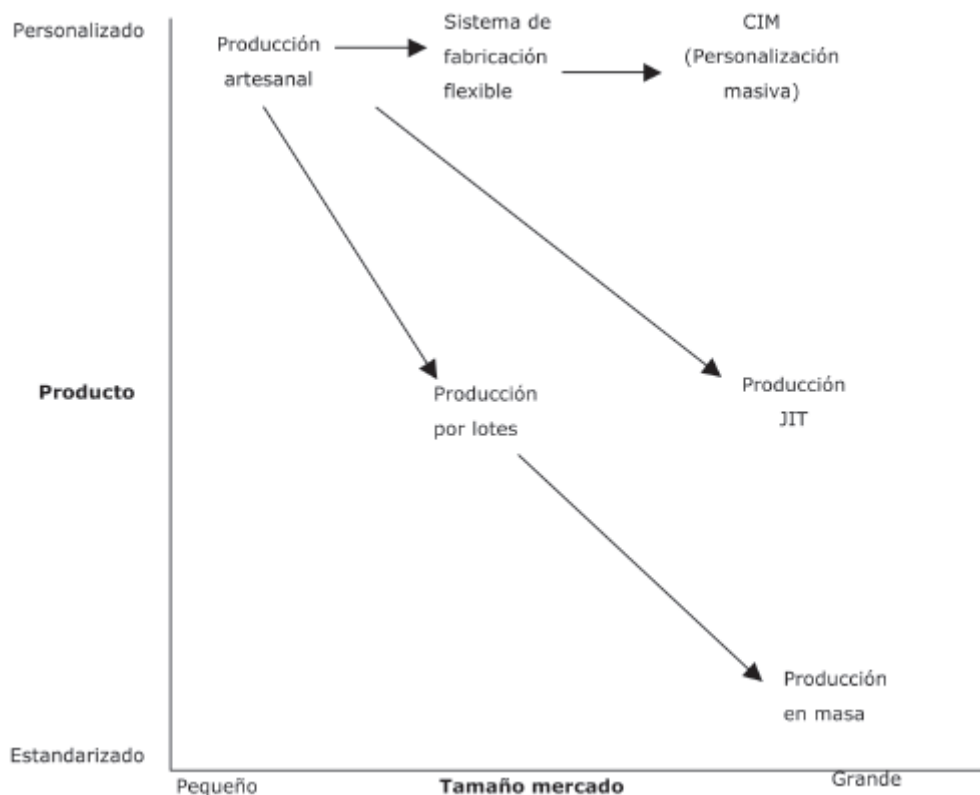


Figura 1.1 Tecnologías del proceso (Bustos, 2009)

La propuesta de Bustos (2009) sirve como guía para el camino que los emprendimientos rurales podrían seguir si su intención es convertirse en micro o pequeñas empresas.

Por otra parte, considerando que el proceso de fabricación se caracteriza por la combinación equilibrada de actividades y elementos, incluido el diseño de productos, selección de sistemas y tecnologías de producción, planificación de capacidad, la ubicación y distribución de equipos para lograr los resultados deseados (Rodríguez, Balestrini, Balestrini A., Meleán, Rodríguez, 2002), la utilización de herramientas de gestión para controlar y mejorar los procesos productivos se hace indispensable.

Entre las herramientas de gestión aplicadas al proceso productivo se tiene:

- Diagrama de flujo de procesos
- Tabla de indicadores
- Ficha técnica de seguimiento interno
- Plan de producción adaptado
- Directriz de maquinaria y equipos
- Layout de la planta
- Checklist de especificaciones de materiales
- Mapa de procesos

2 METODOLOGÍA

2.1 Enfoque

El método en este proyecto de investigación fue mixto, es decir, cuantitativa y cualitativamente. Cabe señalar que los métodos mixtos van más allá de recopilar datos sobre el mismo fenómeno de diferentes maneras e implican formular preguntas utilizando una combinación de lógica inductiva y deductiva. (Hernández Sampieri, 2018).

Este enfoque permite tratar la exploración de nuevas ideas y experiencias como lo cualitativo, y al mismo tiempo, proporciona datos cuantificables sobre los emprendimientos rurales como sus características. Estos dos enfoques ayudaron a obtener una mejor comprensión del fenómeno de estudio.

2.2 Alcance

La investigación fue exploratoria y descriptiva. Vamos a partir del tipo exploratorio, el objetivo de este proyecto fue examinar un problema de investigación poco estudiado como lo son los emprendimientos rurales y el plan de fortalecimiento productivo en este contexto que se puede acoplar para las diversas situaciones de los mismo. Este estudio nos permitió aumentar el grado de familiaridad con los fenómenos desconocidos del caso, es decir, obtener más información mediante revisión de literatura o bibliografías relacionadas, análisis de datos y otros enfoques que ayudan a obtener una visión general del tema de interés.

Por otro lado, el estudio descriptivo mide y evalúa diferentes aspectos, dimensiones y componentes del fenómeno en estudio, se selecciona una serie de preguntas en un estudio descriptivo y cada pregunta se mide de forma independiente. (Hernández Sampieri, 2018). Algo fundamental en este tipo de investigación es contar con el conocimiento del área que se pretenden investigar, esto con el fin de formular las preguntas específicas enfocadas en lo que se buscaba responder.

2.3 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es de tipo no experimental y transversal. La investigación no experimental se caracteriza por observar y luego analizar fenómenos que ocurren en condiciones naturales (Hernández Sampieri, 2018). Otra forma de verlo sería que son situaciones existentes más no elaboradas, como un experimento por lo cual no se tiene un control directo ante las variables, ni se puede influir en ellas.

Una clasificación de diseño no experimental es un diseño transversal que recopila datos en un único momento. Su propósito es describir variables y analizar su ocurrencia e interrelaciones a lo largo del tiempo (Hernández Sampieri, 2018). Como en este caso, el análisis de los emprendimientos rurales donde se pudo observar y captar información ya establecida de cada una de las situaciones reales en un periodo de tiempo establecido.

2.4 Tipo de investigación

Según López González, (2022, p. 140) un estudio de caso “es la investigación empírica de un fenómeno del cual se desea aprender dentro de su contexto real cotidiano. El estudio de caso es especialmente útil cuando los límites o bordes entre fenómenos y contexto no son del todo evidentes, por lo cual se requieren múltiples fuentes de evidencia.” Es decir, es una forma de conocer una conducta de un fenómeno estudiado a través de métodos cuantitativos como información obtenida de forma verbal obtenida a través de herramientas como la observación, entrevistas, test o revisión de documentos. Este autor nos menciona

que los estudios de casos presentan variaciones dependientes de ciertas variables como: cantidad de casos, unidades de análisis, objetivo de la investigación y temporalidad.

2.4.1 Selección de la muestra

Los casos de estudio fueron escogidos a través de muestreo no probabilístico intencional, a partir de una base de datos proporcionada de alrededor de 400 emprendimientos proporcionada por la ONG PLAN Internacional, quién es la entidad colaboradora a del Proyecto de Vinculación PVIF-21-01.

Para la selección de los emprendimientos se realizaron varios talleres entre los técnicos de PLAN Internacional y los profesores responsables del Proyecto de Vinculación PVIF-21-01, a fin de determinar los criterios para filtrar la base de datos.

- El primer filtro aplicado estuvo relacionado con la capacidad de producción y potencial de crecimiento de los emprendimientos rurales, con lo cual se obtuvo una lista de 63 casos.
- Un segundo filtro estuvo relacionado con el tipo de producto o servicio. Se descartaron aquellos emprendimientos dedicados exclusivamente a la comercialización de productos o a la oferta de servicios de restaurante y/o cría y venta de animales. De esta forma se obtuvo una lista de 14 casos.
- El tercer filtro consistió en clasificar los emprendimientos rurales a partir de la tipología de artesanías alimentarias y no alimentarias. Dando lugar a un total de 7 potenciales casos.
- Finalmente, se consideraron criterios de acceso, movilización y niveles de seguridad en las provincias donde se encontraban los emprendimientos rurales, lo que terminó en la selección de los siguientes casos.

Tabla 2.4 Emprendimientos rurales seleccionados

Tipo de artesanía	Material	Comunidad	Provincia
Artesanía no alimentaria	Algodón	Larcaloma	Bolívar
Artesanía no alimentaria	Caña guadua	Cruz Alta	Manabí
Artesanía no alimentaria	Fibra de Plátano	La Encantada	Manabí

Fuente: La autora

2.4.2 Descripción de los casos

A. Caso 1: Emprendimiento de algodón, Larcaloma-Bolívar

Este emprendimiento comienza con el apoyo de plan internacional, en un taller de liderazgo para niñas, en el mismo que fomentaron la búsqueda de potenciales ideas de negocios que se podrían desarrollar en la provincia de Bolívar en la comunidad de Larcaloma. Tras varias ideas la comunidad decidió comenzar con la elaboración de blusas tejidas a mano, con el fin de rescatar la identidad cultural que se ha perdido en las nuevas generaciones.

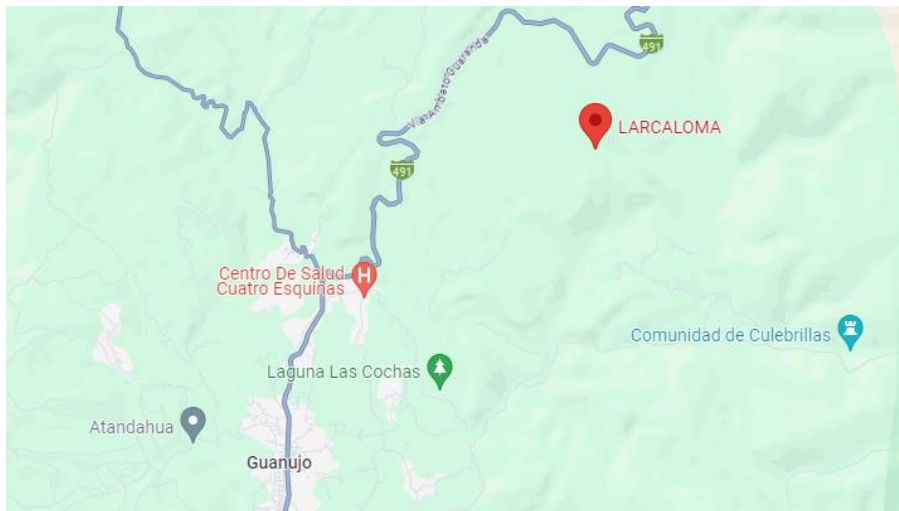


Figura 2.2 Ubicación del Caso 1: Algodón Larcaloma, Bolívar

Fuente: La autora

En este emprendimiento rural trabajan 27 miembros de la comunidad (25 mujeres y 2 hombres) que se dedican de forma parcial al desarrollo del proyecto con la finalidad de que en algunos años pueda crecer de forma favorecedora generando beneficios para la comunidad. Un aspecto por mencionar es que cada uno de los miembros trabaja de forma individual en sus tiempos libres, es decir, cuentan con otras ocupaciones como trabajos en el campo, casa o estudios.



Figura 2.3 Elaboración de blusas de algodón

Fuente: La autora

B: Caso 2: Emprendimiento de caña guadua, Cruz Alta-Manabí

En la comunidad de Cruz Alta en la provincia de Manabí, en este sector se cuenta con un emprendimiento familiar, el mismo que es liderado por una mujer cabeza de hogar y quien cuenta con el apoyo de su esposo e hijo. El emprendimiento empieza gracias a un taller, donde se adquirió aprendizaje en manualidades con caña guadua y, bambú, con el apoyo de Plan Internacional, quienes proporcionaron las herramientas para que pueda empezar con esta idea de negocio.

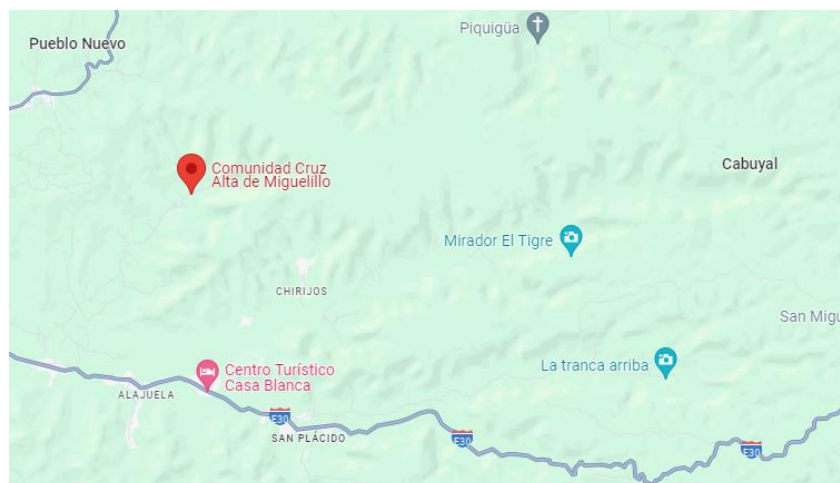


Figura 2.4 Ubicación del ER- Cruz Alta – Manabí

Fuente: La autora

Actualmente en el emprendimiento se realizan varios tipos de artículos como: lámparas, set de utensilios de cocina y set de vasos y jarra; sin embargo, su producto más vendido

son los utensilios de cocina. El tiempo de producción de una unidad es casi de una semana, esto debido a que no cuenta con las herramientas adecuadas para su elaboración.



Figura 2.5 Set de utensilios de cocina hechos a base de caña guagua

Fuente: La Autora

C. Caso 3: Emprendimiento de fibra del tallo de plátano, La Encantada-Manabí

Este emprendimiento cuenta con cuatro años de funcionamiento desde su creación, la misma que tiene una base hereditaria, la madre de la emprendedora es quien ha trabajado con diversos materiales del medio (botellas de vidrio, hoja del plátano, material reciclado) para la elaboración de diversas manualidades; sin embargo, después de la pandemia de Covid-19, la emprendedora es quien decidió utilizar esta idea para generar recursos para su hogar y que con el paso del tiempo, también se espera que se convierta en una fuente de empleo para mujeres de su comunidad.

Este emprendimiento está ubicado en la comunidad La Encantada en la provincia de Portoviejo, a 30 minutos desde el centro de Portoviejo. A pesar de la distancia entre los sectores más comerciales y el lugar de fabricación de las artesanías, se cuenta con medio de transporte y vías que permiten contar con la conectividad necesaria para el desarrollo del emprendimiento.

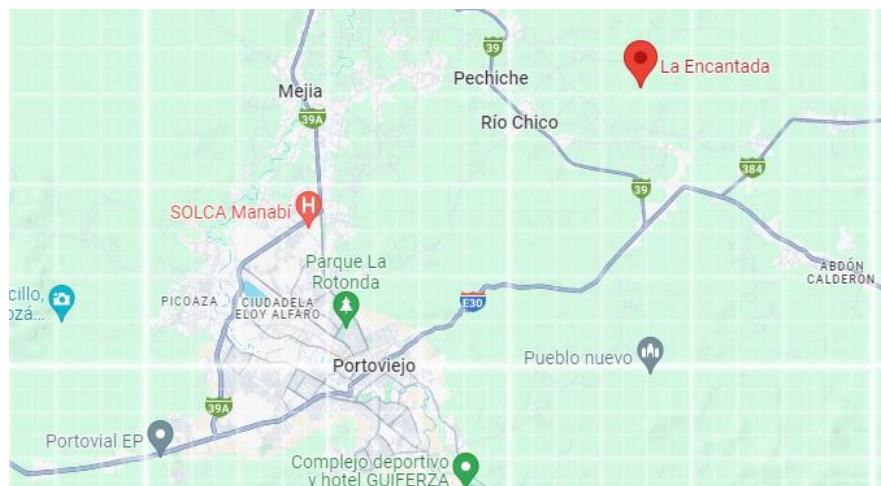


Figura 2.6 Ubicación del ER – La Encantada – Manabí

Fuente: La Autora

Se cuenta con un catálogo amplio de artesanías como sombreros, carteras, réplicas de casas manabitas, pesebres, collares y aretes. Cada uno de los artículos tiene épocas donde su venta es más alta; sin embargo, los aretes son el producto estrella de este emprendimiento pues es el más demandado.



Figura 2.7 Aretes hechos a base de fibra de tallo de plátano

Fuente: La autora

2.5 Levantamiento de información

Para la recolección de datos se planificaron dos visitas de campo, una por cada emprendimiento rural.

La primera visita se realizó el 3 de octubre de 2023 a la provincia de Bolívar, donde se visitó la comunidad de Larcaloma. La segunda visita se realizó el 17 de noviembre de 2023 a la provincia de Manabí donde se visitaron dos comunidades: Cruz Alta y La Encantada.

En ambos, se contó con la compañía de dos docentes, dos estudiantes vinculadas al proyecto, miembros de Plan Internacional y los dirigentes de los emprendimientos; en el primer caso se mantuvo un dialogo más abierto con varios miembros de la organización a quienes nos referimos como se indica en la tabla, en el caso de los otros dos emprendimientos se conversó con cada uno de los dirigentes a quienes nos referimos como se indica en la tabla.

Tabla 2.5 Descripción de los oradores de los ER seleccionados

Emprendimiento Rural	Entrevistado	Descripción del entrevistado
Algodón – Larcaloma	Orador 1	Mujer indígena líder del emprendimiento rural.
Algodón – Larcaloma	Orador 2	Joven indígena colaboradora del ER.
Caña guadua – Cruz Alta	Orador 3	Mujer líder del emprendimiento.
Fibra de tallo de plátano – La Encantada	Orador 4	Mujer montubia líder del emprendimiento.

Fuente: La autora

Como instrumentos de recolección de información se utilizaron:

- **Lista de Chequeo:** esta herramienta se realizó en colaboración con docentes y compañera de trabajo de titulación. Está conformada por 3 secciones: producción, gestión y finanzas (ANEXO II).

En la primera sección de producción consta de 18 preguntas; las primeras 5 preguntas abierta, de la 6 hasta las 17 son preguntas cerradas, a las cuales se les otorgó una calificación de las respuestas si, no y parcialmente, y la pregunta 18 es sobre la diagramación. Todas las preguntas están centradas en insumos, tiempos de producción, unidades producidas, y almacenaje.

En la siguiente se muestran 8 preguntas relacionadas con los colaboradores, plan de trabajo en general del emprendimiento como la visión, misión, organigrama, entre otros.

En la última sección de finanzas constan de preguntas abiertas y cerradas relacionadas con las unidades, precio de venta, utilidad y cálculo de costos de producción.

- **Entrevista semiestructurada:** se contó con una guía de entrevista para emprendedores rurales (ANEXO I). Esta guía muestra los pasos que se podían seguir para las entrevistas empezando con la introducción de los entrevistadores, saludo, conversación casual para generar Rapport, explicación del objetivo de la entrevista, del proyecto y del consentimiento informado, para que por último se hablen de los impulsores, barreras y facilitadores. Al final, se proporcionada un espacio para preguntas y el mensaje de cierra.
- **Observación:** Para esta herramienta se realizaron anotaciones al final del formato de la lista de chequeo. Consistía en anotar observaciones que no se mencionaban durante las entrevistas, comportamientos u otros datos que sean relevantes para la elaboración y diseño de los planes de fortalecimiento productivo.

Las entrevistas fueron grabadas en audio y video con el fin de contar con material para los análisis posteriores del estudio del caso. Las entrevistas fueron realizadas a los líderes de los emprendimientos y en un caso en particular se pudo dialogar con más miembros del ER.

2.6 Análisis de información

Primero, se realizó un tratamiento de la información cualitativa obtenida de las entrevistas basado guiado en el modelo IBF, siguiendo la esquematización con las categorías, subcategorías y códigos; para lo cual se diagnosticó con casos similares de emprendimientos rurales y conceptos de diferentes autores. A continuación, se realizó el tratamiento de los datos recolectados en la lista de chequeo para cuantificar los ejes en los que se centraba en el mismo.

Una vez obtenidos todos los datos de cada uno de los casos se diagnosticó para cada uno un plan de fortalecimiento para así generar objetivos y estrategias que permitan generar una propuesta de mejora productiva centrada en las necesidades de cada caso. Por último, se proporcionó herramientas de gestión del proceso productivo dirigidas a una mejor en el área producción.

A continuación, se proporciona una tabla resumen con los casos y herramientas de gestión del proceso productivo planteadas:

Tabla 2.6 Clasificación de ER con sus entregables

Material	Comunidad	Herramientas de gestión del proceso productivo planeadas
Algodón	Larcaloma	<ol style="list-style-type: none">1. Mapa de procesos2. Diagrama de flujo del proceso productivo3. Tabla de indicadores4. Ficha técnica de control interno
Caña guadua	Cruz Alta	<ol style="list-style-type: none">1. Mapa de procesos2. Diagrama de flujo del proceso productivo3. Plan de producción adaptado4. Tabla de indicadores5. Directriz de maquinaria y equipos
Fibra de Plátano	La Encantada	<ol style="list-style-type: none">1. Tabla de indicadores2. Layout3. Directriz de maquinaria4. Diagrama de flujo5. Checklist de especificaciones

Fuente: La autora

3 RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 Resultados

3.1.1 Revisión de los factores de éxito nacionales e internacionales

En el acercamiento para conocer panoramas semejantes a los 3 casos de ER que se presentan en el trabajo, se encontraron factores de éxito que permitieron la evolución y crecimiento de éste, que se evidencia en su etapa de inicio y despegue. Por lo tanto, si estos factores se saben aprovechar generarían una ventaja competitiva, obteniendo una mayor probabilidad de crecimiento.

En el caso de las blusas de algodón tejidas a mano un factor que se relaciona mucho con este caso es el cultural, específicamente la distancia de poder algo que se evidencia en los espacios rurales. Algunos autores comentan que es posible que se encuentren mayores niveles de emprendimiento en culturas con elevada distancia al poder debido a que se ejerce una influencia en las capacidades necesarias para comenzar un proyecto (Torroba, 2014). Este hace referencia a la percepción de los miembros en cuanto la distribución de poder, al ser un ER totalmente basado en la comunidad, este rol del poder juega un gran papel pues puede generar divisiones antes de alcanzar los objetivos. Sin embargo, si es

necesario que exista una jerarquía que permita guiar a los demás hacia las metas trazadas por todos.

Otro factor es la orientación a largo plazo, es decir, tener una visión de donde quieren llegar, esto les permite centrar su esfuerzos en el ahorro y la inversión para alcanzar metas en ciertos periodos de tiempo, así que los emprendedores deben desarrollar cualidades que sean compatibles con este tipo de sociedades si quieren sobrevivir a la competencia (Torroba, 2014). Muchas veces el error de los ER es pensar en el pasado y el presente únicamente frenando su apalancamiento.

Desde otra perspectiva de factores de éxito podemos encontrar la formación, entendiéndose a este como el enfoque en el proceso. Esto se podría entender mejor como la planificación previa que se debe ejecutar para el ER, conocido como un plan de negocios. Este eslabón es muy importante para que exista un direccionamiento de los otros factores de éxito y en conjunto a los miembros de la organización.

Por último, pero no por eso menos importante, tenemos los aspectos de financiamiento claves para el desarrollo de un ER. Para llevar a cabo un nuevo proyecto empresarial es necesario tener capital, razón por la cual, aquellos emprendedores que no tienen o no consiguen levantar el capital suficiente, fracasan incluso antes de comenzar (Torroba, 2014). Con el fin de que el fracaso no sea una opción existen las ayudas económicas préstamos bancarios, créditos para emprendedores, fondos de inversión, entre otros. Se debe tener claro las etapas por las cuales atraviesa un ER, conocer los riesgos y saber aprovechar las oportunidades que generen un beneficio.

Por otro lado, para las artesanías con caña guadua en relación con el acercamiento con ER similares del caso de artesanías de caña guadua se encontró un caso Nacional en la zona de Intag del cantón de Otavalo. Este ER obtuvo éxito gracias a diversos factores de éxito que han permitido la evolución y el crecimiento del mismo.

Se debe rescatar que el emprendedor al empezar su idea de negocio realizó un análisis a sus competidores con artesanías iguales o similares de países vecinos como Perú y Colombia. De esto se obtuvo mejoras para el proceso e incluso otros materiales con los cuales trabajar, de esta manera obtuvo una ventaja competitiva ante sus competidores nacionales.

Otro factor que favoreció en el crecimiento del emprendimiento fue la promoción del uso del material a través de las plataformas digitales y en espacios de comercialización como ferias. De esta forma se consiguió obtener interés en los compradores y generar una cuota

de mercado fuerte. También menciono que es muy importante identificar las zonas donde se pueden vender las artesanías, un ejemplo son los lugares turísticos. (La Hora, 2019)

También se consiguió un caso similar en la ciudad del Tena en la zona de la reserva Colonso Chalupas, aquí nos menciona que hay que elegir y especializarse en uno de los eslabones de la cadena eco productiva de la guadúa (Batres, 2019), lo que permite mejorar la capacidad productiva, después se pueden añadir nuevos productos o subproductos para obtener un catálogo más amplio de artesanías que ofertar en el mercado, pero después de dominar un producto específico, así se puede adquirir nuevo conocimiento y seguir combinando habilidades en beneficio del emprendimiento.

Finalmente, para el caso de artesanías con fibra de tallo de plátano se encontró en la ciudad del Puyo en la parroquia del Triunfo, se encontró un emprendimiento con características semejantes. Uno de los factores en el que se centraron, se en la dinamización de los efectos positivos del uso de este tipo de material, enseñar a la comunidad y población en general los beneficios que tiene este material con temas relacionados a las sostenibilidad y solidaridad colectiva (Ordoñez & Real, 2019). Gracias a esto el porcentaje de ventas creció en gran manera, ellos se centraron las zonas turísticas del país, debido a que el turismo es un sector estratégico porque apoya la reactivación económica en la Matriz Productiva Nacional (Ordoñez & Real, 2019).

Otra herramienta que sugieren es la tecnología, la evolución de las TIC'S surgen como una herramienta de la agilidad en los procesos de mercadeo (Ordoñez & Real, 2019), permitiendo alcanzar y generar una cuota de mercado más amplia dando a conocer el producto en las plataformas digitales.

También se debe trabajar mucho en la búsqueda de relación calidad-precio sea buena y atractiva para el consumidor. Así lo mencionan Ordoñez y Real en su publicación, argumentan que las artesanías con fibra de banano que se debe desarrollar un producto con valores intangibles como la calidad que se convierten en la característica esencial que se necesita para garantizar la aceptación del cliente (Ordoñez & Real, 2019).

Por último, el ejemplo de Banana Time en Machala, una organización de mujeres conocida como AMA, cuenta con 15 años de experiencia en el mercado de artesanías y actualmente es un gran exportador, han llegado a varios mercados: Estados Unidos, México, Chile, España, Francia, Dinamarca, Inglaterra entre otros países (Revista Banana Export, 2023). Lo que en primera instancia le ayudo a crecer fue la predisposición que tenía por obtener un producto que presenten a la provincia, a través de esto, el crear un souvenir único las motivaba aún más, y ellas eran las más entusiastas por lucir las prendas (Revista Banana

Export, 2023), y fue así como comenzó la difusión de su marca, por medio de la humanización está es una estrategia de marketing que ayuda mucho a las grandes empresas.

A continuación, se genera una tabla que describe los factores de éxito encontrados en los casos éxitos a nivel nacional como internacional, con el fin de entenderlos mejor para su utilización durante el proyecto.

Tabla 3.7 Resumen de factores claves en ER

Factor de éxito	Descripción
Orientación a largo plazo	Se refiere a la adopción de una visión estratégica y sostenible que va más allá de los objetivos inmediatos. Además, implica la adaptación proactiva a cambios en el mercado, la incorporación de tecnologías emergentes y la planificación para la resiliencia frente a posibles desafíos. Esta orientación a largo plazo busca no solo el éxito económico del emprendimiento, sino también el desarrollo integral y sostenible de la comunidad rural en la que opera.
Formación y capacitación	Se refiere al proceso integral de adquirir conocimientos, habilidades y herramientas necesarios para iniciar, gestionar y hacer crecer un negocio en entornos rurales. Este enfoque busca proporcionar a los emprendedores rurales las competencias necesarias, tanto técnicas como empresariales, para enfrentar los desafíos específicos de las comunidades rurales.
Financiamiento	Se refiere al acceso y gestión de recursos financieros para el establecimiento, operación y crecimiento de iniciativas, este proceso implica la búsqueda y obtención de fondos, ya sea a través de préstamos, inversiones, subsidios u otras fuentes, con el objetivo de financiar actividades agrícolas, proyectos de agroindustria o negocios relacionados con la producción rural. La disponibilidad de financiamiento adecuado y sostenible es esencial para superar las barreras económicas y permitir que los emprendedores rurales implementen sus ideas, desarrollen sus negocios y contribuyan al desarrollo económico y social de las comunidades rurales, generando empleo y fortaleciendo la resiliencia económica local.
Análisis de competencia	Implica evaluar detalladamente el entorno empresarial local para comprender las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta un emprendimiento en el contexto rural. Este proceso implica examinar a otros actores del mercado que ofrecen productos o servicios similares, identificar sus estrategias, precios y calidad, y analizar cómo se posicionan en relación con el emprendimiento en cuestión.

Dinamización del uso de materiales	Implica la promoción y gestión activa de recursos y materias primas locales de manera eficiente y sostenible. Este enfoque busca fomentar la utilización óptima de los materiales disponibles en entornos rurales, ya sea a través de prácticas agrícolas sostenibles, la implementación de tecnologías apropiadas o la valorización de recursos locales para la producción de bienes y servicios. La dinamización impulsa la economía local al maximizar el aprovechamiento de los recursos existentes, contribuyendo así a la sostenibilidad ambiental y al desarrollo económico de las comunidades rurales.
Especialización de un producto/proceso	Se refiere a la focalización y perfeccionamiento detallado de un bien o servicio específico, así como de los métodos de producción asociados, para atender de manera excepcional las necesidades y demandas particulares de un mercado rural. Esta estrategia implica no solo la identificación de nichos específicos dentro del ámbito rural, sino también el desarrollo de conocimientos especializados y habilidades que permitan la producción de bienes únicos o la prestación de servicios altamente diferenciados.

Fuente: La autora

3.1.2 Sistematización del diagnóstico: impulsores, barreras y facilitadores

Se muestran la información obtenida de las visitas a cada uno de los casos de estudio enfocadas en el área de producción, en este primer acercamiento se muestran las preguntas abiertas.

Tabla 3.8 Resultados de la lista de chequeo de los casos de estudio (fase 1)

AREA DE PRODUCCIÓN				
N.	Pregunta	Blusas de algodón	Caña Guadua	Fibra de tallo de plátano
1	¿De dónde obtiene los insumos para producir?	Tela, hijos, moldes, patrones e insumos varios (Plan Internacional)	Caña (residuos de construcción), pintura, malla y aceite de oliva (tiendas locales)	Tallo de plátano (cultivo propio), accesorios (proveedor en Quito), spray y tintes (tiendas locales)
2	¿Cuál es el tiempo que se demora en producir una unidad de (PRODUCTO/S)?	15 días	1 semana	1 hora
3	¿Cuántas unidades produce a la semana?	27 unidades/15 días	1 unidad/semana	30 unidades/semana
4	¿Cuántas unidades salen con alguna falla?	10 unidades	Rara vez 1 unidad	5 - 8 unidades
5	¿Qué hace con las unidades con falla?	Se corrigen mientras se elaboran o se las venden a menor precio	se modifican las medidas establecidas	Se desarma y se vuelven hacer

Fuente: La autora

De la misma forma se muestran las preguntas cerradas del área de producción para los 3 casos de estudio. Para este caso se omiten las preguntas 13 y 14 debido a que no corresponden con el tipo de artesanía estudiada como lo son las artesanías no alimentarias.

Tabla 3.9 Resultados de la lista de chequeo de los casos de estudio (fase 2)

AREA DE PRODUCCIÓN				
N.	Pregunta	Blusas de algodón	Caña Guadua	Fibra de tallo de plátano
6	Los trabajadores cuentan con las herramientas necesarias para el proceso productivo	SI	NO	SI
7	El emprendimiento tiene controles para asegurar una producción estándar	NO	NO	NO
8	El emprendimiento tiene controles para reducir los productos defectuosos	SI	NO	NO
9	El emprendimiento tiene identificado claramente los procesos para la producción de su producto	SI	NO	SI
10	Los insumos de producción se almacenan en condiciones que aseguren su conservación	SI	SI	SI
11	Los productos terminados se almacenan en condiciones que aseguren su conservación	NO	NO	SI
12	Los productos tienen un etiquetado que incluya las características del producto	MO	SI	NO
15	De ser el caso, los trabajadores cuentan con equipos de seguridad	NO	SI	NO
16	De ser el caso, los trabajadores usan equipos de seguridad al momento de la visita	NO	NO	NO
17	El Layout del proceso productivo es eficiente	NO	NO	NO

Fuente: La autora

Con base del tratamiento de la información obtenida de las herramientas de levantamiento de información, se realizaron las tablas de sistematización del diagnóstico de acuerdo con el modelo IBF.

Tabla 3.10 Diagnóstico del modelo IBF: Blusas de algodón bordadas a mano

Categoría	Subcategoría	Código	Justificación	Testificación
Impulsores	Creación	Hacer su propia vestimenta	<i>"La principal razón sería que nosotros saquemos o aprendamos a hacer unas blusas de calidad, por ejemplo, (...), pero nosotros dijimos hagamos nosotros y eso para poner y esa es la elegancia de nosotros."</i>	Orador 1
	Identidad	Recuperar la identidad cultural	<i>"También porque más que todo que somos mujeres indígenas y nos gusta, nos fascina más que todo, vestirnos así porque antes de iban era así era hasta abajo, (...) no nosotros queremos cómo es recuperarla la identidad cultural, como se tenía antes más que todo eso nos motivó, porque somos indígenas y nos gusta nuestra vestimenta."</i>	Orador 2
	Subsistencia	Tener ingresos económicos	<i>" pensaron que eso sería una fuente de ingresos, ha sido uno de los motivos también de nuestro emprendimiento (...) de que de esos recursos podamos, o sea, solventar para la educación, (...) entonces eso ha sido también un motivo más para hacer un ingreso económico a nuestros hogares."</i>	Orador 2
Barreras	Endógenas	Falta de conocimiento habilidad y experiencia	<i>"En la dificultad que hemos tenido es primeramente en aprender a abordar, por ejemplo, al principio para poder aprender nosotros teníamos que dañar a veces las telas, los hilos, a veces nos cortaban, nos pinchábamos los dedos así"</i>	Orador 2
		Barreras de comercialización	<i>"nos gustaría salir e ir a vender yo qué sé en Guaranda, en otros lugares más grandes"</i>	Orador 1
	Exógena	Infraestructura y servicios básicos	<i>"Si hemos pensado, pero, mejor dicho, los compañeros de autoridades de la comunidad no nos dan dado todavía es que teníamos pedido un cuarto de allá, pero dijeron que ya ahora estamos arreglando."</i>	Orador 2

Facilitadores	Externo	Existencia de instituciones que favorecen el emprendimiento rural.	<i>"este emprendimiento surgió primero gracias al plan internacional que las chicas fuimos a un taller de liderazgo, de ese taller de liderazgo andábamos así y luego todavía seguimos en el movimiento por ser niña y entonces en ese trayecto queríamos hacer un emprendimiento como jóvenes aquí en la comunidad"</i>	Orador 1
	Interno	Iniciativa para compartir conocimiento	<i>"Esta es la blusita que yo hice primera vez cuando dijimos hagamos y tuvimos la oportunidad de una compañera que estaba ella sabía hacer las blusitas, dijimos enseñenos y nos enseñó y aprendimos."</i>	Orador 1

Fuente: La autora

Esta localización se encuentra a una hora de Guaranda, al centro norte de la provincia, cuenta con carreteras que facilitan la conectividad; sin embargo, son limitados los medios de transporte, pues los buses que realizan el recorrido a la comunidad solo cuentan con tres horarios durante el día y adicional a estos en la comunidad se cuenta con el servicio de camionetas que apoyan con la movilización de los miembros.

En el levantamiento de información se llegó a conocer que este ER produce 27 unidades cada 15 días, esa sería la producción ideal si todos los miembros realizarán una prenda, pero no es el caso y en el periodo de tiempo de 15 días se pueden obtener entre 5 y 8 blusas. Además, el ER no cuenta con un mercado afuera de su comunidad, lo que junto al resto de los datos los que han limitado el avance del mismo.

Tabla 3.11 Diagnóstico del modelo IBF: artesanías de caña guadua

Categoría	Subcategoría	Código	Justificación	Testificación
Impulsores	Creación	Empleo de habilidades y conocimiento	<i>"Porque a mí siempre me ha gustado lo que es manualidades. Toda la vida toda la vida me ha gustado y fue la forma de darle como desarrollarlo por decirlo así darle vida a sus sueños. Toda la vida me ha gustado lo que es manualidades. "</i>	Orador 3
Barreras	Exógenas	Acceso limitado al apoyo y falta de regulación	<i>"también, a veces, falta de apoyo, veo de otras instituciones " -"El municipio dice, te invitamos a una casa abierta, pero eso es todo, hasta allí llega, ya uno va a la casa abierta, te fuiste, se olvidaron."</i>	Orador 3

		Falta de herramientas	<i>"a veces uno se priva de tener, por decir, unas herramientas completas para poder perfeccionar el trabajo, porque faltan muchas cosas para perfeccionar, para que el trabajo se dé como debe de entregarse."</i>	Orador 3
		Falta de financiamiento externo	<i>"a veces por falta de financiamiento uno no compra el material que necesita para para trabajar."</i>	Orador 3
	Endógenas	Falta de capacitación empresarial	<i>"o sea del almacenamiento de las artesanías, pues los tengo un cartón y al cartón lo tengo en una funda de basura de esas negras grandes para que no le dé el aire porque muchas veces se llenan de como de un moro y se ponen negras."</i>	Orador 3
Facilitadores	Interno	La existencia de redes y ecosistemas de emprendedores rurales.	<i>"Es un banquito que aportamos mes a mes. De lo que aportamos hacemos nosotros también crédito pagamos al cuatro por ciento es una caja de ahorros."</i>	Orador 3
	Externo	Disponibilidad de herramientas para iniciar	<i>"Cuando ya salí de escuela taller que yo comencé a ir trayendo y comencé a tener herramientas, yo dije bueno, ya aquí ya toca. Ya hay el material, hay la herramienta, ya hay que darle ganas"</i>	Orador 3
		Materia prima donada	<i>"Por decir las cañas, mis compañeros trabajan en construcciones de casa, ellos curan la caña y la caña que va sobrando la que ya no ocupan en construcciones, me la dan."</i>	Orador 3
		Estímulos municipales y subsidios para el emprendimiento rural.	<i>" yo entré en una escuela taller. De allí ya salí con el aprendizaje. De allí en adelante, pues debo de agradecerle a plan porque todavía pertenecía al taller donde estaba cuando ellos me comenzaron a apoyar con herramientas de trabajo "</i>	Orador 3

Fuente: La autora

Un aspecto importante de esta comunidad es la dificultad de la conectividad que presentan, no cuentan con vías en condiciones óptimas, ni tampoco con un servicio de transporte público. Este ha causado limitantes en el ER, debido a los elevados precios que se deben costear para poder movilizarse a sectores de comercio. Relacionado con la conectividad también se cuenta con el poco conocimiento de marketing y uso de plataformas digitales no ha permitido extender su cuota de mercado.

El emprendimiento cuenta con un porcentaje de producción bajo esto debido a que solo se trabajan entre 3 y 4 horas diarias, y en su mayoría solo trabaja un miembro de la

organización. Bajo este y los anteriores antecedentes, el emprendimiento cuenta con un aproximado en ventas de 5 unidades al mes (únicamente de set de utensilios de cocina). Con respecto a los otros artículos que se elaboran, en estos se cuenta con la participación de los otros colaboradores, estos productos se almacenan para la venta en espacios como ferias y eventos municipales.

Para el proceso productivo no se cuenta con un espacio idóneo, sin embargo, sigue una línea de producción para la elaboración de artesanías. Tampoco se cuenta con un método adecuado de almacenamiento, ni espacio para el mismo.

Por último, la materia prima específicamente la caña guadua es proveída con amigos de la emprendedora, quienes le obsequian trozos de caña guadua que sobran en construcciones. El precio de venta del set de utensilios de cocina es de \$3.50, este valor fue establecido por los precios de la competencia, a pesar de eso, en el ER no se conoce cuanto se obtiene de utilidad o beneficio.

Tabla 3.12 Diagnóstico del modelo IBF: Artesanías de fibra del tallo de plátano

Categoría	Subcategoría	Código	Justificación	Testificación
IMPULSORES	Superación	Educación y formación	<i>"La historia surge por mi mamá. Ella siempre ha trabajado creando o diseñando o haciendo artesanías de todo tipo, desde botellas, en vidrio, en madera, en piedra. Entonces ella empezó a trabajar con lo que era esa parte, que es la parte externa del tallo"</i>	Orador 4
	Creación	Reconocimiento del emprendimiento	<i>"Que la marca Rollins sea reconocida, que cuando escuchen aretes o accesorios que sean eco amigables, que sean amigables con el medio ambiente. Nosotros siempre hemos estado trabajando con esa línea, siempre hemos hecho artesanías, utilizando materiales en medio, como mate, coco seco, botellas, latas y en este caso también el plátano "</i>	Orador 4
BARRERAS	Exógeno	Falta de apoyo de la comunidad	<i>"A veces las personas que están a nuestro alrededor son las que como menos nos apoyan. Cuando nosotros empezamos nadie, dentro de nuestra comunidad absolutamente nadie nos da un like, porque nosotros vendemos en redes sociales."</i>	Orador 4

FACILITADORES		Falta de planificación	<i>"Si por ejemplo el inventario de los materiales, de lo que compro no tengo inventario, siempre lo que si llevo es, por ejemplo, voy a un evento ahí si anotó todo lo que vendo, en cuanto lo vendo, es hago cuando es en eventos, si eso sí"</i>	Orador 4
	Endógenas	La existencia de redes y ecosistemas de emprendedores rurales.	<i>"No hemos hecho un crédito, siempre hemos trabajado con los recursos de nosotros, pero últimamente estamos en lo que es plan educa, que son unos banquitos de ahorros que se hacen entre las comunidades con plan internacional"</i>	Orador 4
		Existencia de instituciones que favorecen el emprendimiento rural.	<i>"De los gobiernos hemos recibido lo que es publicidad, que ya hemos podido ir a otras ciudades, ya nos invitan a eventos por ejemplo he recorrido una gran parte del ecuador nos llevan a Quito, a Riobamba, a Ibarra."</i>	Orador 4
		Estímulos municipales y subsidios para el emprendimiento rural.	<i>"En una de las capacitaciones que recibí de una beca que nos dio plan internacional nos enseñaron a humanizar la marca (...) Cuando yo voy a un evento siempre ando con mi sombrero, con mis aretes, con mi cartel y alguna reunión que yo voy siempre ando utilizando algo de mi marca."</i>	Orador 4
		La existencia de redes de comercialización rural.	<i>"Nosotros ya por parte del gobierno tenemos tres tiendas, a las cuales ahorita no tenemos productos. "</i>	Orador 4
	Interno	Desarrollo de encadenamientos productivos.	<i>"segundo, nosotros hemos, bueno, más que todo mi mamá ha investigado muchísimo sobre la fibra de plátano. Nos hemos dado cuenta y hemos investigado que en otros países (...) hay fábricas donde se concentran en sacar la fibra para venderla a otras empresas donde van a hacer telas, donde hacen zapatos, donde hacen ropa, entonces aquí Manabí que tenemos la materia prima y que se desperdicia "</i>	Orador 4

Fuente: La autora

El espacio que está destinado como taller para la elaboración y almacenamiento de las manualidades es considerablemente pequeño, tampoco cuenta con un espacio específico para el tratamiento de la fibra de plátano, cuyo proceso exige que se cuente con un espacio para reposo del mismo para conservar de manera óptima su proceso de tratamiento.

Algo por resaltar de este emprendimiento que lo diferencia de los anteriores, es el nivel de progreso que ha tenido, pues su alcance es mayor desde el apoyo gubernamental con el que cuentan, el acceso a mercados y el tamaño de producción que manejan. Debido a esto, el nivel de producción es superior con respecto a los otros emprendimientos, en una semana en la emprendedora se producen 30 unidades. El tiempo de producción por unidad es de 1 hora aproximadamente, cuando existen errores o fallas se reprocesan las unidades por lo cual no existe un desperdicio de material.

Con respecto al cálculo de sus costos de producción este emprendimiento no cuenta con un método, pero si llega un registro a mano de los ingresos y egresos del mismo. El precio de venta de los aretes es de \$5, valor que fue calculado a través de un análisis de los precios de la competencia y teniendo en cuenta el valor de la mano de obra. También supieron indicar que el emprendimiento cuenta con un porcentaje de ganancias entre el 15% y 20%.

3.1.3 Plan de fortalecimiento de los procesos productivos de los emprendimientos rurales seleccionados.

Después del tratamiento y análisis de información de cada uno de los casos, se procede con el planteamiento de objetivos y estrategias que fueron el canal para la creación de las herramientas de gestión del proceso productivo. Para el caso 1 se presentan 2 objetivos con 2 estrategias cada uno. En el caso dos también se cuenta con 2 objetivos con 2 estrategias cada uno. Por último, en el caso 3 se cuenta con 2 objetivos con 2 y 3 estrategias respectivamente.

Caso 1: Blusas de algodón tejidas a mano

A. Objetivos y estrategias

OB1: Incrementar el nivel de organización de los procesos relacionados con la producción de blusas de algodón

- ❖ E1OB1: Determinar los procesos estratégicos, productivos y de apoyo mediante la creación de un mapa detallado que visualice las interrelaciones y dependencias entre dichos procesos.
- ❖ E2OB1: Establecer las principales fases del proceso productivo que ilustren de manera clara y concisa las etapas involucradas.

OB2: Incrementar el control de calidad en la producción de blusas de algodón

- ❖ E1OB2: Establecer indicadores para el proceso productivo contextualizados a las características del emprendimiento rural.
- ❖ E1OB2: Implementar controles de calidad en cada etapa del proceso de fabricación.

B. Propuestas de herramientas de gestión para la mejora del proceso productivo

Caso 1

Herramienta propuesta 1: Mapa de Procesos

Se plantea un mapa de procesos adecuado a las características de un emprendimiento rural. El cual consta de procesos estratégicos, operativos y de apoyo, con este se espera identificar mejor los procesos claves en una organización y así reforzar los eslabones débiles con los que se topan durante su tiempo de funcionamiento, debido a que el ER no tiene definidas las funciones de sus colaborados, ni los proceso a seguir. Es importante que se tengan claros los procesos operativos, debido que en ellos se centraran las mejoras.



Figura 3.8 Mapa de proceso adaptado a ER

Fuente: La autora

Herramienta propuesta 2: Diagrama de flujo del Proceso Productivo

Se presenta un diagrama de flujo del proceso productivo en comparación, es decir, un antes y después, constan con todas las etapas mencionadas por los colaboradores, sin embargo, se plantearon cambios para una mejora en el proceso productivo, debido a que se mencionó que no era el proceso óptimo para la elaboración de blusas según los colaboradores. Adicional a esto se sugiere la implementación de una etapa de

empaquetado para mejorar la calidad-precio, agregando el concepto de sostenibilidad debido a que actualmente se utilizan bolsas de plástico, por lo cual se sugiere optar por bolsas de papel reciclado. También se encuentra un cuello de botella en el subproceso de coser, debido a que solo existen 2 máquinas y 2 personas encargadas de las mismas, mientras se elaboran 27 blusas, esto se puede identificar mejor con la ficha técnica.

Proceso de elaboración de blusas de algodón bordadas a mano

Elaborado por: Karen Barriga

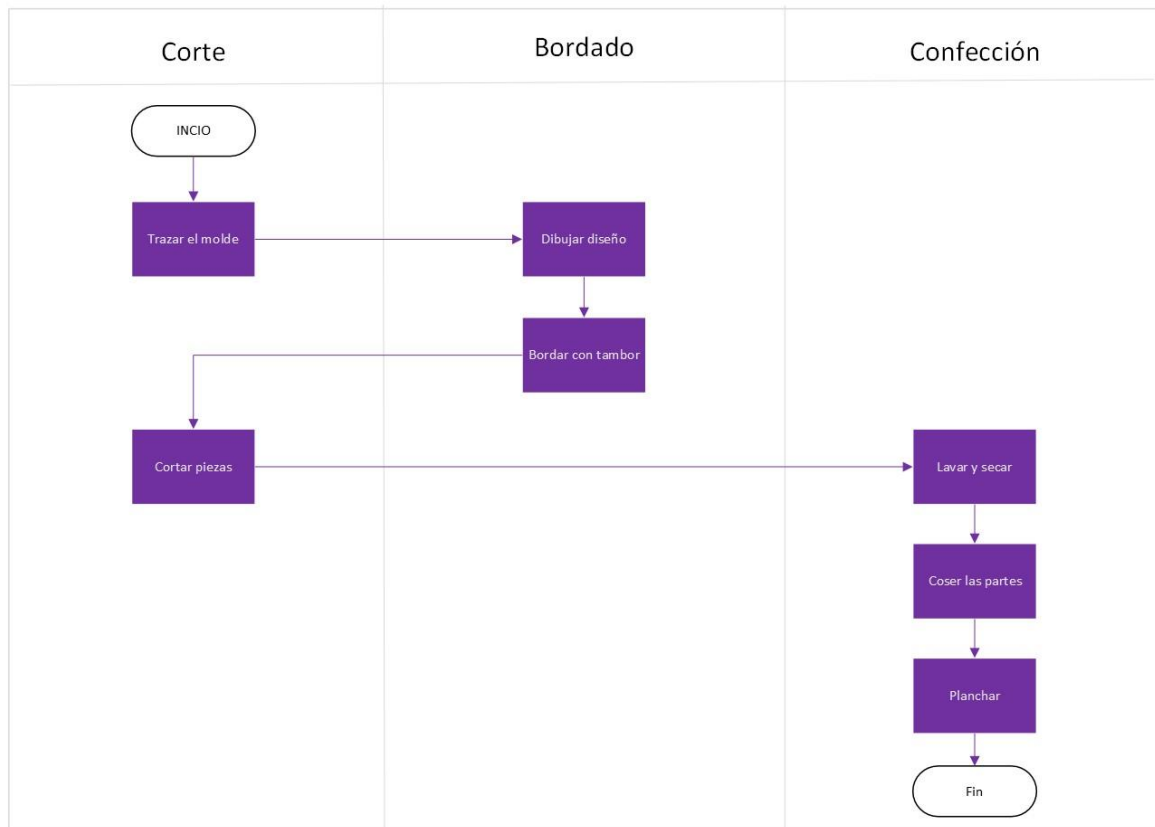


Figura 3.9 Diagrama de flujo antes de la mejora

Fuente: La autora

Proceso de elaboración de blusas de algodón bordadas a mano

Elaborado por: Karen Barriga

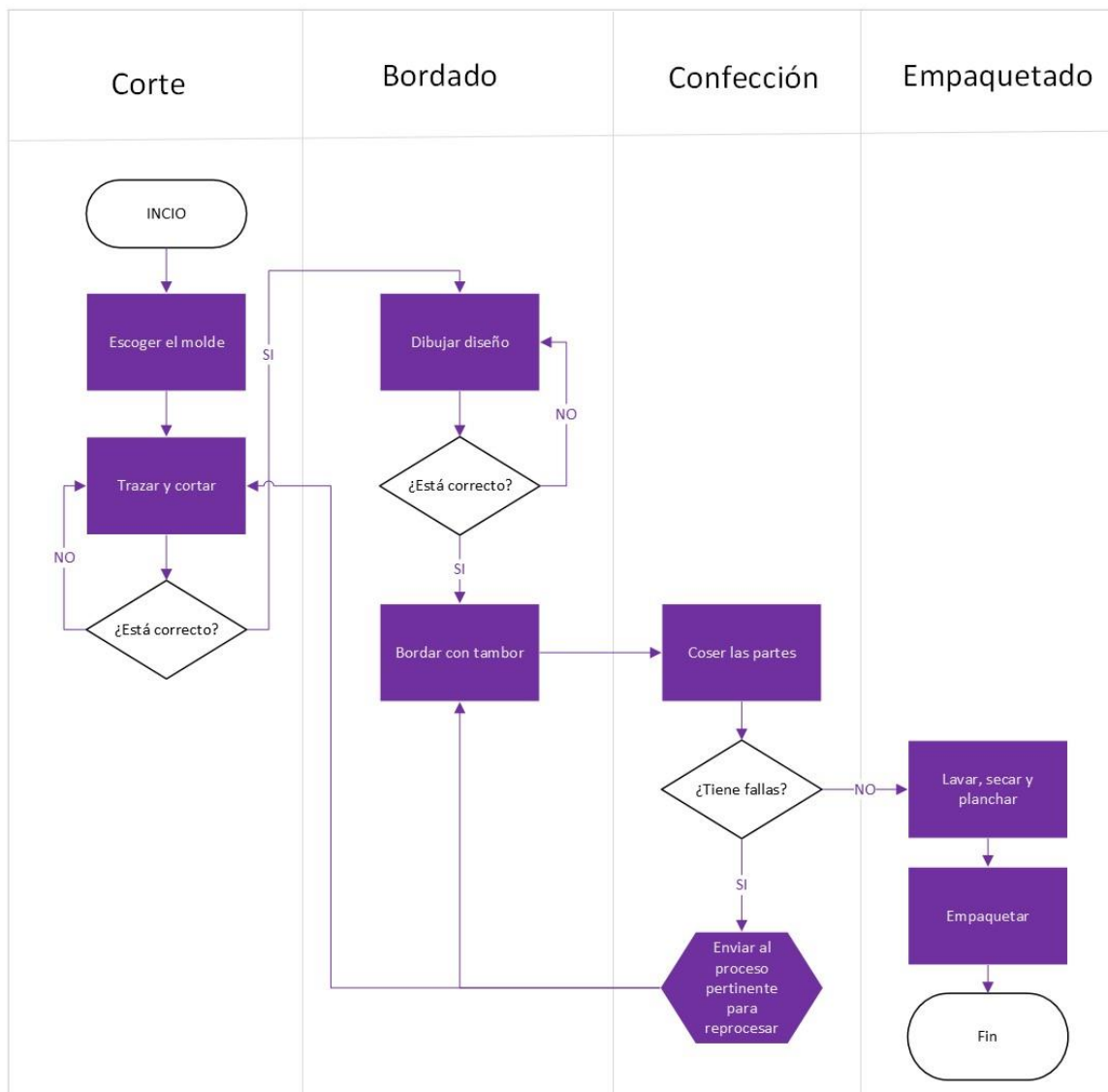


Figura 3.10 Diagrama de flujo después de la mejora

Fuente: La autora

Herramienta propuesta 3: Tabla de indicadores

Se presenta una tabla con los indicadores adaptados a la realidad de un emprendimiento rural que pueden ayudar a mejorar el desempeño de la organización centrándonos en el proceso de producción.

Tabla 3.13 Tabla de indicadores adaptado al caso de blusas de algodón


Tipo	Código	Nombre del Indicador	Descripción	Tendencia esperada	Fórmula
Área de producción	P1	# productos producidos por mes	Mide el número de artículos totales que se elaboran al mes.	Creciente	<i>número de productos</i>
	P2	Tasa de productividad colaborador/mes	Mide el número de unidades que se producen al mes en relación con la cantidad de colaboradores.	Creciente	$\frac{\text{número de productos}}{\text{número de colaboradores}}$
	P3	# de horas trabajadas usadas en producción	Mide el número de horas que se destinan a la producción por mes de todos los miembros de la organización.	Creciente	<i>número de horas</i>
	P4	Tasa de uso de la capacidad instalada	Mide el nivel de utilización de la capacidad productiva con la que se cuenta en el ER	Creciente	$\frac{\text{número de unidades producidas}}{\text{número de unidades teóricas}}$
	P5	Porcentaje de unidades con falla	Mide el porcentaje de unidades que salen con falla o tuvieron una durante el proceso productivo	Decreciente	$\frac{\text{número de unidades con falla}}{\text{número de unidades producidas}}$

Fuente: La autora

Herramienta propuesta 4: Ficha técnica de control interno de producción

Se plantea el uso de una ficha técnica de control interno de producción (ANEXO III), esto permitirá obtener una estandarización en todos los productos elaborados, garantizando su calidad y ayuda a gestionar los costes de producción. Estas fichas permiten clasificar los productos como “conformes” o “no conformes”, permitiendo obtener un mejor resultado en la implementación de los indicadores.

Tabla 3.14 Ficha técnica para control interno

Emprendimiento rural Bolívar	FICHA TÉCNICA DE BLUSAS DE ALGODÓN BORDADAS A MANO	
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO		
USO DEL PRODUCTO		
COMPONENTES		

SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN: detallar el tiempo empleado y las actividades del proceso productivo.

Fecha	Descripción de la actividad	Tiempo empleado en la actividad (en minutos)	Avance del proyecto

Describir en cantidades y medidas los requerimientos de insumos, materia prima, mano de obra necesarios para la elaboración de cada artesanía y cuantificar su inversión unitaria.

COMPONENTE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MATERIA PRIMA E INSUMOS				
MANO DE OBRA				
TOTAL DE COSTOS DE PRODUCCIÓN				
PRECIO OFRECIDO AL PÚBLICO				

Fuente: La autora

La ficha está adaptada al contexto de un emprendimiento rural y busca obtener información fiable para los indicadores y así conocer mejoras para un futuro; uno de estos es el tiempo empleado en las actividades y la fecha nos sirve para conocer en cuantos días se consigue un producto terminado. También se añadió un apartado para el coste de producción que cuenta materiales e insumos y mano de obra, al final se puede conocer la utilidad por unidad, algo que no se considera aún dentro del ER, pues no cuentan con un método tangible para su cálculo.

CASO 2: Artesanías con caña guadua

A. Objetivos y estrategias

OB1: Incrementar el nivel de organización de los procesos relacionados con la producción de artesanías hechas a base de caña guadua

- ❖ E1OB1: Determinar los procesos estratégicos, productivos y de apoyo mediante la creación de un mapa detallado que visualice las interrelaciones y dependencias entre dichos procesos.
- ❖ E2OB1: Establecer las principales fases del proceso productivo que ilustren de manera clara y concisa las etapas involucradas.

OB2: Incrementar los controles de calidad en las etapas del proceso de elaboración de artesanías hechas a base de caña guadua

- ❖ E1OB2: Definir la estandarización adaptada para una producción CIM (personalizada masiva) de la forma de producción.
- ❖ E2OB2: Establecer indicadores para el proceso productivo contextualizados a las características del emprendimiento rural.
- ❖ E3OB2: Establecer un plan de equipamiento para la producción para la mejora de la calidad del producto.

B. Propuestas de herramientas de gestión para la mejora del proceso productivo
Caso 2

Herramienta propuesta 1: Mapa de Procesos

Se propone un mapa de procesos adecuado a las características de un emprendimiento rural. El mismo que consta de procesos estratégicos, operativos y de apoyo, con este se espera identificar mejor los procesos claves en una organización y así reforzar los eslabones débiles con los que se topan durante su tiempo de funcionamiento, pues en este ER no se tiene identificado la mayoría de sus procesos y actividades.



Figura 3.11 Mapa de proceso adaptada al ER

Fuente: La autora

Herramienta propuesta 2: Diagrama de flujo del proceso productivo

Se presenta un diagrama de flujo que consta con todas las etapas mencionadas por los colaboradores durante la entrevista; sin embargo, se plantearon cambios que mejoren el estado del proceso productivo y que no intervengan problemas ergonómicos, en este caso el diagrama de flujo del proceso está estructurado para que se pueda adaptar a una producción masiva adaptada al contexto de un ER. También se agregan etapas al proceso para asegurar la calidad en la artesanía, sin embargo, se encontró un punto que arroja desperdicios para lo cual, se puede añadir la incorporación de un subproducto o buscar un centro de acopio o desecho de este tipo de material.

Proceso de elaboración de set de utensillos de cocina

Elaborado por: Karen Barriga

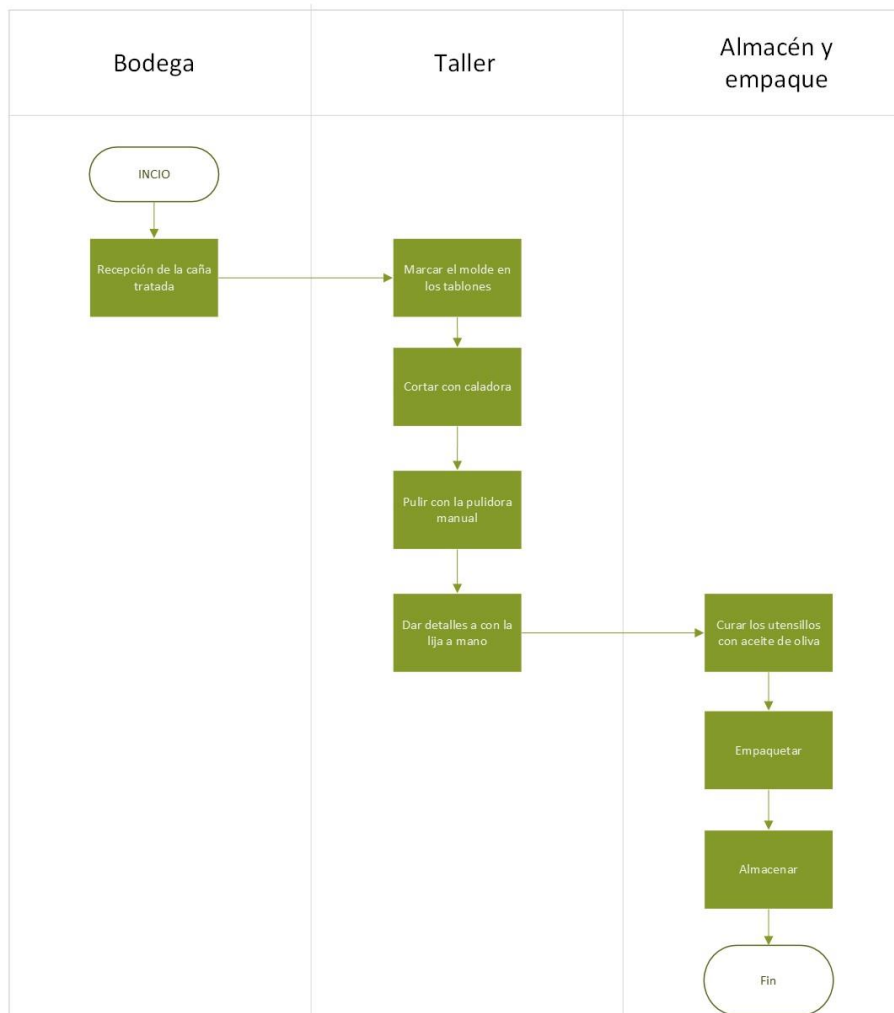


Figura 3.12 Diagrama de flujo antes de la mejora

Fuente: La autora

Proceso de elaboración de set de utensillos de cocina

Elaborado por: Karen Barriga

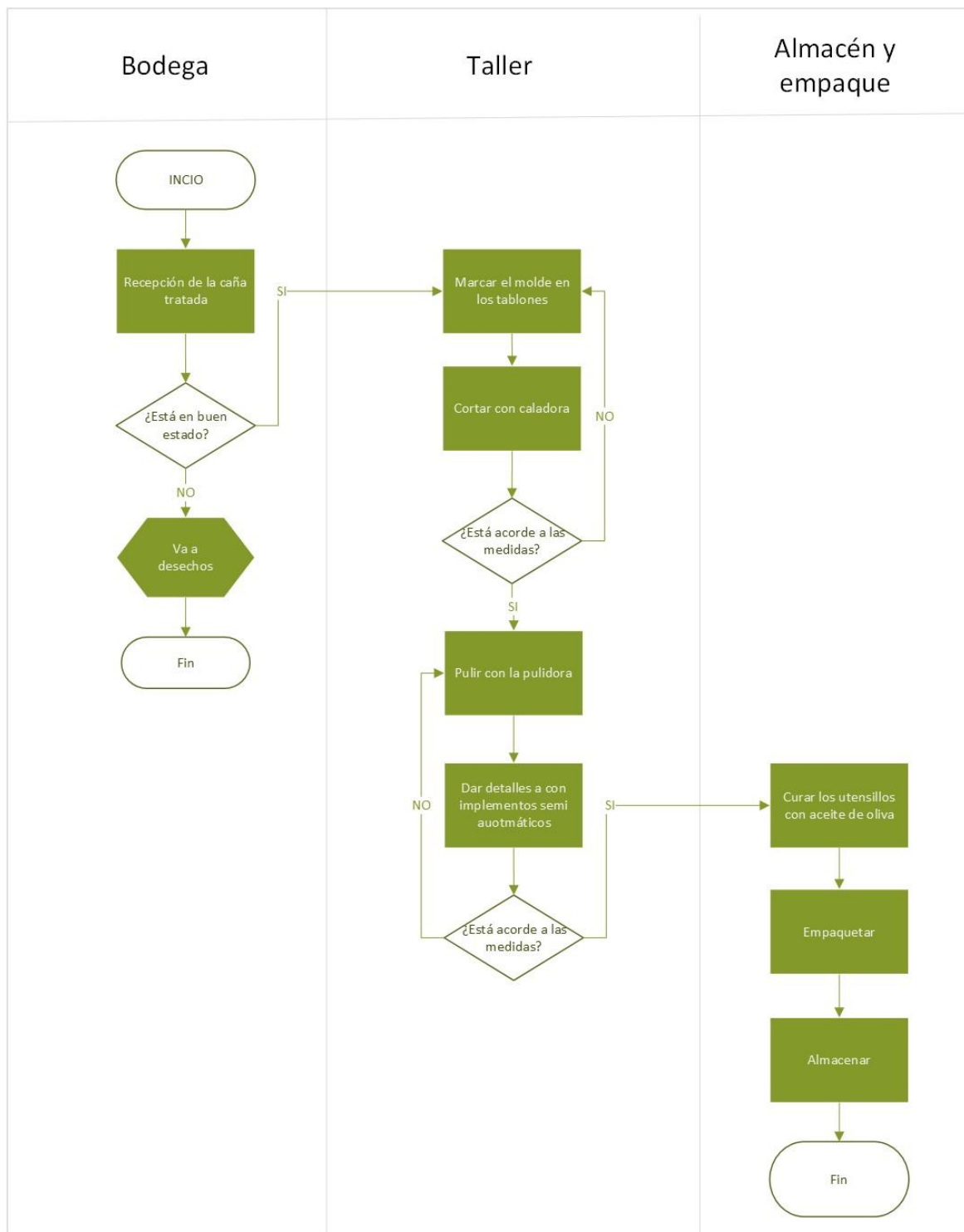


Figura 3.13 Diagrama de flujo después de la mejora

Fuente: La autora

Herramienta propuesta 3: Plan de producción adaptado

Se establece la estandarización adaptada para una producción CIM (personalizada masiva) de la planificación de la producción, con la se busca aumentar la capacidad de producción semanal del ER, pero debido a que existen varios trabajos que al ser repetitivos pueden generar riesgos ergonómicos se sugiere en el plan de producción semanal que cada día se elaboren tareas diferentes pero que se trabaje con un lote de producción fija, de esta forma no se obtienen tareas repetitivas, se cuentan con descansos de estas tareas para que no existen afectaciones de salud.

ARTESANÍAS CON CAÑA GUADUA										
PLAN DE PRODUCCIÓN SEMANAL										
Se solicita realizar el siguiente artículo:										
Nombre Artículo: <u>SET DE UTENSILLOS DE COCINA</u>			Cantidad a producir: <u>15</u>			Unidad Medida: <u>UNIDAD</u>		Referencia Artículo: _____		
Cantidad Inicializados: _____			Cantidad terminados: _____			Especificaciones: _____			EL SET CONSTA DE 2 CUCHARAS, 1 PALETA Y 1 RECIPIENTE	
MATERIALES					MANO DE OBRA					
N°	Material	Cant.	Precio Unitario	Valor Total	N°	Actividad por realizar	Día	Horas Trab	Valor por hora	Total
				\$ -		Marcar y corte de tablonces	1			\$ -
				\$ -		Pulir con pullidora (mitad de la orden de producción)	2			\$ -
				\$ -		Lijar y pulli detalles	3			\$ -
				\$ -		Pulir con pullidora (restante de la orden de producción)	4			\$ -
				\$ -		Lijar y pulli detalles	5			\$ -
				\$ -		Curar artesanías	6			\$ -
				\$ -		Empaquetar	7			\$ -
			Suma	\$ -					Suma	\$ -
OBERVACIONES GENERALES								TOTAL COSTO PRODUCCIÓN		\$ -
								CANTIDAD PRODUCIDA		
Recibido por:				Cumplido por:				Control Contable:		
Fecha:				Fecha:				Fecha:		

Figura 3.14 Plan de producción semanal

Fuente: La autora

Se adjunta como imagen el formato propuesto para el tratamiento y seguimiento de información del plan adaptado de producción, en anexos se adjuntará el formato para edición.

Herramienta propuesta 4: Tabla de indicadores

Se presenta una tabla con los indicadores adaptado a la realidad de un emprendimiento rural que pueden ayudar a mejorar el desempeño de la organización con respecto al área de producción, con el fin de que se lleve un control de ciertos parámetros que pueden llevar a una mejora en el futuro.

Tabla 3.15 Tabla de indicadores adaptado al caso de caña guadua

Tipo	Código	Nombre del Indicador	Descripción	Tendencia esperada	Fórmula
Área productiva	P1	# de artesanías producidas por mes	Mide el número de artículos totales que se elaboran al mes.	Creciente	<i>número de productos</i>
	P2	Tasa de productividad colaborador/mes	Mide el número de unidades que se producen al mes en relación con la cantidad de colaboradores.	Creciente	$\frac{\text{número de productos}}{\text{número de colaboradores}}$
	P3	# de horas trabajadas usadas en producción	Mide el número de horas que se destinan a la producción por mes de todos los miembros de la organización.	Creciente	<i>número de horas</i>
	P4	Tasa de uso de la capacidad instalada	Mide el nivel de utilización de la capacidad productiva con la que se cuenta en el ER	Creciente	$\frac{\text{número de unidades producidas}}{\text{número de unidades teóricas}}$
	P5	Tasa de reabastecimiento de materia prima semanal	Mide la entrada de materia prima (caña guadua) por semana.	Creciente	<i>Cantidad de m.p entrante</i>
	P6	Tasa de entregas a tiempo	Mide el número de entregas que se realizan de pedidos al mes.	Creciente	$\frac{\text{número de entregas a tiempo}}{\text{número de pedidos al mes}}$
	P7	Porcentaje de unidades con falla	Mide el porcentaje de unidades que salen con falla o tuvieron una durante el proceso productivo	Decreciente	$\frac{\text{número de unidades con falla}}{\text{número de unidades producidas}}$
	P8	Tasa interrupciones forzadas	Mide el número de veces que se debe frenar la elaboración de artesanías por falta de materia prima, insumos, u otros.	Decreciente	<i>número de interrupciones</i>
	P9	Tasa de tiempo destinada al emprendimiento	Mide el total de horas destinadas al emprendimiento por los colaboradores.	Creciente	$\Sigma \text{ tiempo usado en c/tarea}$

Fuente: La autora

Herramienta propuesta 5: Directriz de maquinaria y equipos

Se planteó una directriz de maquinaria y equipo para la mejora del proceso productivo, esto debido a que ER carece de implementos que facilitarían la producción. La incorporación de la maquinaria y equipos sugeridos permitiría reducir el tiempo de fabricación y el esfuerzo físico empleado por los colaboradores.

Tabla 3.16 Directriz de maquinaria y equipos para mejora del proceso productivo

Maquinaria o equipo	Referencia	Aplicación	Presupuesto referencial
Lijadora de banda y disco	 <p>Fuente: https://www.maquinariaparacarpintero.com/</p>	En el presente ER, no se cuenta con una pulidora apta para el desarrollo de las tareas. Se recomienda una maquinaria con características similares a las presentadas, debido a que es especializada para el uso en madera y afines.	\$263
Mini pulidora manual con accesorios varios	 <p>Fuente: https://jacklife.shop/</p>	Se buscan cambiar el pulir a mano con la implementación de una herramienta que permita agilizar el trabajo y mejorar la calidad de su acabado.	\$55.99
Guantes de seguridad	 <p>Fuente: 3M - https://www.3m.com.ec/3M/es_EC/epp-la/</p>	El ER utiliza maquinaria de alto riesgo por lo que se necesitan varios artículos de seguridad para precautelar la salud y bienestar del colaborador. Guantes resistentes a cortes, y antideslizantes con superficies húmedas o aceitosas.	\$14.99
Lentes de seguridad	 <p>Fuente: 3M - https://www.3m.com.ec/3M/es_EC/epp-la/</p>	El proceso productivo genera diversos residuos y otros desechos que pueden lastimar o afectar la visión del colaborador.	\$11.99

<p>Tapones auditivos</p>	 <p>Fuente: 3M - https://www.3m.com.ec/3M/es_EC/epp-la/</p>	<p>El ER utiliza maquinaria que genera sonidos que pueden causar afectaciones a la salud.</p>	<p>\$4.99</p>
<p>Respirador reutilizable de media cara</p>	 <p>Fuente: 3M - https://www.3m.com.ec/3M/es_EC/epp-la/</p>	<p>El proceso productivo genera diversos residuos y otros desechos que pueden afectar la salud del colaborador.</p>	<p>\$16.99</p>

Fuente: La autora

CASO 3: Artesanías con fibra de tallo del plátano

A. Objetivos y estrategias

OB1: Reducir errores en el proceso de extracción y tratamiento de fibra de plátano

- ❖ E1OB2: Proponer un diseño de planta apto a las características particulares del emprendimiento rural.
- ❖ E2OB2: Generar una propuesta con maquinaria de acuerdo con el Layout establecido.

OB2: Aumentar, mejorar y optimizar el proceso de producción

- ❖ E1OB3: Identificar áreas de mejora en el proceso actual y buscar formas para su optimización.
- ❖ E2OB3: Establecer criterios de clasificación de la fibra procesada.
- ❖ E3OB3: Establecer indicadores de los eslabones y procesos que sugieran mejoras.

B. Propuestas de herramientas de gestión para la mejora del proceso productivo Caso 3

Herramienta propuesta 1: Tabla de indicadores

Se presenta una tabla con los indicadores adaptados a la realidad de un emprendimiento rural que pueden ayudar a mejorar el desempeño en la gestión del área de producción, al ser una ER maduro cuenta con más indicadores, de la misma manera se espera obtener información con otras herramientas propuestas.

Tabla 3.17 Tabla de indicadores adaptado al caso

Tipo	Código	Nombre del Indicador	Descripción	Tendencia esperada	Fórmula
Área productiva	P1	# de productos producidos por mes	Mide el número de artículos totales que se elaboran al mes.	Creciente	<i>número de productos</i>
	P2	Tasa de productividad hombre/mes	Mide el número de unidades que se producen al mes en relación con la cantidad de colaboradores.	Creciente	$\frac{\text{número de productos}}{\text{número de colaboradores}}$
	P3	# de horas trabajadas usadas en producción	Mide el número de horas que se destinan a la producción por mes de todos los miembros de la organización.	Creciente	<i>número de horas</i>
	P4	Tasa de uso de la capacidad instalada	Mide el nivel de utilización de la capacidad productiva con la que se cuenta en el ER	Creciente	$\frac{\text{número de unidades producidas}}{\text{número de unidades teóricas}}$
	P5	Tasa de materia prima procesada	Mide la entrada de materia prima (fibra) procesada al mes	Creciente	<i>Cantidad de ficha tratada en la planta</i>
	P6	Tasa de entregas a tiempo	Mide el número de entregas que se realizan de pedidos al mes.	Creciente	$\frac{\text{número de entregas a tiempo}}{\text{número de pedidos al mes}}$
	P7	Porcentaje de unidades con falla	Mide el porcentaje de unidades que salen con falla o tuvieron una durante el proceso productivo	Decreciente	$\frac{\text{número de unidades con falla}}{\text{número de unidades producidas}}$
	P8	Tasa interrupciones forzadas	Mide el número de veces que se debe frenar la elaboración de artesanías por falta de materia prima, insumos, u otros.	Decreciente	<i>número de interrupciones</i>
	P9	Tasa de tiempo destinada al emprendimiento	Mide el total de horas destinadas al emprendimiento por los colaboradores.	Creciente	$\sum \text{tiempo usado en c} / \text{tarea}$
	P10	Tasa de nuevos contratos	Mide el número de contratos nuevos con entidades o tiendas.	Creciente	<i>número de contratos cerrados</i>

Fuente: La autora

Herramienta propuesta 3: Layout de la planta

Se plantea el diseño de Layout para una planta con la premisa actual de que no se cuenta con un espacio apropiado para su realización, razón por la cual se conoció que se cuentan con fallas en el proceso o atrasos en su tratamiento. El lugar donde se desempeñan las actividades de diseño, tejido y almacenaje no cuenta con el suficientes espacio para establecer una planta acorde a sus necesidades; por esta razón la planta piloto de tratamiento de fibra se lo estableció en un espacio externo al taller, con el fin de que este proceso pueda operar de forma armónica, sin interrupciones y a una escala similar a un proceso productivo de mayor tamaño.

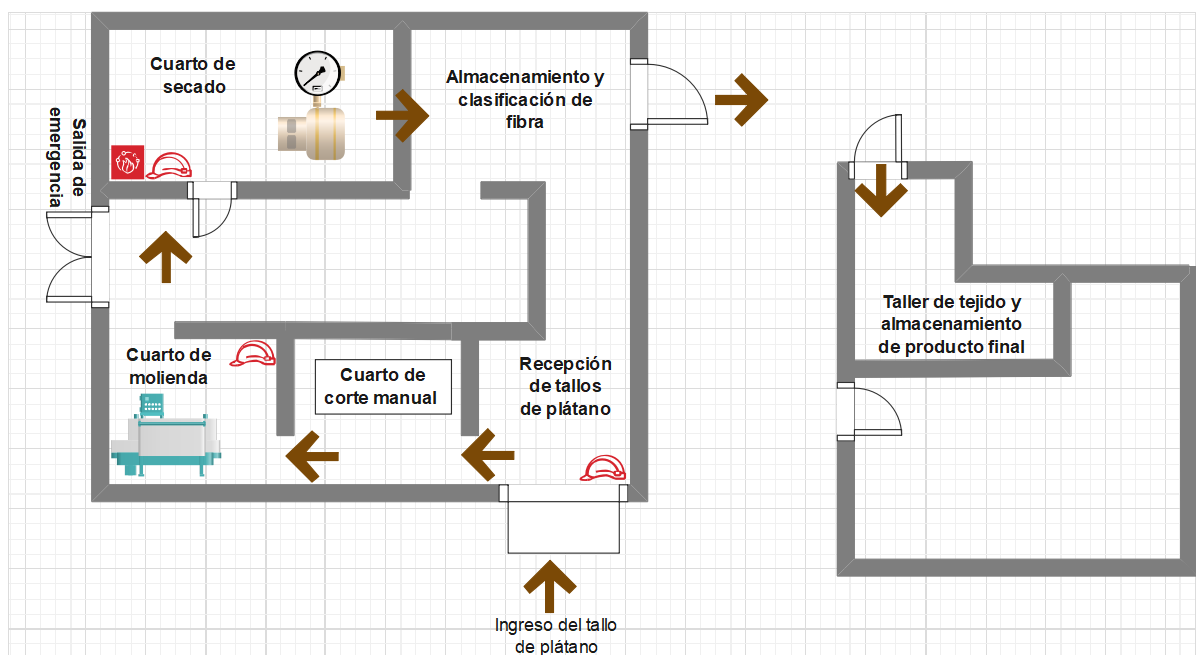


Figura 3.15 Layout de planta de tratamiento de fibra

Fuente: La autora

Con el Layout propuesto se busca disminuir los esfuerzos innecesarios, tiempos muertos, reprocesamiento y material con no conformidades, además de contar con una mejora en el tiempo de obtención de materia prima debido a la automatización que se brinda para dos de los tres procesos que se realizaban de forma manual. Con el contexto anterior de la ubicación del taller se encuentra en otra área, el almacenamiento de la materia prima final se encuentra en un punto estratégico para que se pueda contar con este con facilidad.

Herramienta propuesta 4: Directriz de maquinaria

Se busca cambiar el proceso manual de tratamiento de fibra, y convertirlo en semiautomático con implementación de maquinaria para ciertos puntos del proceso, como ya se incluyó en el diseño del Layout.

Tabla 3.18 Directriz de maquinaria para la planta piloto

Maquinaria	Referencia	Aplicación	Presupuesto referencial
Molino de 2 rollidos	 <p>Fuente: https://molinoderodillos.com/</p>	Este artículo ocupará un espacio en el cuarto de molienda, con el fin de triturar los trozos que vienen del cuarto de corte.	\$300
Secador indirecto	 <p>Fuente: https://www.anivi.com/</p>	Esta se implementará en el cuarto de secado, y el secador seleccionado permite cuidar las características de la fibra.	\$400
Guantes de seguridad	 <p>Fuente: 3M - https://www.3m.com.ec/3M/es_EC/epp-la/</p>	El ER utiliza maquinaria de alto riesgo por lo que se necesitan varios artículos de seguridad para precautelar la salud y bienestar del colaborador.	\$14.99
Tapones auditivos	 <p>Fuente: 3M - https://www.3m.com.ec/3M/es_EC/epp-la/</p>	El ER utiliza maquinaria que genera sonidos que pueden causar afectaciones a la salud.	\$4.99

Fuente: La autora

Herramienta propuesta 5: Diagrama de flujo del proceso

Se presenta el diagrama del proceso productivo para este caso, se cuenta con dos entradas una de la entrada de materia prima, como lo es la fibra y la otra las cajas para el empaquetamiento del producto final. También se encontró un proceso que se repetía, para lo cual se retiró y se implementó un checklist que ayude a obtener una clasificación fija del tipo de fibra con el que se contará. Adicionalmente, se incorporó etapas en el proceso que permitan obtener un producto de calidad.

Proceso de elaboración de aretes con fibra del tallo de plátano

Elaborado por: Karen Barriga

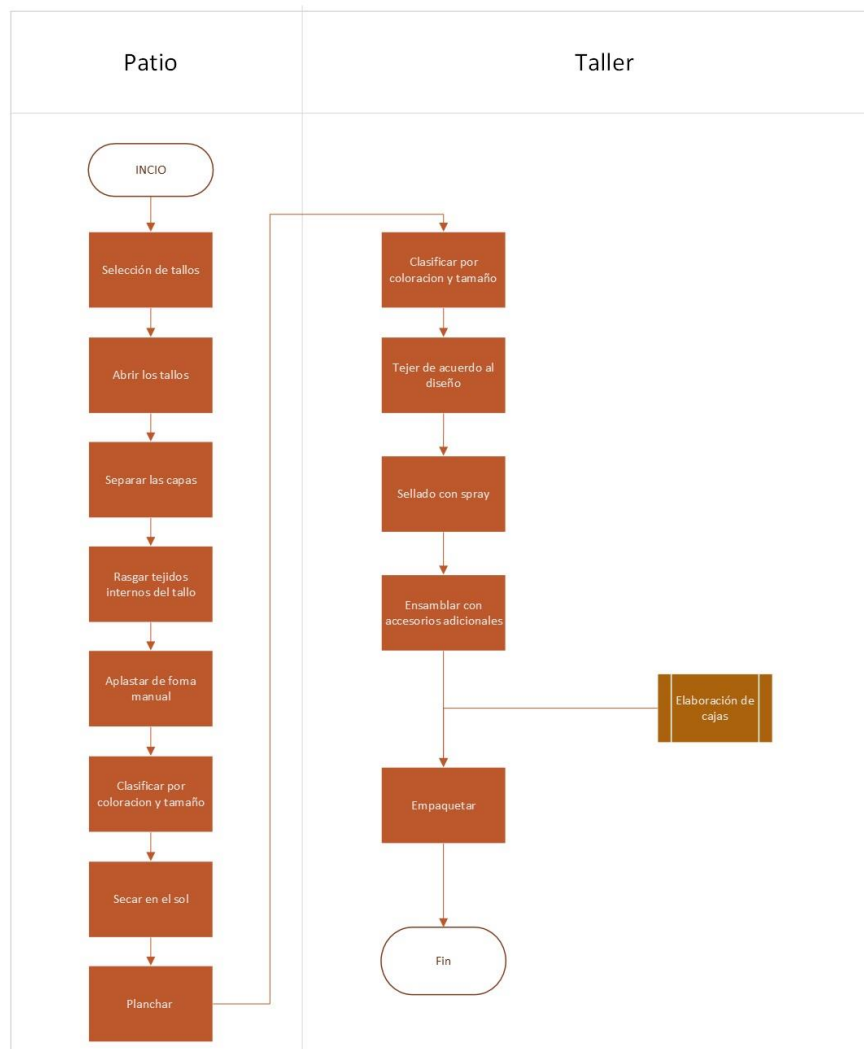


Figura 3.16 Diagrama de flujo antes de la mejora

Fuente: La autora

Proceso de elaboración de aretes con fibra del tallo de plátano

Elaborado por: Karen Barriga

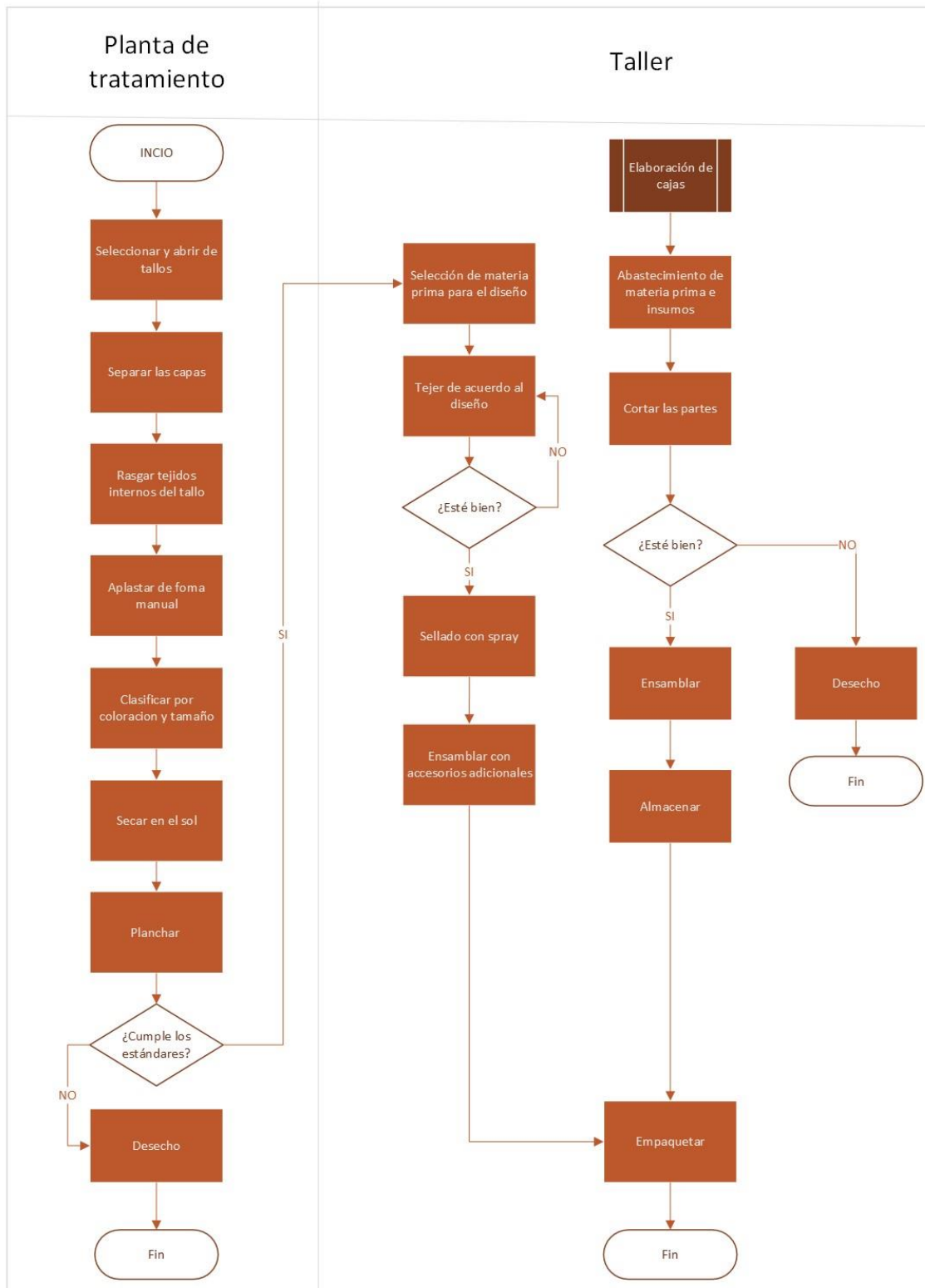


Figura 3.17 Diagrama de flujo después de la mejora

Fuente: La autora

Herramienta propuesta 6: Checklist de especificaciones

Se planteó el desarrollo de un checklist de especificaciones de acuerdo con cada tipo de fibra obtenida, el mismo que ayuda a la clasificación de la fibra, el orador 2 menciona que esto genera un problema al momento de realizar los tejidos. Además, mencionaba que dependía del tamaño de la fibra, para el diseño del artículo.

Tabla de control de fibra de plátano								
Ficha de datos								
Número de tallos utilizados								
Peso (gr)								
Días que tardo en secarse								
Características de la fibra obtenida								
Aspecto	<input type="checkbox"/>	Débil	<input type="checkbox"/>	Normal	<input type="checkbox"/>	Robusto	<input type="checkbox"/>	
Coloración	<input type="checkbox"/>	Verde oscuro	<input type="checkbox"/>	Marrón Claro	<input type="checkbox"/>	Marrón	<input type="checkbox"/>	Marrón oscuro
Tamaño	<input type="checkbox"/>	Pequeño	<input type="checkbox"/>	Mediano	<input type="checkbox"/>	Grande	<input type="checkbox"/>	
Grosor de la fibra	<input type="checkbox"/>	Pequeño	<input type="checkbox"/>	Mediano	<input type="checkbox"/>	Grande	<input type="checkbox"/>	
Otro:								
Cantidad obtenida clasificada por tamaño								
Pequeño								
Mediano								
Grande								
Observaciones:								

Figura 3.18 Tabla de control para fibra del tallo de plátano

Fuente: La autora

El objetivo es llevar un control de la materia prima elaborada, pero también poder conocer el requerimiento en cantidades que se usa por lote de producción. Se dejó espacios para agregar información clave que puede surgir en el proceso de elaboración que sea relevante para un próximo análisis.

3.2 Conclusiones

El proyecto elaborado involucró varias de las ramas estudiadas en la carrera, sin embargo, adaptarlas a contexto rural y de producción artesanal significó un reto. El análisis de los casos, conocer a sus colaboradores, palpar las realidades permitió obtener una visión diferente, por ejemplo, que en un futuro estos puedan escalar a una producción semi industrializada a través de la implementación de varias de las herramientas propuestas.

En relación con el análisis de factores de éxito en casos similares a nivel nacional e internacional generó la expectativa de que, si se puede ampliar el campo de los ER, sobre todo en una focalización a lo productivo, debido a que se evidencio que una de las mayores limitantes de estos emprendimientos rurales es su baja capacidad de producción, como en el caso de la fibra del tallo de plátano que nos habla sobre la dinamización de la producción con la socialización e importancia de uso de materiales del medio. Razón por lo que este fue el eje principal en el que se trabajó para la generación de las estrategias de mejora productiva.

En base a la teoría de Max-Neef que nos habla sobre los impulsores como deriva de la motivación la misma que surge de las necesidades de los colaborados y comunidad en general. Finalmente, las subcategorías para este factor se emplearon bajo el criterio de Max-Neef, pero adaptas al contexto de estos casos de estudios, siendo así sus categorías la creación, subsistencias e identidad.

Con relación limitaciones con las que se encuentran estos casos de estudios, se subcategorizó en endógenas y exógenas. Para este factor su tipificación depende del contexto y realidad que viven cada uno de los casos y como estos fueron explicados desde los oradores. Al no ser, un tema con estudios variados y de amplios conceptos, limito un poco a la realización de una clasificación más exacta en todos los casos. Los facilitadores se subcategorizaron en internas y externas; y de igual manera esta tipificación dependió de la realidad y contexto de cada caso como se indicó con las barreras.

Respecto de los planes de fortalecimiento, siguiendo la lógica de la planificación estratégica con fines de mejora productiva, esta se centró en 3 etapas: 1) el análisis de factores de éxito en casos nacionales e internacionales; 2) la sistematización del diagnósticos con impulsores, barreras y facilitadores con la ayuda de las herramientas aplicadas en la investigación; 3) por último, se plantearon objetivos y estrategias centrados en incrementar la producción de los casos, disminuir las fallas y desperdicios. En el caso 1 se presentaron 2 objetivos con 2 estrategias que brindaron 4 herramientas de gestión; en caso 2 se trabajó de la misma forma: y en el caso 3 se entregaron 2 objetivos con 2 y 3 estrategias respectivamente, generando 5 herramientas de gestión productiva.

Si bien se generaron herramientas similares en cada caso de estudios, éstas fueron adaptadas para su contexto como en el caso de los indicadores. Otro caso son los diagramas de flujo del proceso productivo, esta herramienta brinda de forma visual y textual la secuencia que deben seguir para obtener una mejora en las etapas de fabricación y para que sea más evidente se presentó el proceso antes y después de la mejora. Con respecto

a las otras herramientas como el Layout, ficha técnica de control interna, tabla de control y directrices de maquinaria e insumos, también fueron pensadas para que se adapte con los casos. Se debe tener en cuenta que todas las herramientas son adaptadas a este contexto productivo, pues son herramientas diferentes en formato para organización de mayor tamaño

Finalmente, se ha cumplido con el objetivo de presentar los planes de fortalecimiento del proceso productivo para cada uno de los emprendimientos rurales estudiados, lo que aportará a la formalización y mejora de sus procesos; y a su vez con la supervivencia de estas iniciativas rurales. Los resultados obtenidos enfatizan la importancia de un enfoque integrado que involucre a los actores locales, promueva la cooperación de entes externos y se adapte a las condiciones únicas de las zonas rurales. De cara al futuro, está claro que un mayor fortalecimiento en los ER no sólo contribuirá a la estabilidad económica, sino que también enriquecerá la calidad de vida de las comunidades locales y fortalecerá el tejido social - cultural.

3.3 Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se centran en aspectos clave identificados a lo largo de la investigación. La primera gira en torno a la metodología aplicada ya que ésta podría considerar para futuros trabajos una muestra más grande y con emprendimientos con mayores similitudes tanto en contexto social como productivo.

Por otro lado, se puede seguir trabajando en estos casos con las herramientas aplicadas para generar nuevas propuestas en base a los cambios obtenidos, con el fin de que estos emprendimientos puedan seguir creciendo y generando un impacto positivo en sus comunidades. Se requeriría el apoyo de la entidad colaboradora (ONG) y de la universidad para dar seguimiento a la implementación de las herramientas propuestas.

En relación de las barreras encontradas durante el estudio de los casos, se reconoció que las barreras exógenas al ser trabajadas en los ER con ayuda de las herramientas de gestión de producción pueden convertirse en facilitadores con el tiempo.

Un trabajo similar se podría realizar en otros contextos como microempresas urbanas que no han tenido un crecimiento favorable a pesar de contar con un contexto muy diferente al de un caso en la ruralidad y en las cuáles se podrían aplicar más herramientas aprendidas a lo largo de la carrera de Ingeniería de la Producción.

4 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Akherati Ivvari, A., Jafari, H., & Ahmadian, A. M. (2021). Evaluating the performance of rural areas in improving entrepreneurship infrastructure for the development of rural entrepreneurship in Khalilabad city. *Propósitos y Representaciones*, 9 (SPE3), e1122. Doi: <http://dx.doi.org.10.20511.pyr2021.v9nSPE3.1122>
- [2] Arias, F., Ribes-Giner, G. y Arango-Botero, D. (2020). Impulsores, barreras y motivaciones para el emprendimiento rural de los millennials en Antioquia-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI (3), 56-70.
- [3] Aparicio, C. G. M., Sánchez, B. P., & Torres, M. d. C. N. (2021). La “tira bordada” como recurso territorial turístico del patrimonio cultural de tabasco (México). *Revista Internacional De Turismo, Empresa Y Territorio*, 5(2), 162-174. <https://doi.org/10.21071/riturem.v5i2.13689>
- [4] “ARTESANIAS CON FIBRA de BANANO – Banana Export.” *Banana Export.com*, 2023, bananaexport.com/2023/07/09/artesantias-con-fibra-de-banano/. Accessed 14 Jan. 2024.
- [5] Batres, J. (2019). EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE CON GUADÚA EN COMUNIDADES KICHWAS DE TENA. *Revista de Investigación Enlace Universitario*, 18, 73-86.
- [6] Bayardo, R. (2005). Museos: entre identidades cristalizadas y mercados transnacionales. *Anais Do Museu Paulista: História E Cultura Material*, 13(2), 257-274. <https://doi.org/10.1590/s0101-47142005000200009>
- [7] Bustos Flores, C., (2009). La producción artesanal. *Visión Gerencial*, (1),37-52. [fecha de Consulta 27 de enero de 2024]. ISSN: 1317-8822. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545880009>
- [8] Castillo, A., Ordóñez, D., Erazo, L., & Cabrera, J. (2020). Emprendimiento Rural, una Aproximación desde el Empoderamiento Femenino. *Empresarial*, 14(1), Art. 1. <https://doi.org/10.23878/empr.v14i1.178>
- [9] Castillo, E., & Quesada, C. (2012). Manual de capacitación para emprendimientos Rurales. CIDER
- [10] CEPAL. (2019). Enfoque territorial y análisis dinámico de la ruralidad: alcances y límites para el diseño de políticas de desarrollo rural innovadoras en América Latina y el Caribe. [Documento preparado por J. Fernández, M. I. Fernández e I. Soloaga].

CEPAL - FIDA. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44905/1/S1900977_es.pdf

- [11] Chena, P. I. (2022). Economía popular, un modo de producción que puja por desarrollarse. Em P. I. Chena. Argentina: Economía Popular.
- [12] Cortes-Rodríguez, M., Hoyos-Sánchez, R., Areiza-Restrepo, L., & Ossa-Cardona, C. C. (2023). Evaluación de la dinámica de impregnación al vacío de cogollos de palma de iraca. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 26(1). <https://doi.org/10.31910/rudca.v26.n1.2023.2380>
- [13] Espinosa-Moreno, J., Carrera-Lanestosa, A., Centurión-Hidalgo, D., Baeza-Mendoza, L., García-Centurión, J. A., & Sánchez-Ruiz, B. A. (2022). Identificación de los alimentos tradicionales de tabasco para la determinación de su potencial como artesanía alimentaria. *Estudios Sociales. Revista De Alimentación Contemporánea Y Desarrollo Regional*. <https://doi.org/10.24836/es.v32i59.1209>
- [14] González Colunga, O., Zorrilla del Castillo, A. & García Mata, O. (2019). La motivación de las mujeres en el desarrollo de emprendimientos rurales y toma de decisiones y la relación con su satisfacción. *Recherches en Sciences de Gestion*, 135, 57-77. <https://doi.org/10.3917/resg.135.0057>
- [15] Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p.
- [16] Higuera Ojito, V. H., Silvera Sarmiento, A. de J., Corredor Gómez, A. L., & Pineda Carreño, M. (2019). Emprendimiento en Colombia: Obstáculos, impulsores y recomendaciones. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, Año 24 N° 85, ISSN 1315-9984.
- [17] Korsgaard, S., Müller, S., & Tanvig, H. W. (2015). Rural entrepreneurship or entrepreneurship in the rural – between place and space. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(1), 5–26. doi:10.1108/ijeb-11-2013-0205.
- [18] La Hora. “Artesanías En Guadua Como Medio de Emprendimiento.” *Lahora.com.ec*, 2019, www.lahora.com.ec/noticias/artesantias-en-guadua-como-medio-de-emprendimiento/. Accessed 14 Jan. 2024.
- [19] L. Carvajal, Metodología de la Investigación Científica. Curso general y aplicado, 28 ed., Santiago de Cali: U.S.C., 2006, p. 139. Acosta, B., Zambrano, S., & Suárez, M.

- (2017). Emprendimiento femenino y ruralidad en Boyacá. *Criterio Libre*, 15(26), Art. 26. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2017v15n26.1048>
- [20] López González, W. O., (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, 17(56), 139-144.
- [21] López, M. R. (2020). Inserción de innovación, emprendimiento en tiempo de pandemia en la carrera de economía agrícola de la UNAN-Managua. *Revista Compromiso Social*, (4), 77–88. <https://doi.org/10.5377/recoso.v2i4.13468>
- [22] López Ramírez, L. R., (2006). Ruralidad y educación rural. Referentes para un Programa de Educación Rural en la Universidad Pedagógica Nacional. *Revista Colombiana de Educación*, (51), 138-159. [fecha de Consulta 27 de Enero de 2024]. ISSN: 0120-3916. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=413635245006>
- [23] Madero Gómez, S. (2022) Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y Administración*, [S.l.], v. 68, n. 1, p. e377, nov. 2022. ISSN 2448-8410. doi: <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416>.
- [24] Marinez Canencio, G. (2021). Propuesta de educación significativa para el fortalecimiento del emprendimiento en jóvenes en condición de vulnerabilidad económica del municipio de Cajibío, Cauca [Tesis de grado, Fundación Universitaria de Popayán]. <https://unividafulp.edu.co/repositorio/files/original/b6f1bf6948086a8007f861582172ad29.pdf>
- [25] Mateos, M. R. and Rojas, R. H. (2019). Microempresas de artesanía, turismo y estrategias de desarrollo local: retos y oportunidades en una ciudad histórico-patrimonial (córdoba, españa). *Estudios Geográficos*, 79(285), 529. <https://doi.org/10.3989/estgeogr.201820>
- [26] Max-Neff, M., Elizalde, A., & Martín H., (1986) Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro. *Development Dialogue*, número especial, 96 pp. CEPANUR, Fundacion Dag Hammarskjold.
- [27] Mengzhen He. (2022). Literature Review on Entrepreneurship. Practice in Agriculture, Rural and Farmers under the Background of Rural Revitalization. *Open Access Library Journal*, <https://doi.org/10.4236/oalib.1108776>.

- [28] Messina, M., (2018) Manual didáctico Emprendedurismo. - Montevideo: Universidad de la República. Comisión Sectorial de Enseñanza – (Manuales didácticos / Comisión Sectorial de Enseñanza)
- [29] Mtisi, S., & Muranda, Z. (2017). The Characteristics and Constraints of Rural Enterprises. *The International Journal Of Humanities & Social Studies*, 4(12), 7-16.
- [30] Mora Villalobos, Carlos Albeiro (2021) "Definiciones, dimensiones y precisiones," *Magazín Ruralidades y Territorialidades*: No. 7 , Article 2.
- [31] Ordoñez Liliana and Mishell Real. "DISEÑO de UN PLAN de NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN de ARTESANÍAS de CHANTE de PLÁTANO Y GUINEO EN LA PARROQUIA TRIUNFO-DORADO, PROVINCIA de ZAMORA CHINCHIPE." Universidad Estatal Amazónica, 2019, pp. 1–79.
- [32] Pato, L. and Teixeira, A.A.C. (2016) Twenty Years of Rural Entrepreneurship: A Bibliometric Survey. *Sociologia Ruralis*, 56, 3-28. <https://doi.org/10.1111/soru.12058>
- [33] Proyecto de Ley Nacional de Artesanías (2005) Artículo número 2. Buenos Aires, Argentina.
- [34] Repetto, F. F. and Vázquez, A. T. M. (2020). Vistiendo la identidad yucateca. etnomercancía, tradición y modernidad. *EntreDiversidades. Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 7(1), 241-275. <https://doi.org/10.31644/ed.v7.n1.2020.a09>
- [35] Rodríguez, G; Balestrini, S; Balestrini A., S; Meleán, R; Rodríguez, B., (2002) Análisis estratégico del proceso productivo en el sector industrial *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. VIII, núm. 1, pp. 135-156 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela
- [36] Sastre, R. (2013). La motivación emprendedora y los factores que contribuyen con el éxito del emprendimiento. *Ciencias administrativas*, (1), 1-10.
- [37] Sepulveda C., Gutiérrez W. (2016). Sostenibilidad de los emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 21, núm. 73.
- [38] Torrens, J., (2020). Políticas públicas de desarrollo territorial rural: instrumentos para enfrentar la crisis. *Eutopía: Revista de Desarrollo Económico Territorial*, (18), 11-28.

- [39] Torroba, L. (2014). FACTORES CLAVE EN EL DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO [Tesis de titulación]. Univerdad Pontificia de Madrid.
- [40] Varisco, C. y Campoliete, L. (2009) Ferias de artesanos: Emprendimientos productivos y atractivos culturales. Universidad Nacional de Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina.
- [41] Vijaya, V., & Kamalanabhan, T. J. (1998). A scale to assess entrepreneurial motivation. *The Journal of Entrepreneurship*, 7(2), 183-198.

5 ANEXOS

ANEXO I. FORMATO DE ENTREVISTA

GUÍA DE LA ENTREVISTA PARA EMPRENDEDORES RURALES

1. Introducción del entrevistador (puede ser mediada por representante de PLAN). Estudiante o Profesor
2. Saludo
3. Conversación casual para generar Rapport
4. Explicación de objetivo de la entrevista, del proyecto y del consentimiento informado.

1. IMPULSORES

1.1 ¿Cuál es la historia de su emprendimiento? ¿Cómo inició? ¿Cómo se desarrolló?

Nota para el entrevistador: puede que responda implícitamente a la motivación, sería necesario hacer repregunta para confirmar

1.2 ¿Qué lo motivó a crear su emprendimiento?

1.3 ¿Cuáles han sido los beneficios que ha conseguido con su emprendimiento?

2. BARRERAS

2.1 ¿Cuáles son las limitaciones a las que se enfrenta su emprendimiento/a en el ámbito rural?

Nota para el entrevistador: se puede ahondar categorías como: financiamiento, infraestructura, tecnología, recursos, cultura, capacitación etc.)

2.2 ¿Cómo ha afrontado o superado su emprendimiento estas limitaciones?

2.3 ¿Cuáles considera que son los elementos en los que podría mejorar su emprendimiento?

3. FACILITADORES

3.1 ¿Cuáles considera que son las razones por las cuáles su emprendimiento todavía sigue funcionando?

Nota para el entrevistador: se puede ahondar en apoyos recibidos de organizaciones externas, colaboración de la comunidad, de la familia, etc.

3.2 ¿Cuál ha sido el apoyo que ha recibido por parte del gobierno para sostener su emprendimiento?

3.2 ¿Por qué decidió crear su emprendimiento con _____?

Nota para el entrevistador: se debe preguntar respecto del producto específico del emprendimiento: miel, café, algodón, muebles, etc? Se puede considerar habilidades, conocimientos, recursos naturales, herencia, tradiciones, etc.

3.3 ¿Por qué decidió crear el emprendimiento en su comunidad y no en otro lugar?

PREGUNTAS FINALES

- ¿Qué espera a futuro para su emprendimiento?
- ¿Algún comentario final, que le gustaría compartir sobre su experiencia con su emprendimiento?

Información Demográfica (la mayoría podría ser proporcionada por PLAN). Se podría considerar preguntarla al final.

- Nombres y apellidos: PLAN
- Edad:
- Educación:
- Género: PLAN
- Etnia: PLAN
- Ubicación del emprendimiento: PLAN
- **Cantidad de personas que colaboran en el emprendimiento:**
- **Principales productos:**
- **Ingresos mensuales derivados del emprendimiento:**
Nota para el entrevistador: ajustar la pregunta según las personas entrevistadas

Cierre

Agradecemos sinceramente su tiempo y disposición para compartir su experiencia. Sus aportes serán valiosos para el proyecto y para el desarrollo de estrategias de apoyo a emprendedores rurales. Si tiene más información que desea compartir estaremos gustosos de reunirnos de nuevo.

ANEXO II. FORMATO DE CHECKLIST

Checklist

Producto/Productos:	Fecha:
Entrevistado:	Entrevistador:

ÁREA: PRODUCCIÓN

1. De dónde obtiene los insumos para producir (PRODUCTO): _____

2. ¿Cuál es el tiempo que se demora en producir una unidad de (PRODUCTO/S)?: _____
3. ¿Cuántas unidades produce a la semana?: _____
4. ¿Cuántas unidades salen con alguna falla?: _____
5. ¿Qué hace con las unidades con falla?: _____

6. Los trabajadores cuentan con las herramientas necesarias para el proceso productivo
SI NO
7. El emprendimiento tiene controles para asegurar una producción estándar
SI NO
8. El emprendimiento tiene controles para reducir los productos defectuosos
SI NO
9. El emprendimiento tiene identificado claramente los procesos para la producción de su producto
SI NO PARCIALMENTE
10. Los insumos de producción se almacenan en condiciones que aseguren su conservación
SI NO
11. Los productos terminados se almacenan en condiciones que aseguren su conservación
SI NO
12. Los productos tienen un etiquetado que incluya las características del producto
SI NO
13. Los productos (alimentarios) tienen registro sanitario
SI NO
14. Los productos (alimentarios) son producidos en condiciones higiénicas
SI NO
15. De ser el caso, los trabajadores cuentan con equipos de seguridad
SI NO
16. De ser el caso, los trabajadores usan equipos de seguridad al momento de la visita
SI NO
17. El layout del proceso productivo es eficiente
SI NO

Checklist

1. Diagrama general del proceso productivo

Inicio

Fin

ÁREA: GESTIÓN

1. ¿Cómo se realiza la venta de los productos?

DIRECTAMENTE: Proveedor-Cliente

- En el lugar de producción
- En ferias
- En una tienda destinada para la venta

INDIRECTAMENTE: Proveedor-Intermediario(s)-Cliente

2. ¿Cuántas personas trabajan en el emprendimiento?: _____

3. ¿Cuántas horas trabajan diariamente?: _____

Emprendedor: _____

Colaborador 1: _____

Colaborador 2: _____


Colaborador 3: _____

Colaborador 4: _____

Colaborador 5: _____

- | | |
|---|-------|
| 4. El emprendimiento cuenta con una misión y visión | SI NO |
| 5. El emprendimiento cuenta con un organigrama | SI NO |
| 6. Las responsabilidades de los trabajadores están claramente identificadas | SI NO |
| 7. El emprendimiento usa redes sociales para realizar las ventas | SI NO |

ANEXO III. FICHA TÉCNICA EDITABLE

Emprendimiento rural Bolívar	FICHA TÉCNICA DE BLUSAS DE ALGODÓN BORDADAS A MANO			
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	(Especificaciones de tamaño, color, medida, material, modelo, diseño)			
USO DEL PRODUCTO	Uso diario, beneficios, utilización, para que sirve.			
COMPONENTES	(materia prima e insumos, accesorio y otros que se requieren para la elaboración)			
SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN: detallar el tiempo empleado y las actividades del proceso productivo.				
Fecha	Descripción de la actividad	Tiempo empleado en la actividad (en minutos)	Avance del proyecto	
Día/mes/año	Detallar cada paso que realiza para la elaboración de la prenda		(inicial, medio, avanzado, terminado)	
Describir en cantidades y medidas los requerimientos de insumos, materia prima, mano de obra necesarios para la elaboración de cada artesanía y cuantificar su inversión unitaria.				
COMPONENTE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
MATERIA PRIMA E INSUMOS				
MANO DE OBRA				
TOTAL DE COSTOS DE PRODUCCIÓN				XXXX
PRECIO OFRECIDO AL PÚBLICO				XXXX