

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Análisis y propuesta de mejora para la redefinición estratégica
organizacional enfocada en procesos de la Asociación de Mujeres
Artesanas “Sisi Wasi”**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión, presentada por:

ALIAGA ABANTO, Yuleisy Rosario	Gestión Empresarial	20132296
BARZOLA CAMAC, Maithe Tamara	Gestión Social	20132961
ZEGARRA LANCHIPA, Camila Fernanda	Gestión Empresarial	20130198

Asesoradas por: Mgtr. Oscar Enrique Taquia Cueva

Lima, 01 de junio de 2019

La tesis

Análisis y propuesta de mejora para la redefinición estratégica organizacional enfocada en procesos de la Asociación de Mujeres Artesanas “Sisi Wasi”

Ha sido aprobada

Dra. Marta Tostes Vieira

[Presidente de Jurado]

Mgr. Oscar Enrique Taquia Cueva

[Asesor de la tesis]

Mgr. Alex Izquierdo Requejo

[Tercer Jurado]

A Sonia y Osbitio, por su apoyo incondicional a lo largo de estos años.

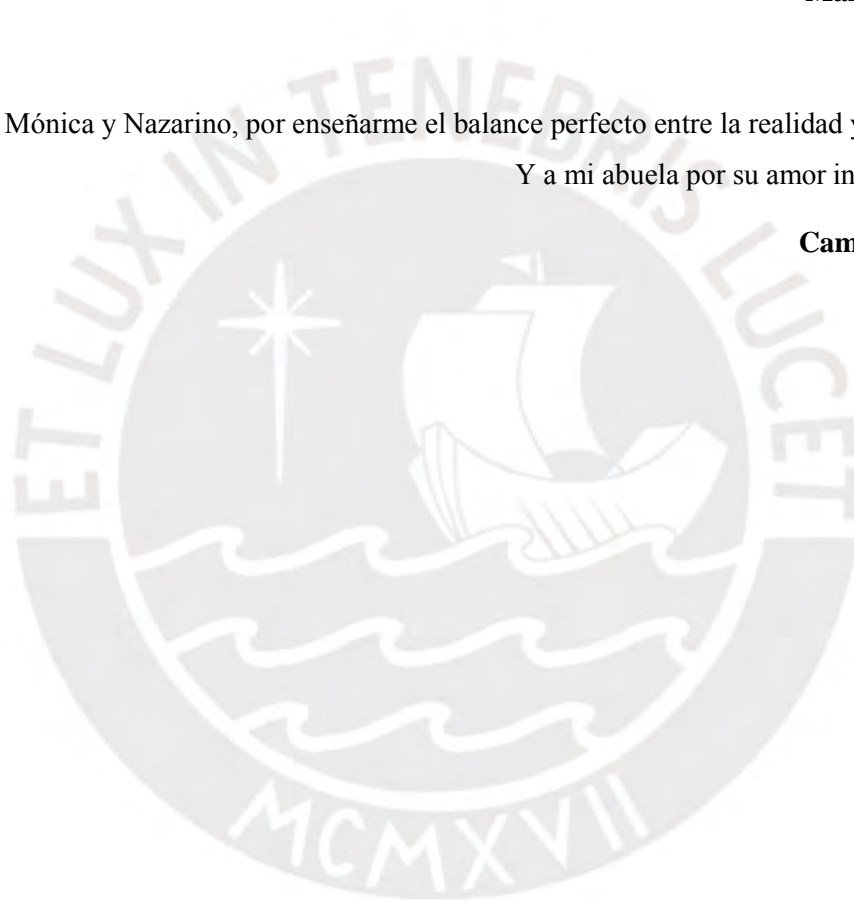
Yuleisy Aliaga

Para Mónica y Miguel, por permitirme volar, reír y llorar. Para Gustavo, por haberme cedido este pedacito de vida, aire y libertad. Para ti, porque has logrado mucho recorriendo este largo camino. Para mí, porque ya es hora.

Maithe Barzola

A Mónica y Nazarino, por enseñarme el balance perfecto entre la realidad y los sueños.
Y a mi abuela por su amor incondicional.

Camila Zegarra



En agradecimiento a las artesanas de *Sisi Wasi*, quienes nos demostraron que las mujeres recorren caminos de transformación, cambiando realidades y destruyendo barreras, porque: “Es necesario revertir el hechizo. Ese, que borra a las mujeres de los libros de historia, de las esferas de poder, de las antologías” (López, 2006).

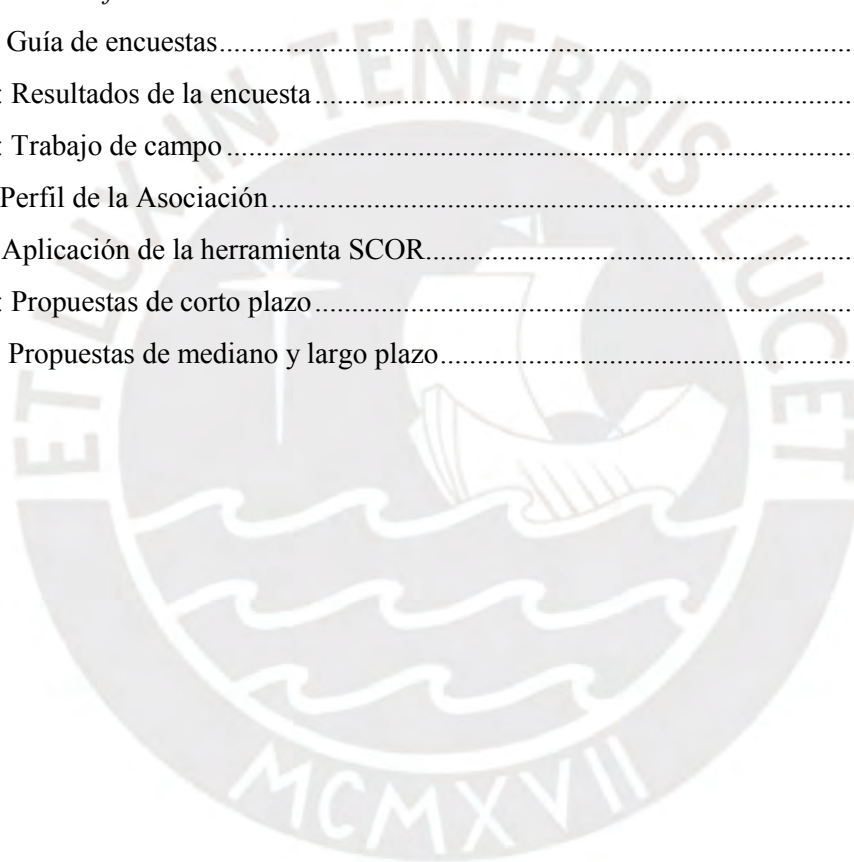


TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problemática.....	2
2. Preguntas de Investigación.....	3
3. Respuestas tentativas.....	3
4. Objetivos de Investigación.....	4
5. Justificación.....	4
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	6
1. Asociatividad y valor social	6
1.1. Asociatividad.....	6
1.2. Empoderamiento de la mujer a través de la asociatividad.....	7
2. Gestión de la Cadena de Suministro.....	7
2.1. Cadena de Suministro.....	8
2.2. Modelos de Gestión en la Cadena de Suministro.....	9
3. Gestión de la estrategia	15
3.1. Gestión Estratégica.....	15
3.2. Herramientas estratégicas.....	17
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	20
1. Subsector textil artesanal peruano	20
1.1. Cadena de suministro del subsector textil artesanal peruano	21
1.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	22
2. Macrotendencias relacionadas al subsector.....	24
3. Trascendencia en la Asociatividad.....	25
3.1. Asociatividad en el subsector textil artesanal: rol de la mujer	25
3.2. <i>Benchmark</i> : Casos de trascendencia	26
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
1. Alcance de la Investigación.....	29
2. Enfoque de la Investigación	29
3. Diseño de la Investigación	30
3.1. Comienzo	30
3.2. Selección de caso y muestra.....	30
3.3. Elaboración de instrumentos y protocolos	31
3.4. Trabajo de campo	32

3.5. Análisis de datos.....	33
3.6. Formulación de hipótesis	33
3.7. Consulta de literatura	33
CAPÍTULO 5: PERFIL DE LA ASOCIACIÓN DE MUJERES ARTESANAS <i>SISI WASI</i>	34
1. <i>Sisi Wasi</i> : Historia y caracterización.....	34
1.1. Perfil productivo.....	35
1.2. Fortalezas y Oportunidades de mejora	36
2. Cadena de Suministro de <i>Sisi Wasi</i>	37
2.1. Actores clave.....	38
2.2. Relaciones entre los actores clave	38
2.3. Procesos de la cadena.....	39
3. Actividades no relacionadas.....	41
4. CANVAS de la Asociación.....	42
CAPÍTULO 6: APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS.....	43
1. Análisis de Matriz EFE	43
2. Análisis de Matriz EFI	44
3. Aplicación de la Metodología SCOR.....	45
3.1. Proceso de Planificación	45
3.2. Proceso de Abastecimiento	49
3.3. Proceso de Transformación.....	51
3.4. Proceso de Distribución	55
3.5. Proceso de Devolución.....	57
4. Consolidado de procesos.....	59
CAPÍTULO 7: PROPUESTAS DE MEJORA.....	61
1. Lineamientos estratégicos	61
2. Propuestas al corto plazo.....	62
2.1. Proceso de Planificación	63
2.2. Proceso de Abastecimiento	68
2.3. Proceso de Transformación.....	71
2.4. Proceso de Distribución	80
2.5. Proceso de Devolución.....	82
2.6. Evaluación Costo - Beneficio.....	85
3. Propuestas al mediano y largo plazo.....	86
3.1. Modelo operativo: Subvención cruzada.....	86

3.2. Objetivos estratégicos	87
3.3. Plan de acción	88
CONCLUSIONES	114
RECOMENDACIONES	116
REFERENCIAS	117
ANEXO A: Gestión de la Cadena de Suministro.....	124
ANEXO B: Subsector textil artesanal peruano.....	129
ANEXO C: Guía de Observación	132
ANEXO D: Guías de entrevistas.....	133
ANEXO E: Guía de <i>focus</i>	141
ANEXO F: Guía de encuestas.....	142
ANEXO G: Resultados de la encuesta.....	144
ANEXO H: Trabajo de campo.....	148
ANEXO I: Perfil de la Asociación.....	156
ANEXO J: Aplicación de la herramienta SCOR.....	161
ANEXO K: Propuestas de corto plazo.....	176
ANEXO L: Propuestas de mediano y largo plazo.....	185



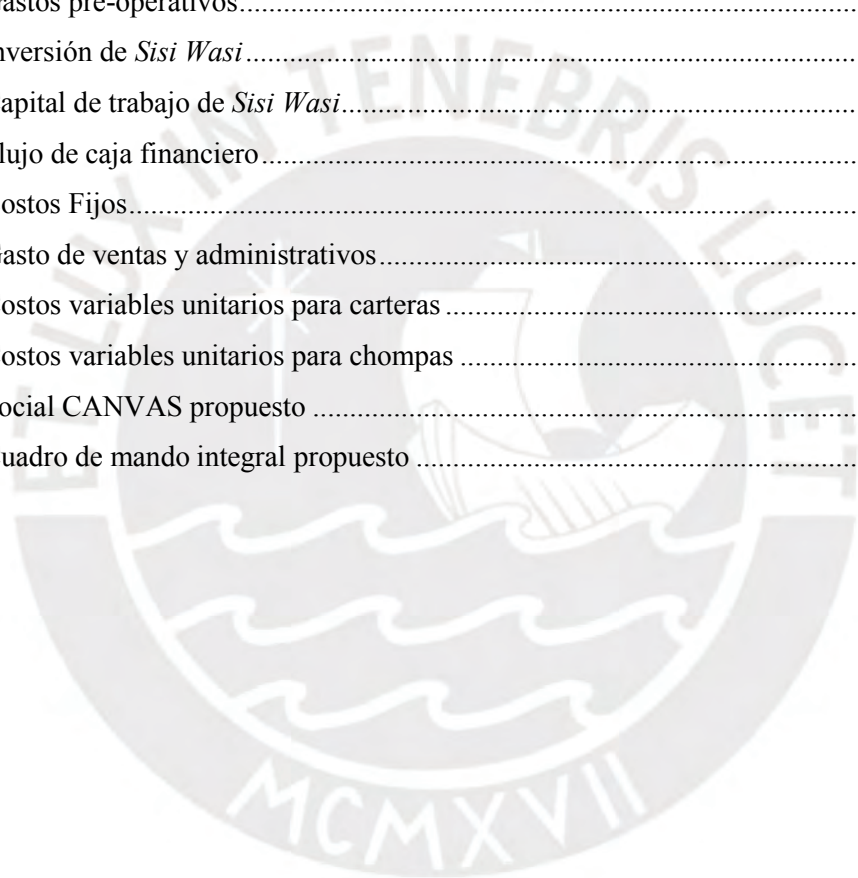
LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de los procesos en la cadena de suministro	8
Figura 2: Cadena de suministro de <i>Sisi Wasi</i>	37
Figura 3: Dimensionamiento de resultados de los procesos de la Cadena de Suministro	60
Figura 4: Flujo de pedido de <i>outsourcing</i>	68
Figura 5: Flujo de recepción de insumos del cliente	70
Figura 6: Flujo de transformación	73
Figura 7: Flujo de formación de equipos.....	74
Figura 8: Codificación según estado de producción.....	77
Figura 9: Tablero <i>Kanban</i> - <i>Sisi Wasi</i>	79
Figura 10: Flujo de distribución.....	81
Figura 11: Encuesta de satisfacción para clientes <i>Sisi Wasi</i>	82
Figura 12: Flujo de devolución del abastecimiento.....	83
Figura 13: Flujo de devolución de piezas terminadas	84
Figura 14: Subvención cruzada relacionada de <i>Sisi Wasi</i>	86
Figura 15: Mapa estratégico de <i>Sisi Wasi</i>	87
Figura 16: Organigrama propuesto	89
Figura 17: Flujo de reclutamiento	91
Figura 18: Flujo de proceso para generar alianzas estratégicas.....	92
Figura 19: Flujo de proceso de diseño.....	93
Figura 20: Flujo de proceso de compras	95
Figura 21: Flujo de iniciación en el <i>e-commerce</i>	96
Figura 22: Flujo de distribución para canal directo.....	97
Figura 23: Flujo de ingreso a <i>concept store</i>	98
Figura 24: Estrategia genérica de propuesta de valor <i>Sisi Wasi</i>	101
Figura 25: Beneficios de la marca <i>Sisi Wasi</i>	102
Figura 26: Esquema de declaración de posicionamiento.....	103

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Fases BPM	10
Tabla 2: Procesos GSCF	11
Tabla 3: Escala de calificación.....	13
Tabla 4: Análisis Porter.....	23
Tabla 5: Relación de participantes entrevistados	31
Tabla 6: Resumen de cantidad de piezas realizadas 2017 y 2018.....	36
Tabla 7: Actores clave en la cadena	38
Tabla 8: Flujos de la cadena de suministro	39
Tabla 9: Procesos de segundo nivel de transformación	40
Tabla 10: CANVAS de <i>Sisi Wasi</i>	42
Tabla 11: Matriz EFE.....	43
Tabla 12: Matriz EFI.....	44
Tabla 13: Resumen de puntajes de los procesos de Planificación.....	45
Tabla 14: Resumen de puntajes de los procesos de Abastecimiento.....	49
Tabla 15: Resumen de puntajes de los procesos de Transformación	51
Tabla 16: Resumen de puntajes de los procesos de Distribución.....	55
Tabla 17: Resumen de puntajes de los procesos de Devolución	57
Tabla 18: Resumen de puntajes de los procesos de la Cadena de Suministro.....	59
Tabla 19: Políticas y normas <i>Sisi Wasi</i>	62
Tabla 20: Resumen de propuestas para el proceso de planificación	63
Tabla 21: Proceso de pronóstico de la demanda	64
Tabla 22: Resumen de ingresos y cantidad de pedidos atendidos por trimestre (2017-2018).....	65
Tabla 23: Pronóstico de cantidad de pedidos atendidos (2017-2023).....	67
Tabla 24: Incremento del precio promedio por tipo de producto (2017-2023).....	67
Tabla 25: Resumen de propuestas para el proceso de abastecimiento	68
Tabla 26: Ficha estándar de medición a proveedores.....	69
Tabla 27: Ficha de registro de pedidos- <i>outsourcing</i>	70
Tabla 28: Ficha de registro de entrega de insumos	71
Tabla 29: Resumen de propuestas para el proceso de transformación.....	72
Tabla 30: Tiempos de producción propuestos.....	76
Tabla 31: Esquema de implementación de Filosofía 5S	78
Tabla 32: Registro de Gestión del desempeño	79
Tabla 33: Resumen de propuestas para el proceso de distribución.....	80

Tabla 34: Resumen de propuestas para el proceso de devolución	83
Tabla 35 : Estado de resultados estimado 2018-2020	85
Tabla 36: Proceso para elaborar capacitaciones.....	90
Tabla 37: Segmentación para clientes de línea estándar	98
Tabla 38: Segmentación para clientes de línea <i>premium</i>	99
Tabla 39: Rol de <i>Sisi Wasi</i> como satisfactor de necesidades	100
Tabla 40: Precios según líneas de venta.....	104
Tabla 41: Ingresos del periodo 2020-2025 por línea de producto.....	104
Tabla 42: Flujo de caja económico	105
Tabla 43: Gastos pre-operativos.....	105
Tabla 44: Inversión de <i>Sisi Wasi</i>	106
Tabla 45: Capital de trabajo de <i>Sisi Wasi</i>	106
Tabla 46: Flujo de caja financiero.....	106
Tabla 47: Costos Fijos.....	107
Tabla 48: Gasto de ventas y administrativos.....	108
Tabla 49: Costos variables unitarios para carteras	108
Tabla 50: Costos variables unitarios para chompas	109
Tabla 51: Social CANVAS propuesto	111
Tabla 52: Cuadro de mando integral propuesto	112



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tuvo como fin la redefinición del sistema organizacional de la Asociación de Mujeres Artesanas “Sisi Wasi” a partir de un enfoque estratégico en procesos que permita su desarrollo en el mercado de tejidos artesanales. En este sentido, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la gestión de los procesos de la cadena de suministro para plantear mejoras a corto. Asimismo, para el mediano y largo plazo, se plantea un cambio en su modelo operativo.

A fin de concretar lo mencionado, se recopiló la información a partir de fuentes primarias y secundarias, con lo cual, se logró conceptualizar las teorías pertinentes y contextualizar el caso de estudio. Además, teniendo en cuenta que el alcance de la investigación fue descriptivo y el enfoque cualitativo, se realizó el trabajo de campo a partir de técnicas de recolección como entrevistas, *focus group* y encuestas.

Finalmente, en base a los resultados del análisis de los procesos de la cadena de suministro de la Asociación, a través del modelo SCOR, se lograron plantear mejoras enfocadas en la estandarización de procesos y registros para el corto plazo y, para el mediano y largo plazo, se plantea la redefinición del sistema organizacional a partir de un nuevo modelo de negocio basado en la interrelación de los elementos del *Business Model CANVAS* y los lineamientos estratégicos planteados en función al *Balanced Scorecard*.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación persigue el fin de llevar a cabo un diagnóstico de la situación actual de la Asociación de Mujeres Artesanas *Sisi Wasi*, la cual se caracteriza por brindar el servicio de tejido hecho a mano para clientes intermediarios que se encargan de su comercialización final. Luego de ello, se busca proponer diversas mejoras que parten de lineamientos estratégicos y son definidas para el corto, mediano y largo plazo.

En primera instancia, se presentarán los principales enfoques de la investigación, partiendo por los conceptos de asociatividad y valor social, los cuales configuran al sujeto de estudio. De la misma forma, se procederá a conceptualizar desde un enfoque sistémico, partiendo de la gestión estratégica y aquellas herramientas vinculadas al análisis del sujeto de estudio. Una vez detallados los aspectos estratégicos, se procederá a conceptualizar desde un enfoque en procesos, la cadena de suministro y los modelos pertinentes para su análisis.

Luego de ello, se presenta la contextualización del subsector de tejidos artesanales en el Perú y la configuración de su cadena productiva. A fin de entender a mayor detalle la realidad en la que se ve inmersa el sujeto de estudio, se recurre al uso de herramientas como el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Posteriormente, se presenta el contexto en el cual se desarrollan las asociaciones, de manera que se pueda realizar un *benchmark* que nos permita entender el funcionamiento de aquellas asociaciones que lograron destacarse y trascender.

En cuanto al marco metodológico, es importante mencionar que el diseño de la investigación nos permite definir aquellas herramientas metodológicas que serán utilizadas a fin de obtener información primaria y secundaria. Para ello, se llevaron a cabo observaciones participantes, entrevistas semiestructuradas, *focus group* y encuestas; esto, con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos establecidos para la investigación. Así pues, la aplicación metodológica, nos permitirá dar inicio a la etapa descriptiva de la investigación, para luego, realizar un correcto análisis desde un enfoque sistémico y de procesos, a partir de la aplicación de las matrices EFE y EFI y del modelo SCOR. Con los cuales, se podrá entender mejor el estado actual de la organización.

Finalmente, el análisis realizado a partir de los modelos, permite construir las mejoras pertinentes en torno a la cadena de suministro propuesta, para un corto plazo, y en función a un enfoque estratégico, para un mediano y largo plazo, desde la configuración de un nuevo modelo operativo y de negocios que permita asegurar el desarrollo de la organización. Con lo cual, se establecen las principales conclusiones del trabajo investigativo.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Problemática

Uno de los principales motivos por los cuales los pequeños empresarios, productores y artesanos no prosperan es por la falta de apoyo y por los altos costos que implica mantenerse en el mercado. Por ello, han buscado métodos que les permitan ser competitivos y ofrecer mejores productos. De esta manera, la asociatividad resulta beneficiosa, puesto que, permite potenciar las actividades económicas de estos grupos, a partir de la disminución de costos en insumos, acceso a capacitaciones y entrada a mercados de mayores volúmenes.

Así pues, las actividades de una asociación impulsan la cooperación e integración para la retención de excedentes, generan nuevos puestos de empleo, defienden los derechos de los asociados, la información y tecnologías de soporte para sus procesos de producción y comercialización; además de incrementar su poder de negociación respecto a otros agentes de la economía (Rodríguez & Fernández, 1996, pp. 16-17). A pesar de ello, una de las principales limitantes del desarrollo de las asociaciones, específicamente las productoras y comercializadoras, se concentra en la insostenibilidad de sus modelos operativos, los cuales se caracterizan por no tener procesos o actividades definidas. Ello, puesto que, no existe una correcta diferenciación entre la finalidad social y las actividades comerciales que deben realizar a fin de asegurar el cumplimiento de sus objetivos.

El caso de la Asociación de Mujeres Artesanas *Sisi Wasi*, surge hace diez años gracias a la unión de un grupo de mujeres que buscaba una fuente de ingresos extra que les permitiera aportar en los ingresos familiares, para lo cual, se establecieron en el subsector de tejidos artesanales, brindando el servicio de tejido a mano. Sin embargo, la ausencia de conocimientos técnicos ha llevado a que la Asociación presente una serie de limitaciones respecto a su desenvolvimiento organizacional. Por un lado, la nula estandarización de sus procesos y actividades en la cadena de suministro, y el inadecuado sistema de control conllevan a un bajo desempeño; mientras que, la falta de un sistema estratégico organizacional, no permite establecer un adecuado modelo operativo, lo cual repercute en su desarrollo.

En el ámbito académico, los investigadores reconocen la importancia de la diferenciación entre el fin social y económico de organizaciones no lucrativas, a partir de modelos genéricos que configuran su estrategia; sin embargo, no se ha logrado ahondar en factores específicos que faculten a entender el funcionamiento operativo de las mismas. Así pues, son escasos los estudios que definen la cadena de suministro del subsector textil artesanal, desde un enfoque analítico, que permita conocer sus principales necesidades.

Frente a este problema, se define la cadena de suministro de la Asociación de Mujeres Artesanas *Sisi Wasi*, y se proponen mejoras desde un enfoque estratégico basado en procesos, a fin de concretar su redefinición organizacional.

2. Preguntas de Investigación

¿Cómo redefinir el sistema organizacional de la Asociación de Mujeres Artesanas *Sisi Wasi* a partir de un enfoque estratégico en procesos que permita su desarrollo durante el periodo 2019-2025?

Preguntas Específicas

PE 1: ¿Cuál es el perfil organizacional y operativo de *Sisi Wasi*?

PE 2: ¿Cuáles son los resultados tras la aplicación de las herramientas de análisis estratégico?

PE 3: ¿Cuáles son las propuestas de mejora necesarias para lograr la reconfiguración estratégica que permita el desarrollo de *Sisi Wasi*?

3. Respuestas tentativas

La integración de la cadena de suministro permitirá redefinir el sistema organizacional de la Asociación, a partir de un enfoque en procesos que permitirá potenciar su competitividad y crecimiento en el mercado.

Respuestas específicas

HE 1: La Asociación de Mujeres Tejedoras *Sisi Wasi* presenta un modelo asociativo con procesos clave de producción y comercialización, centrados en brindar el servicio de tejido a mano, los cuales permiten asegurar un trabajo integrado, a fin de satisfacer la necesidad común de generar ingresos y desarrollar su capacidad de agencia.

HE 2: La aplicación de las herramientas SCOR y FODA demuestra que existen falencias en la estandarización de procesos y actividades.

HE 3: La estandarización de procesos que conforman la cadena de suministro y la definición de estrategias de negociación son las propuestas que permitirán la reconfiguración y desarrollo de *Sisi Wasi*, a lo largo del tiempo.

4. Objetivos de Investigación

Redefinir el sistema organizacional de la Asociación de Mujeres Artesanas “*Sisi Wasi*” a partir de un enfoque estratégico en procesos que permita su desarrollo durante el periodo 2019-2025.

Objetivos Específicos

OE 1: Caracterizar el perfil organizacional y operativo de “*Sisi Wasi*”

OE 2: Exponer los resultados tras la aplicación de las herramientas de análisis estratégico

OE 3: Plantear las propuestas de mejora necesarias para lograr la reconfiguración estratégica que permita el desarrollo de “*Sisi Wasi*”

5. Justificación

Desde la dimensión social de esta investigación, resulta relevante entender la necesidad de empoderar a la mujer, de manera que se puedan contrarrestar las brechas de género existentes. Esto debido a que, “la exclusión de las mujeres afecta a sus capacidades para llevar una vida decente [...] la noción de exclusión social no se refiere al hecho de estar simplemente fuera de algo, si no la de que estar fuera de algo implique la imposibilidad de poder participar libremente, por ejemplo, en el mercado o en las decisiones políticas, y en la familia” (Montaño, 2001, pp. 5-6). Según el informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), el 45.3% (2 millones 186 mil 200) de la PEA Ocupada, son mujeres, quienes perciben ingresos equivalentes al 73.7% del ingreso de los hombres; sin embargo, aún existe un 32.3% de peruanas que no cuentan con independencia económica, lo cual limita su desenvolvimiento en la sociedad (2017a).

En este caso, la asociatividad de mujeres representa una herramienta de gran fortaleza que permite potenciar su desenvolvimiento, puesto que su participación en el mercado se origina a partir de tres tipos de motivaciones: la necesidad de aportar ingresos a su grupo familiar, la necesidad de autorrealización y el fuerte deseo de autonomía económica (Inversiones y Gestión Ltda., 2002, pp. 149-150). Bajo estas premisas, resulta relevante que se generen aportes desde la gestión que sean aplicables a la realidad de este contexto asociativo.

Desde la dimensión organizacional, *Sisi Wasi*, viene funcionando como una asociación de mujeres artesanas, que tiene como fin alcanzar el empoderamiento de la mujer a través de la autonomía económica a la que puede acceder trabajando en el arte del tejido a mano. Por ello, resulta necesario potenciar su crecimiento en base a una gestión de procesos, de manera que se pueda asegurar su adecuado desenvolvimiento en el mercado. Para lograr ello, existe la necesidad

de recolectar información interna que permita realizar el análisis requerido, así como, investigar acerca del subsector artesanal de tejidos hechos a mano.

Finalmente, esta investigación aportará en conocimientos a partir de la utilización de herramientas pertenecientes a las ciencias de la gestión, a partir de las cuales se podrán identificar y proponer mejoras plausibles para enfrentar las dificultades del sujeto de estudio. Con este fin, la investigación interrelaciona y adapta modelos estratégicos y de procesos de la cadena de suministro a un contexto asociativo artesanal, el cual no ha sido explorado anteriormente desde estas perspectivas.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este apartado se podrán presentar los tres principales conceptos que engloban la presente investigación. Por ello, se expondrán los recursos teóricos necesarios en función a la asociatividad y la generación de valor de la misma, para luego presentar la gestión de la cadena de suministro y, la gestión estratégica.

1. Asociatividad y valor social

El compromiso y el trabajo efectivo en equipo son pilares que logran caracterizar la asociatividad, de ahí que esta unión en miras a un objetivo común pueda resultar en la generación de valor social, el cual, en algunos casos se puede traducir en el empoderamiento a la mujer.

1.1. Asociatividad

La asociatividad cuenta con distintas definiciones que involucran, en general, la interrelación de personas con un objetivo en común que buscan beneficiarse. Así pues, se define como “un mecanismo o instrumento que posee la capacidad y virtud de unir a muchas personas diferentes entre sí” (Benavente, 1993, p. 470). Además, se caracteriza por la participación voluntaria de sus integrantes, a fin de alcanzar mayor eficacia al unir sus esfuerzos para solucionar alguna problemática específica.

Por otro lado, de acuerdo con Benavente (1993, pp. 470-471), la asociatividad parte de dos enfoques. El primero, relacionado con el fin de su constitución, que puede ser el de representar y proteger los intereses de sus asociados ante las autoridades y organismos privados; y el segundo, con un enfoque centrado en las operaciones o actividades de producción en cooperación. Así pues, la asociatividad comprende un sinnúmero de ventajas sociales que recaen en la generación de valor social, el cual, según la Social Enterprise Knowledge Network, es “la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión [...] y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (2006, p. 296). De esta manera, la generación de valor social crea ventanas de oportunidad para quienes se han visto perjudicados por las desigualdades que caracterizan a la sociedad.

La generación de valor social, desde la asociatividad, también encontrará su mejor traducción en el comercio justo, el cual se define como todo “intercambio comercial orientado al reconocimiento y valoración del trabajo y las expectativas de los productores y consumidores, permitiendo una mejora sustancial de la calidad de vida de la gente, haciendo viable la vigencia de los derechos humanos y el respeto al medio ambiente” (Cotera & Simonelli-Bourque, 2003, p.

160). Así pues, se generarán mayores oportunidades para aquellos productores que se encuentran en desventaja económica, puesto que podrán acceder a mercados con precios justos, en los que se valore la calidad y producción.

1.2. Empoderamiento de la mujer a través de la asociatividad

De lo mencionado anteriormente, la asociatividad puede generar valor social desde el comercio justo, el cual contribuye a la eliminación de barreras no solo económicas, sino también de género. Tal es el caso de las asociaciones de mujeres, las cuales, se definen como:

espacios donde no sólo encuentran respuesta a ciertas demandas de ayuda generadas por sus propias responsabilidades domésticas, sino que sobre todo constituyen 'espacios puente' de nueva socialización donde se generan discursos y prácticas alternativas que dotan de 'poder' a aquellas que han sido despojadas de él por su condición de mujeres pobres [...] La entrada en una asociación puede suponer para algunas mujeres la primera experiencia del distanciamiento del universo doméstico y el ejercicio de nuevos roles desvinculados del parentesco (Del Valle, 2001).

Con todo ello, la asociatividad permite contrarrestar aquellas barreras de género que siempre han limitado el desarrollo de las mujeres en esferas sociales, económicas y políticas. La asociatividad de mujeres contribuye al desarrollo de su capacidad de agencia, la cual se define como la capacidad para impulsar metas que uno desea potenciar (Sen, 1995, p. 75), permitiéndoles actuar acorde a lo que quieren incidir o transformar y brindando nuevas oportunidades de desarrollo integral.

En conclusión, la asociatividad permite el logro de la autonomía física, económica y en la toma de decisiones, a fin de alcanzar la empleabilidad e incorporación laboral que permitirá a las mujeres enfrentar de manera efectiva las brechas de género existentes.

2. Gestión de la Cadena de Suministro

La correcta gestión de la cadena de suministro será clave en el desarrollo de una organización, motivo por el cual resulta relevante entender cada una de las partes que la componen. Así pues, este apartado tiene como fin detallar los procesos y aquellos modelos que pueden resultar en la potenciación de una efectiva gestión de la cadena de suministro.

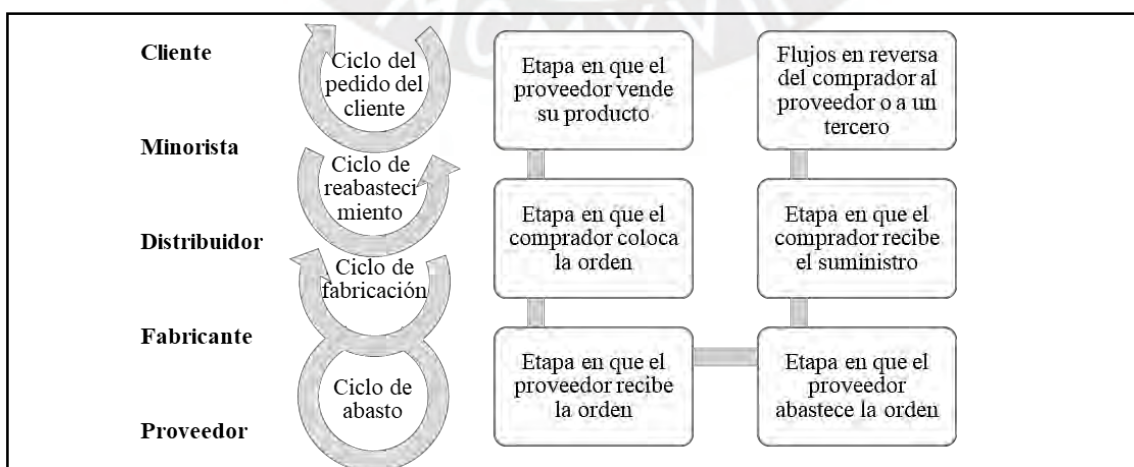
2.1. Cadena de Suministro

De acuerdo con Stock y Lambert (2001), la cadena de suministro se define como “la integración de procesos clave de negocio desde el consumidor final hasta los primeros proveedores”. De manera que, la correcta gestión de cada uno de los procesos y actividades dentro de la cadena, resulta en la generación de valor para la organización y los clientes. Así pues, es importante entender a los procesos como un conjunto de actividades que generan valor durante la transformación de un insumo en un producto o servicio que será entregado a un cliente interno o externo (Harrington, 1993).

Los procesos constituyen la base para el desarrollo de las operaciones de una organización, por lo cual, es importante distinguirlos. De acuerdo con Zaratiegui (1999), el mapa de procesos (ver Anexo A, Figura A1) se clasifica genéricamente en tres categorías: procesos estratégicos, que definen y controlan los procesos de la organización; procesos operativos, destinados a ejecutar las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas; y los procesos de apoyo o soporte, los cuales influyen directamente en los procesos operativos.

De esta manera, la conexión entre los procesos y la cadena de suministro radica en la secuencia de los flujos inmersos en etapas que pueden diferenciarse en dos enfoques: de ciclo y de empuje o tirón. Según el enfoque de ciclo, los procesos de una cadena de suministro se agrupan en cuatro ciclos: pedido del cliente, reabastecimiento, fabricación y abasto, y cada uno se conforma por seis subprocesos expuestos en la Figura 1. En cada uno de estos subprocesos, el objetivo final es que el comprador cuente con la disponibilidad del producto y el proveedor estime la demanda para atenderlo (Chopra & Meindl, 2008, pp. 10-16). Este enfoque es útil si se consideran las decisiones de operación, pues define los procesos con claridad, identificando las funciones y responsabilidades de los miembros.

Figura 1: Ciclo de los procesos en la cadena de suministro



Chopra & Meindl (2008)

En cuanto al segundo enfoque, existen dos categorías: las de tirón, en base a la respuesta de los pedidos establecidos; y las de empuje, que inician antes que el cliente solicite el pedido. Esta última categoría genera incertidumbre, pues no se conoce si el cliente solicitará, o no, el producto. Cabe resaltar que, la identificación de estas categorías permite precisar con mayor exactitud la estrategia a utilizar en la cadena de suministro y conocer el límite entre productos de empuje o tirón (Chopra & Meindl, 2008, pp. 10-16).

Con todo ello, resulta importante identificar cada uno de los elementos que conforman la cadena, los cuales parten desde la recepción de los pedidos hasta la entrega del producto al cliente final (Chopra & Meindl, 2013). Cabe resaltar que sus componentes son específicos en cada organización, puesto que, dependen de su visión y enfoque estratégico. Así pues, Ballou (2004), plantea que se debe partir definiendo las actividades clave y de soporte, para lo cual, propone un listado de componentes generales (ver Anexo A, Tabla A1).

De esta manera, la gestión de la cadena contribuye en el incremento de la competencia alrededor de los mercados, por ello, gran parte de las organizaciones optan por plantearse estrategias que aumenten su competitividad, tales como la “personalización del producto, alta calidad, reducción de costos y rápida entrada al mercado” (Heizer & Render, 2009, p. 434). Para lograr ello, es necesario mantener el soporte ejecutivo, liderazgo, compromiso con el cambio, empoderamiento y *benchmark* (Beltrán & Burbano, 2002), los cuales deberán alinearse al desarrollo de un plan estratégico innovador para la gestión de la cadena de suministro.

Todo ello, será posible a través de la alineación entre riesgos, costos, actores y la comunicación efectiva a lo largo de la cadena (Heizer & Render, 2009, p. 441). En el caso de los proveedores, estos deberán ser socios estratégicos que apoyen en la satisfacción de un mercado en constante cambio, obteniendo beneficios mutuos. En líneas generales, a fin de asegurar la entrega de valor y la mejora continua, resulta útil adaptar los procesos con el objetivo de asegurar la calidad de los productos.

2.2. Modelos de Gestión en la Cadena de Suministro

En este apartado se describen y comparan tres modelos de gestión en la cadena de suministro, siendo estos, *Business Process Management*, *Global Supply Chain Forum* y *Supply Chain Operations Reference Model*.

2.2.1. Business Process Management (BPM)

De acuerdo con la Association of Business Process Management Professionals (ABPM), se define al modelo como:

[...] el enfoque sistemático para identificar, levantar, documentar, sintetizar, ejecutar, medir y controlar los procesos manuales y automatizados, con la finalidad de lograr que los objetivos de negocio se encuentren con las estrategias de la organización. BPM abarca el apoyo creciente de TI con el objetivo de mejorar, innovar y gestionar los procesos de principio a fin (ABPMP, 2009).

Este modelo es la unión de métodos y tecnologías que mejoran el desempeño de los procesos de manera eficaz y eficiente, para lo cual, presenta fases que permiten su implementación, las cuales se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1: Fases BPM

Fase 1: Definir procesos para la implementación del modelo BPM	Tareas: (a) Analizar misión, visión, estrategias y objetivos organizacionales; (b) Evaluación de procesos correspondientes a la cadena de valor; (c) Selección de procesos aptos a partir de factores TI y designación de responsables.
Fase 2: Analizar y seleccionar herramientas	Tareas: (a) Evaluar realidad organizacional y posibilidad de enfrentar gastos, (b) Evaluar nivel de flexibilidad en función a los procesos seleccionados.
Fase 3: Implementar procesos de negocios en BMPS seleccionados	Tareas: (a) Modelar especificaciones de cada elemento: eventos, actividades, <i>gateways</i> , proceso, subproceso y participantes; (b) Definir indicadores clave de desempeño; (c) Automatizar modelos de datos, formularios y reglas del negocio; (d) Integrar y desplazar tareas a los sistemas de la organización; (e) Monitorear a través de herramientas de control como indicadores clave de desempeño y reportes de manejo.
Fase 4: Optimizar el proceso de negocio	Tareas: (a) Presentar propuestas de modificación, sin importar el nivel organizacional o su complejidad; (b) Realizar mejoras de procesos, a través de un seguimiento continuo sin tener que esperar a realizar un análisis profundo.
Fase 5: Mejorar las habilidades de gestión de los participantes	Tareas: (a) Preparar y capacitar al personal de la organización; (b) Maximizar el desempeño de la herramienta.

Adaptado de: Noy & Pérez (2010).

Con todo lo antes expuesto, se puede apreciar que el modelo BPM incluye un alto nivel de especificidad, por lo cual es comúnmente utilizado en la gestión de la cadena de suministro. Sin embargo, el problema de la utilización del modelo recae en el uso de tecnologías de la información que implican costos elevados.

2.2.2. Global Supply Chain Forum (GSCF)

Este modelo identifica ocho procesos clave, siendo estos: la relación con los clientes, el servicio brindado a los clientes, la gestión de la demanda, el cumplimiento de las entregas, el flujo de manufactura, la gestión de la relación con los proveedores, el desarrollo y comercialización de productos y la gestión de los retornos. Cada uno de estos procesos deberá implementarse de manera transversal a lo largo de las áreas funcionales de una organización para asegurar el compromiso y cumplimiento en todos los niveles. A continuación, se describirán cada uno de estos procesos:

Tabla 2: Procesos GSCF

Proceso	Descripción
Relación con los clientes	Identificar a los clientes clave y grupos de clientes a los que se quiere llegar, segmentarlos según su valor en el tiempo y fidelizarlos.
Servicio al cliente	Aporta información en tiempo real acerca de los productos y su disponibilidad hacia los clientes.
Gestión de la demanda	Mapear y sincronizar procesos para incrementar flexibilidad de la cadena de suministro y reducir su variabilidad, a fin de asegurar el balance entre los requerimientos de los clientes y la capacidad de la cadena.
Cumplimiento de las entregas	Diseñar redes y procesos que permitan satisfacer los pedidos adecuadamente mientras se disminuye el costo, con el fin de disminuir las interrupciones y hacer el proceso eficiente.
Gestión del flujo de manufactura	Movilizar productos para obtener, implementar y manejar la flexibilidad de la producción en la cadena de suministro.
Gestión de la relación con los proveedores	Involucrar a los proveedores en los planes estratégicos según factores de contribución o incidencia en la organización.
Desarrollo y comercialización de productos	Alinear productos y necesidades de los clientes para determinar los proveedores y clientes, a fin de que se desarrollen en base al mismo fin y de manera coordinada.
Gestión de los retornos	Identificar oportunidades para reducir los retornos no deseados y controlar los insumos.

Adaptado de: Lambert, D. (2008)

En conclusión, el modelo GSCF, muestra la importancia del enfoque en los procesos donde todas las actividades trabajan en conjunto para brindar un mejor producto o servicio a los clientes. A partir de ello, se hace necesario que se analice cuáles son los procesos clave para su implementación en una organización (Cooper, Lambert, & Pagh, 1997). Sin embargo, ello implica llegar a un nivel mayor de especificidad en los procesos, debido a que tiene como referencia en su construcción a la interacción de procesos en empresas de nivel trasnacional.

2.2.3. Supply Chain Operations Reference (SCOR)

De acuerdo al *Supply Chain Council* (SCC, 2010), este modelo provee un esquema en el cual se integran métricas de desempeño, procesos, buenas prácticas y los principales actores, de manera que se asegure una comunicación fluida entre los integrantes de la cadena de suministro y una gestión con enfoque en la mejora continua. Así pues, el modelo es utilizado como una estrategia que representa, evalúa y configura la cadena de suministro de las organizaciones para aumentar su eficacia. Entre sus principales objetivos, se encuentra: obtener descripciones estándar de los procesos administrativos, cuadros de mando de las interacciones de los procesos, métricas estandarizadas para la medición del desempeño, prácticas de mejora en el desempeño, y estandarización de características y funciones. Para entender mejor cómo funciona el modelo SCOR es necesario separar sus dos grandes variables: procesos y niveles.

a. Procesos del modelo SCOR

El *framework* se centra en los cinco procesos de gestión: planificación, abastecimiento, transformación, distribución y devolución; los cuales son identificados desde los proveedores de los proveedores hasta los clientes de los clientes. En cuanto al primer proceso, este debe cumplir con actividades clave como: evaluar los recursos, agregar y priorizar los requerimientos de la demanda, planificar el inventario de distribución, producción y materiales requeridos, y planificar en primera instancia la capacidad de productos y canales. De esta manera, se podrá cumplir con el objetivo de obtener un equilibrio en función a la oferta.

Por otro lado, el proceso de abastecimiento debe asegurar el cumplimiento de actividades como adquirir, recibir, inspeccionar, almacenar, emitir y autorizar el pago de los productos. Ello, con el fin de mantener el *stock* y realizar los pedidos que sean necesarios. En cuanto al tercer proceso, la manufactura, producción o transformación, debe cumplir con actividades clave para solicitar y recibir material, construir y testear el producto, empacar y almacenar; a fin de cubrir la demanda actual o planeada sin contratiempos.

Luego, el proceso de distribución debe asegurar el pedido, almacenamiento, transporte e instalación del producto, a fin de proveer y proporcionar buenos productos y servicios a la demanda actual o planeada. Mientras que la devolución, quinto y último proceso, debe asegurar la autorización, programación, inspección, transferencia, garantía, recepción y revisión de productos defectuosos, disponibles y repuestos. Ello, con el fin de gestionar eficientemente el flujo de materia prima y productos terminados.

b. Niveles del modelo SCOR

El modelo cuenta con tres niveles de procesos, el primero denominado nivel superior, define la cadena de suministro, su rendimiento y los requisitos para ser competitiva; mientras que el segundo, de configuración, clasifica los procesos (ver Anexo A, Tabla A2). Por último, el nivel de elementos descompone cada uno de los procesos identificados en el segundo nivel, con el fin de asegurar una adecuada evaluación de rendimiento y que los indicadores usados mantengan métricas estándares. El modelo SCOR recoge una serie de indicadores agrupados en cinco atributos: cumplimiento, flexibilidad, velocidad de atención, costo y bienes de capital (ver Anexo A, Tabla A3).

En líneas generales, la importancia del modelo SCOR recae en su visión global de los procesos, lo cual permite que la organización cuente con una herramienta que proporcione indicadores y reglas de cálculo que ayuden a las buenas prácticas (Altez, 2017, p. 42). Además, este puede ser ajustado a la medida de las necesidades de cada organización, suprimiendo procesos no relevantes y dando importancia en los procesos clave que sean pertinentes para la organización, lo cual lo convierte en uno de modelos versátiles.

2.2.4. Comparación de modelos

Con lo expuesto, se realiza una comparación entre los modelos, a partir de la identificación de cinco factores transversales: adaptabilidad, planificación, estandarización de procesos productivos, relaciones con los proveedores y orientación al cliente. Tales factores fueron ponderados (ver Anexo A, Tabla A4), a fin de ser calificados en base a una escala del 1 al 3 (1: poco importante y 3: muy importante) y hallar el modelo adecuado para la investigación.

Tabla 3: Escala de calificación

Factores	Peso	BPM	GSCF	SCOR
A: Adaptabilidad del modelo	43,80%	0,438	0,438	1,314
B: Planificación	21,90%	0,657	0,657	0,657
C: Estandarización de procesos productivos	14,60%	0,438	0,438	0,438
D: Relaciones con proveedores	10,95%	0,109	0,328	0,328
E: Orientación al cliente	8,76%	0,175	0,263	0,263
Total		1,818	2,124	3

Como podemos ver en la Tabla 3, existe coincidencia en el cumplimiento de algunos factores, sin embargo, la investigación se centra en aquellos que generan un diferencial para el modelo con mayor calificación. Por un lado, el modelo BPM requiere el uso de tecnologías de la información para la optimización de los procesos dentro de la cadena, lo cual lo convierte en un modelo costoso. Además, no se desarrolla un adecuado relacionamiento con proveedores u orientación al cliente, lo cual se aleja de la realidad del sujeto de estudio.

Por otro lado, el modelo GSCF se enfoca en organizaciones de talla internacional o corporativa, motivo por el cual, presenta procesos específicos y complejos que son difícilmente adaptables a la realidad de las asociaciones. De esta manera, resulta en un modelo que no puede ser aplicado para el posterior análisis del sujeto de estudio.

Por el contrario, el modelo SCOR se caracteriza por ser adaptable a cualquier tipo de organización, debido a que plantea un marco de evaluación flexible a la realidad del sujeto. De la misma forma, este modelo es pertinente para la investigación, puesto que, toma en consideración a todos los actores dentro de la cadena de suministro, lo cual es indispensable para la implementación de mejoras.

2.2.5. Metodología de aplicación del modelo SCOR

La aplicación del modelo SCOR parte de una metodología de evaluación que tiene como principal herramienta un cuestionario compuesto por premisas que deberán ser calificadas según el estado de la cadena de suministro. Esta herramienta comprende los estándares mínimos necesarios para obtener información sustancial acerca de los cinco procesos y elementos inmersos en cada uno de los niveles propuestos por el modelo (Aliaga, Jané, Merino, & Bueno, 2008, pp. 4-5). Dicho cuestionario puede ser adaptado al tipo de organización que se desea analizar.

Las premisas que componen al cuestionario podrán ser calificadas con 1 punto en caso la organización cumpla con los estándares, 0 en el caso contrario y N/A cuando el estándar no sea aplicable. Una vez se hayan asignado los puntajes, se podrá hallar la calificación de los elementos, para lo cual se suman los puntos de aquellas premisas que hayan obtenido 0 o 1, y se divide entre el total de premisas (sin contar aquellas que hayan obtenido N/A), este resultado deberá ser multiplicado por 3, el cual es un referente de buenas prácticas. Todo este proceso de calificación se debe realizar para cada uno de los elementos de procesos, de manera que los resultados puedan ser promediados para obtener la calificación del segundo nivel. Con todo esto, se podrá calcular el promedio final de los procesos de segundo nivel, que permitirá calificar el proceso general.

Es importante mencionar que, solo cuando se cumplen todos los estándares, es decir, todas las premisas son calificadas con 1 punto, se obtendrá una calificación de 3, lo cual implica

el cumplimiento de buenas prácticas en cada uno de los procesos. Sin embargo, en caso no se obtenga tal calificación, se deberán identificar cada una de las limitantes existentes a fin de proponer mejoras.

Cabe resaltar que, para aplicar la herramienta, se deben distinguir las tres categorías existentes: *Make to Order* (MTO), la cual hace referencia a la producción realizada en base a los pedidos de los clientes; *Make to Stock* (MTS), caracterizada por mantener productos en almacenamiento que serán ofertados posteriormente; e *Engineer to Order* (ETO), la cual implica realizar un servicio bajo pedido y de acuerdo a las especificaciones del cliente.

En suma, la adecuada gestión y evaluación continua de la cadena de suministro en una organización permiten mejorar su nivel de productividad. Motivo por el cual, es importante la utilización de un modelo que permita identificar y proponer mejoras. A partir de lo expuesto, se pudo concluir que el Modelo SCOR resulta pertinente para el análisis del sujeto de estudio dado que es adaptable a la realidad de la organización.

3. Gestión de la estrategia

La asociatividad en sí misma forma parte de una estrategia basada en la colaboración colectiva que persigue la creación de valor y competitividad para todo tipo de organizaciones, sin embargo, esta estrategia no se encuentra necesariamente aprovechada en su totalidad en los distintos ámbitos de la gestión dentro de las asociaciones.

3.1. Gestión Estratégica

De acuerdo con Connaughton (2013), la gestión estratégica busca alcanzar una sociedad sostenible a partir de la elaboración de planes de acción con los que una organización pueda capturar o mantener su competitividad. Esta última, es la capacidad que tiene un país, sector u organización, para “mantener, ampliar y mejorar de manera continua y sostenida su participación en el mercado, a través de la producción, distribución y venta de bienes y servicios, [...] buscando como fin último el beneficio de la sociedad” (Rojas & Sepúlveda, 1999, p. 18). De esta manera, la gestión estratégica busca potenciar el desarrollo integral de la organización, con el fin de generar una ventaja competitiva.

Cabe resaltar que, la gestión estratégica presenta tres niveles de desarrollo: corporativo, competitivo y funcional. Por un lado, el nivel corporativo “se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las unidades de negocio de la organización” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, p.11). En ese sentido, este nivel mantiene un enfoque sistémico

que le permite plantear las bases que aseguren el funcionamiento de la organización. En cuanto al nivel competitivo o de negocio, este define los lineamientos para competir exitosamente en el mercado, a partir de la oferta de productos o servicios que posean una ventaja competitiva.

Por otro lado, el nivel funcional o de estrategias operativas, hace referencia a las unidades que conforman una organización y su respectiva contribución en la aplicación de estrategias (Johnson et al., 2006, p. 12). Con este fin, se debe asegurar la adecuada gestión de recursos y procesos. Cabe resalta que, a fin de asegurar la competitividad de diversos emprendimientos sociales, se han ido adaptando modelos operativos que potencien la creación de valor compartido desde un enfoque estratégico. De esta manera, Farber, Caballero, Prialé y Fuchs (2015) han identificado seis modelos:

Primero, el modelo operativo por asociación indica que quienes reciben el valor social generado son los dueños (fundadores), quienes a su vez son “clientes”. La creación de una organización bajo este modelo, busca asegurar la accesibilidad a bienes y/o servicios a los que la comunidad o grupo social, no tiene acceso. Segundo, el modelo por integración laboral busca integrar personas en riesgo de exclusión al equipo de producción de bienes o servicios de una organización (Farbet et al., 2015). Para lograr ello, la organización debe haber redefinido no solo las operaciones de su cadena, sino también su cultura.

Tercero, el modelo puente opera como un agente que integra a diversos grupos de proveedores al mercado, de manera que puedan superar las barreras existentes. Cuarto, el modelo de responsabilidad social delegada implica que las empresas privadas deleguen su responsabilidad social a organizaciones sociales, de manera que las actividades estén correctamente divididas y definidas. Quinto, el modelo de cobro por servicios hace referencia a la venta de productos o servicios que generen valor social para clientes, el medio ambiente o la sociedad, en un largo plazo (Farber et al., 2015). Así pues, resulta necesaria la definición de operaciones y actividades que no generen externalidades, como en el caso de la logística inversa.

Sexto, el modelo de subvención cruzada hace referencia a la generación de ingresos que permitan cubrir aspectos operativos y sociales. De acuerdo a Farber et al. (2015), existen cuatro tipos de subvención cruzada: simple, cuando los ingresos solo cubren gastos operativos y sociales; con clientes a la base de la pirámide, cuando un porcentaje del precio del producto o servicio es derivado a un programa social; entre entidades relacionadas, cuando existe una organización de fin lucrativo que cuenta con una organización no lucrativa, a la que deriva un porcentaje de sus ingresos para cubrir los gastos de sus programas sociales; y entre entidades no relacionadas, cuando una organización de fin lucrativo deriva un porcentaje de sus ingresos a una organización

de fin social no relacionada. Estos dos últimos buscan asegurar la eficiencia en el uso de recursos, separando las actividades lucrativas de las actividades de fin social.

Por todo ello, es necesario contar con una estrategia global que se adecúe al pensamiento sistémico, el cual brinda la posibilidad de tener un cambio de enfoque al “ver totalidades en vez de partes” (Senge, 2010, p. 39). Esto implica la creación de una estrategia que involucre a todas las partes vinculadas dentro y fuera de una organización, a fin de definir tanto los procesos generales como específicos, que permitirán asegurar la generación de valor.

3.2. Herramientas estratégicas

En el siguiente acápite, se expondrán las herramientas estratégicas pertinentes para la investigación, siendo estas: Matriz EFE, para el análisis externo; matriz EFI, para el análisis interno; *Lean Thinking*, para las mejoras operativas; *Balanced Scorecard*, para la definición de objetivos estratégicos; y CANVAS, para el modelamiento de negocio.

3.2.1. Matriz EFE y EFI

Las matrices de evaluación de factores externos (EFE) e internos (EFI) surgen a partir del planteamiento del análisis FODA elaborado por Thompson y Strickland en 1998, con el fin de plantear estrategias en base a su agrupación (Ponce, 2007, pp. 114-115). Por un lado, la matriz EFI implica el análisis interno de la organización a partir de las fortalezas y debilidades identificadas. Mientras que, la matriz EFE, implica un análisis externo basado en las amenazas y oportunidades del mercado.

A fin de elaborar cada una de las matrices, se deberán asignar pesos a cada factor, los cuales deben ser mayores o iguales que 0 y menores que 1, según grado de importancia, alcanzando una suma total de 1. Luego de ello, se asigna una calificación entre 1 y 4, donde 1 es irrelevante y 4 muy importante. Posteriormente, se efectúa la multiplicación del peso de cada factor por su calificación a fin de determinar un puntaje ponderado, el cual debe ser sumado. En el caso de la matriz EFE, si la suma es mayor a 2.5, el mercado se considera como atractivo y, si resulta en 4, la organización responde excelentemente a las oportunidades y amenazas del sector. Mientras que, si en la matriz EFI la suma es mayor a 2.5, ello indica que la organización tiene una posición interna de fuerza (Ponce, pp. 2007, 118-119).

En conclusión, la aplicación del análisis a partir de las matrices EFI y EFE brindan la oportunidad de plantear estrategias definidas en base a los factores identificados que afectan o

distinguen el funcionamiento de una organización, asignando una calificación cuantitativa a partir de la ponderación.

3.2.2. *Lean Thinking*

El pensamiento *lean*, según Womack y Jones, nos permite “alinearse las acciones creadoras de valor de acuerdo con la secuencia óptima [...] y realizarlas de forma eficaz” (2003, p. 7). Así pues, para potenciar la productividad, resulta importante descartar todas aquellas actividades o procesos que no generen valor, generando una estrategia que permita “obtener mayores beneficios utilizando menos recursos” (Tejeda, 2011, p. 276). El pensamiento *lean* se compone por cinco principios, siendo estos: especificación de valor, para lo cual se necesita conocer las necesidades del cliente; identificación del flujo de valor, eliminando actividades innecesarias; fluidez del producto, para asegurar la continuidad y evitar interrupciones (*takt* y *cycle time*); sistema *pull*, con producción acorde a los pedidos del cliente; y perfección, asegurando la calidad y mejora continua.

Asimismo, el cumplimiento de estos principios parte del uso de herramientas de *lean manufacturing*, tales como: *Kanban*, el cual permite tener un control visual sobre el estado de la producción; *Value Stream Mapping* (VSM), herramienta que permite esquematizar la secuencia y flujo de materiales e información; Manufactura celular, la cual permite organizar un proceso para un producto en particular, asegurando la flexibilidad de la producción; SMED, la cual busca reducir el tiempo invertido en el cambio de producto o mantenimiento; *Kaizen*, con la cual se busca tener un espacio para recibir retroalimentación; 5S's, herramienta que busca optimizar el flujo de actividades y minimizar errores, a través de cinco ejes (organización, orden, limpieza, estandarización y disciplina); *Poka-Yoke*, o sistema de prueba y error; y Mantenimiento Productivo Total (Tejeda, 2011, pp. 290-296).

Cabe resaltar que la importancia de esta estrategia o filosofía de trabajo recae también en los esfuerzos para generar valor tanto para el entorno externo (clientes), como para el interno. Ello debido a que, a diferencia de la reingeniería de procesos, esta estrategia busca “crear nuevo trabajo, en lugar de simplemente destruir puestos de trabajo en nombre de la eficiencia” (Womack & Jones, 2003). En líneas generales, el pensamiento *lean* busca asegurar la satisfacción de los clientes y la optimización de las operaciones, a través de la mejora continua y reducción de errores.

3.2.3. *Balanced Scorecard*

De acuerdo con Kaplan y Norton (1995, p. 66) el *Balanced Scorecard* es una herramienta de enfoque sistémico que permite traducir los objetivos estratégicos en indicadores de desempeño, a fin de proponer mejoras innovadoras en puntos críticos como el desarrollo de producto, procesos, clientes y mercado. La vinculación entre los objetivos responde a una relación causa efecto que debe asegurar la correcta interrelación entre las perspectivas organizacionales, siendo estas: financiera, de cliente, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Cabe resaltar que, cada una de estas perspectivas permitirán agrupar y priorizar los objetivos a fin de identificar los recursos, actividades y procesos clave para satisfacer las expectativas de los accionistas y clientes en torno a un escenario de excelencia y mejora continua.

Así pues, se trata de un modelo estratégico que parte de “planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización a través de un sistema coherente de elementos como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño” (Fernández, 2001, p. 32). Con ello, la finalidad de esta herramienta parte de la intención de alinear las directrices de la organización y promover el aprendizaje y mejora continua.

3.2.4. *CANVAS*

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2009), el modelo *Business Model Canvas* busca definir la orientación de una organización para crear, distribuir y capturar valor para sus clientes, y así diseñar un modelo de negocios. Es así que, este modelo plantea nueve bloques o elementos, los cuales interactúan entre sí y están en constante modificación, de tal forma que la organización funcione en torno a ellos (ver Anexo A, Tabla A5).

En suma, el modelo CANVAS funciona claramente para definir o redefinir un modelo de negocio a partir de los nueve elementos que presenta, los cuales se muestran como necesarios para un buen funcionamiento organizacional. A su vez, este modelo plantea una versión simplificada, ordenada y aplicable a cualquier contexto organizacional que requiere un replanteamiento de su modelo de negocio o una estructura base para iniciarlo. Además, es un modelo que logra alinear a los distintos actores y funcionalidades dentro del modelo, por lo mismo que busca ser rápidamente adaptable ante cualquier cambio.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Una vez introducidos los conceptos teóricos pertinentes para el desarrollo de la presente investigación, en esta sección se contextualiza el subsector textil artesanal, a partir de su cadena de suministro y el análisis de las cinco fuerzas de Porter que componen al subsector. Luego, se presentan las macrotendencias relacionadas tanto al mercado de este rubro, como al contexto del sujeto de estudio. Posteriormente, se presenta la trascendencia del contexto asociativo en el subsector textil artesanal, a fin de comprender su funcionamiento, a partir de lo cual, se podrá realizar un *benchmark* entre aquellas asociaciones que han logrado destacarse en sus respectivos sectores.

1. Subsector textil artesanal peruano

El subsector textil artesanal peruano se caracteriza por tener diversas expresiones culturales en artesanía, las cuales “siguen teniendo vigencia a nivel regional [...] lo que permite a algunos grupos sociales tener una fuente de ingresos única o complementaria” (Hernández, Pineda, & Andrade, 2011). Estas formas de representación artística y cultural han adquirido mayor presencia en el mercado en los últimos años, especialmente los tejidos hechos a mano, lo cual representa nuevas oportunidades de desarrollo para los artesanos. Por ello, la Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal (Ley 29073, 2007), busca reconocer y revalorar la identidad del artesano para impulsar su desarrollo sostenible preservando la tradición cultural. Esto ha motivado la formación de Asociaciones o Cooperativas de artesanos por zonas regionales o segmentos rurales y urbanos.

De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), la actividad artesanal genera alrededor de 500 mil empleos, entre formales e informales, siendo los informales un 75% (2004). Además, el Registro Nacional del Artesano para el año 2016, se encuentra compuesto por un 72% de mujeres artesanas y se sabe que Lima es el tercer departamento con mayor concentración de artesanos, alcanzando un 9% (MINCETUR, 2017). Cabe resaltar que, esta actividad se tipifica orientándola a tres tipos de mercados con diferente oferta: tradicional o de *souvenir*, artística y moderna (mercado local) y turístico o de exportación, siendo este último mercado el cual representa una gran oportunidad. Tal como lo refieren Calderón, Leyva, Miranda y Pais (2017), durante los últimos cinco años este subsector se ha destacado en el campo de la exportación, debido a la alta demanda de fibras y productos terminados por parte de países como Estados Unidos, quien es el principal comprador, con un incremento del 8.4% en importaciones

al año 2017. Ello, explica las razones por las cuales se busca destinar la producción al exterior en base al cumplimiento de los estándares del comercio exterior.

Asimismo, el Ministerio de la Producción (PRODUCE, 2015), reconoce que los tejidos de punto y ganchillo han incrementado sus niveles de ventas en un 3.6% en comparación con otros tipos de productos textiles entre el 2013 y 2014. Sin embargo, los artesanos indican que “la demanda de sus productos en el extranjero no es permanente, ya que en un 37% trabajan por pedidos y en un 12% por campañas, lo que demuestra una relativa inestabilidad de su capacidad exportadora” (Chavez, 2017, p. 79). Ello evidencia el alto nivel de incertidumbre al que se ven expuestos los artesanos, al no tener los medios suficientes para responder a las necesidades del mercado; por ello, a fin de impulsar la productividad y el comercio del subsector, el Ministerio de la Producción y diversas ONGs, han desarrollado programas integrales que trabajan temas de eficiencia productiva en microempresas o asociaciones de artesanos.

Tal es el caso del Banco Interamericano de Desarrollo, el cual, con el Programa de Promoción de la Competitividad de Artesanos en Cusco, apoyó a cuatrocientos veinticinco artesanos, entre los cuales el 90% eran mujeres (Eguíluz, Vásquez, & Espino, 2012, p. 14). De la misma forma, han surgido proyectos que logran constituir asociaciones o empresas de artesanos, como el caso del Proyecto Corredor Puno-Cusco, a partir del cual, un grupo de mujeres lograron conformar la empresa “Artesanías *Pachamama* S.A”. Gracias a este proyecto, tal como lo menciona la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), desarrollaron procesos de organización, aprendizaje y capacitación, a fin de potenciar su capacidad para ofrecer productos tejidos a mano, en hilo de alpaca, y con calidad de exportación (s.f.). Con lo cual, lograron incrementar el nivel de ingresos de cada asociada, dotándolas de autonomía económica.

Finalmente, según un estudio del Centro de Derechos y Desarrollo (CEDAL), se sabe que la inserción de las artesanas al mercado no se ha realizado eficientemente pues, su presencia en el mercado se reduce a participaciones en un máximo de 3 ferias al año, ventas a familiares, amigos o conocidos y ventas por pedidos, las cuales son esporádicas (2010, pp. 109). Con ello, se pueden evidenciar los problemas de articulación de las artesanas, quienes, al no tener las capacidades técnicas de gestión, se ven circunscritas en un área de mercado limitada.

1.1. Cadena de suministro del subsector textil artesanal peruano

De acuerdo con el MINCETUR (2004), existen tres tipos de artesanos: contemporáneo, artístico, tradicional y de *souvenirs*, cada uno de ellos tendrán características propias que diferenciarán tanto su desenvolvimiento en el mercado, como el modelo de su cadena productiva. La oferta de tejido a mano por servicio de parte de los artesanos, responde a un perfil

contemporáneo conformado por grupos integrados verticalmente. Bajo este perfil, la cadena presentará un modelo caracterizado por la presencia de intermediarios locales o empresas exportadoras (ver Anexo B, Figura B1), las cuales subcontratan a los artesanos y “acopian, compran y venden directamente, beneficiándose con el intercambio directo y sin intervenir en la producción” (Chavez, 2017, p.78). En consecuencia, las ventajas económicas de los intermediarios y empresas exportadoras son mayores a las del artesano.

Es así que, con el fin de contrarrestar estas brechas, el comercio justo permite potenciar la cadena productiva generando impactos para cada uno de los actores de la misma. Una de las modalidades de su funcionamiento permite la unión entre productores y consumidores bajo un canal que asegure el comercio justo (Caselli, Jongejans, & Mittiga, 2006, p. 78). Con este modelo, los productos pueden llegar a un mercado tradicional y a uno de comercio justo, a través de un intermediario que asegure que los artesanos sean reconocidos por su importancia en la cadena (ver Anexo B, Figura B2). Así pues, no solo se asegura un precio justo, sino también el fortalecimiento de cada uno de los actores y el desarrollo sostenible de la artesanía.

De esta manera, la contextualización nos permite identificar a los actores que forman parte de la cadena de suministro (proveedores de insumos, artesanos exportadores, intermediarios y clientes finales), flujos y procesos. De acuerdo con Rodríguez, la característica principal de la cadena de este subsector radica en la “integración eficiente y eficaz de los proveedores que son los mismos artesanos, la gestión interna de calidad y la distribución de los productos al país destino en el momento correcto y con las especificaciones en cuanto a tiempo, lugar y cantidades de pedido requeridos” (2012, p. 91). Esta conceptualización parte de un enfoque en las exportaciones de tejidos artesanales, en las cuales se identifica la participación de intermediarios para la comercialización.

En líneas generales, la cadena productiva brinda un acercamiento a la contextualización de la cadena de suministro del subsector textil artesanal, sin embargo, no se ha identificado la conceptualización de una cadena con enfoque en procesos destinados a brindar el servicio de tejido.

1.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para entender de manera sistemática el desempeño del mercado textil artesanal, en el cual compete *Sisi Wasi*, es necesario establecer las relaciones entre los actores implicados e identificar las principales características del subsector. El análisis de las cinco fuerzas de Porter, tal como se

puede ver en el Anexo B (Tabla B1), evalúa los factores que permiten hallar el grado de competencia de cada una de sus fuerzas y elementos.

Tabla 4: Análisis Porter

Fuerza	Descripción
Rivalidad entre los competidores (Grado medio)	El crecimiento de las exportaciones, en el subsector, se ve respaldado en las “ventajas competitivas para fabricación de tejidos de pelo de alpaca y vicuña” (Maximixe, 2009, en Pérez, Rodríguez, & Ingar, 2010, p. 3). Por ello, existen grandes empresas (Incalpaca S.A, Kero Design, MFH Knits) que lideran y concentran el mercado de exportación y venta directa nacional de tejidos (CEDAL, 2010, p. 106), las cuales representan una desventaja en costos para las pequeñas empresas o asociaciones de artesanos que se insertan al mercado con la oferta de productos de similar calidad. Cabe resaltar que, las barreras de salida del subsector se basan principalmente en los costos fijos relacionados al uso de maquinarias para el ovillado o vaporización de las prendas.
Poder de negociación de los clientes (Grado alto)	Los clientes se encuentran concentrados, debido a que las empresas importadoras que solicitan los servicios o productos de tejido a mano se encuentran articuladas con empresas que funcionan como intermediarias. Además, el servicio de tejido brindado no es diferenciado, ya que puede ser realizado por cualquier grupo que cuente con las capacidades técnicas de tejido, lo cual, genera indiferencia en el cambio de proveedor (artesano).
Poder de negociación de los proveedores (Grado alto)	Los insumos para el proceso de producción de las piezas son los principales distintivos de calidad. Es así que, los proveedores que se encargan del proceso de transformación de fibras naturales concentran su oferta en el mercado internacional a precios elevados, lo cual hace que el nivel de inversión del cliente sea mayor. Los proveedores representan una alta amenaza respecto a la integración hacia adelante, debido a que cuentan con acceso a las fibras a un costo menor.
Amenaza de entrada (Grado Bajo)	El ingreso al subsector no requiere capital si se trata de invertir en brindar el servicio de tejido, debido a que los insumos suelen ser abastecidos por los clientes. Sin embargo, el nivel de rentabilidad más alto se concentra en aquellas empresas o asociaciones que han logrado incluirse en el mercado nacional e internacional de venta directa, a partir de un capital base que les permite adquirir los insumos. Si bien adquirir capital puede dificultar el ingreso, se cuenta con capacidad instalada, técnicas de tejido y acceso a materiales.
Amenaza de sustitutos (Grado Alto)	A fin de caracterizar los productos o servicios sustitutos, se debe distinguir entre aquellos que están orientados a un público <i>premium</i> o de alta calidad, y aquellos destinados a un cliente que prefiere precios bajos. Los productos o servicios diferenciados se concentran en la calidad de los insumos y los acabados finales de las piezas. Así pues, hay dos posibilidades de diferenciación: la integración de los clientes a través de la creación de vínculos sostenibles que hagan poco probable el ingreso de un sustituto, y la realización de productos de alta calidad.

Adaptado de: Porter (1979)

En suma, este análisis permite comprender el entorno del sujeto de estudio, determinando la intensidad de los niveles de competencia y rivalidad del subsector, así como, identificando las oportunidades de inversión y rentabilidad. Todo ello, a fin de alinear expectativas y establecer un marco de competencias clave que permitan desarrollar una estrategia de negocio, competente y diferencial, en el subsector.

2. Macrotendencias relacionadas al subsector

Teniendo en cuenta lo expuesto, resulta importante identificar las principales macrotendencias relacionadas al subsector textil-artesanal peruano, las cuales se circunscriben en la ciudadanía e impacto social, *e-commerce*, co-diseño y *slow-fashion*.

De acuerdo a un estudio de Abbatiello et al., para Deloitte, “la ciudadanía corporativa y el impacto social ahora deben formar parte de la identidad y estrategia de cualquier organización” (2018), de esta manera, resulta importante que las organizaciones reafirmen su compromiso a la solución de problemáticas sociales, para lo cual pueden recurrir a estrategias de responsabilidad social y/o cambios en la cadena de valor que les permita potenciar la generación de valor sostenible. Así pues, esta macrotendencia implica la vinculación con factores como el comercio justo, el empoderamiento de la mujer- igualdad de género, la diversidad, desigualdad salarial y cambio climático.

Por otro lado, en cuanto a canales de venta, el *e-commerce* se ha convertido en una tendencia de suma importancia, logrando revolucionar los sistemas de compra tradicionales e incrementar su presencia en el mercado. “Una de las tendencias digitales que más se repite en todas las áreas son los *chatbots*, que impulsados por una mejora de la Inteligencia Artificial han potenciado su eficacia y son una herramienta realmente útil dentro del área de atención al cliente” (Del Campo, 2018). Esta herramienta se constituye en una de gran valor para nuevos emprendimientos.

Así también, en el rubro de la moda existen tendencias como la moda sostenible y el co-diseño, a través de los cuales “el proceso de diseño se convierte en una experiencia interdisciplinar en el que cada interviniente tiene un papel importante y también contribuye al proyecto, con independencia de su entorno social, cultural o profesional” (Aguas, 2016). Es así que, esta metodología busca integrar a todas las personas implicadas en el proceso de diseño, con lo cual se pretende revalorar la participación de cada integrante, como es el caso de los artesanos. A su vez, esto permite generar equipos de trabajo con mayores potencialidades y la creación en base a la originalidad, utilidad y sostenibilidad.

De la misma forma, la filosofía *slow fashion* ha logrado tomar mayor presencia en la escena de la moda a partir de sus lineamientos hacia piezas duraderas, únicas y hechas a mano. Cabe resaltar que, “gracias a la posibilidad de trabajar con artesanos, y la (cada vez más) reconocida compra local, el desarrollo de *slow fashion* está en un punto de ebullición importante” (Castellanos, 2017).

En casos como los del sujeto de estudio, la interrelación de estas macro tendencias asegura la revaloración del rol y las técnicas usadas por los artesanos, y permiten su inserción al mercado a través de nuevas formas de producción y comercialización que impulsan su desarrollo.

3. Trascendencia en la Asociatividad

En el presente apartado, se hace referencia a la importancia de la asociatividad en el contexto del subsector. Además, se introduce la relevancia acerca del rol que ha tenido la mujer en los modelos asociativos; y se busca realizar un *benchmark* de aquellas asociaciones que han logrado trascender en el tiempo a través de su desarrollo y competitividad.

3.1. Asociatividad en el subsector textil artesanal: rol de la mujer

Según el INEI (2017a), la participación de la mujer en el mercado laboral peruano alcanzó un 64.3%, mientras que en el caso de los hombres se registró un 82.7%. Asimismo, “las ramas de actividad económica en las que se concentran el 66.6% de las mujeres peruanas son servicios (40.9%) y comercio (25.7%)” (INEI, 2017a), en las cuales priman las condiciones de informalidad. Así pues, el mercado laboral peruano aún se caracteriza por la desigualdad de oportunidades respaldadas en brechas de género que limitan el desarrollo y desenvolvimiento de la mujer.

Por otro lado, de acuerdo al INEI (2017b), las principales actividades de las organizaciones jurídicas se concentran en el área de manufactura, entre las cuales se encuentran las actividades económicas de la industria textil y de cuero, ocupando un 35.7%. Asimismo, según el estudio de CEDAL, se estima que en el distrito de San Juan de Lurigancho existen “30,000 artesanas y artesanos dedicados a diversas líneas: textil, madera, cerámica, cueros, entre otras. Esta población, mayoritariamente inmigrante, mantiene sus técnicas y prácticas ancestrales, y requiere de una adecuada articulación comercial que la disponga empresarialmente a asumir nuevos mercados” (2010, p. 13). Así pues, existen grandes concentraciones de organizaciones asociativas que ven en la artesanía una importante fuente de ingresos.

Es importante mencionar que, según CEDAL (2010) una de las principales características de las asociaciones de artesanos es que se encuentran compuestas, en un 90%, por mujeres, quienes perciben un promedio de ingresos mensuales de S/. 220 soles. Cabe resaltar que el 72% de las participantes son casadas o convivientes, por lo que buscan nuevas formas de generar ingresos que aporten en su economía familiar. Ello, a partir de actividades orientadas a tres rubros: confecciones, bisutería y tejido textil artesanal, siendo este último, el rubro más importante que

incluye técnicas de tejido a mano con palitos, crochet, macramé y telar. Además, este rubro responde a la demanda de empresas exportadoras con enfoque artesanal, semi-industrial o industrial.

Otra característica importante recae en el grado de instrucción de las mujeres asociadas, quienes tienen el nivel secundario como máximo nivel de instrucción (71%). Es bajo este contexto que, la mujer ha venido desempeñando un nuevo rol que tiene un notable efecto económico y potencia sus oportunidades para ser parte del espacio público, lo cual la dota de nuevos conocimientos y amplía sus capacidades (CEDAL, 2010). Por todo ello, se busca impulsar iniciativas de asociatividad, pues esta se configura como una herramienta de gran fortaleza para que muchas mujeres puedan redescubrir y potenciar sus habilidades y capacidades en miras a su desarrollo personal, lo cual también influye en el progreso de sus familias.

3.2. Benchmark: Casos de trascendencia

La tradición asociativa es una práctica utilizada hace muchos años en el Perú, la cual se ha ido adaptando a las circunstancias de cada época, manteniendo el fin de crear valor compartido, por ello, tiene gran predominancia en la sociedad. Tal como se puede apreciar en el Anexo B (Figura B3), cada trimestre se formalizan, aproximadamente, entre 1500 y 2000 asociaciones, sin embargo, la cantidad de asociaciones dadas de baja es un número igual o mayor a las que son dadas de alta (INEI, 2017c). Ello, principalmente, debido a la falta de competitividad y profesionalización.

Las asociaciones son creadas por la falta de estructura del tejido institucional, ya que el Estado no puede asegurar la igualdad de oportunidades para los ciudadanos (Valdez, 2007). Bajo estas premisas es que se han creado asociaciones de gran envergadura como la Asociación Cultural La Tarumba, Asociación Cultural D1, Asociación de Artesanos Don Bosco y la Asociación de Artesanos 3 Alpaquitas H&f. En todos estos casos, ha prevalecido la intención de generar valor social, y son su sostenibilidad y crecimiento, elementos que dieron como resultado su trascendencia.

En primer lugar, en el caso de las asociaciones culturales La Tarumba y D1, estas fueron fundadas por Fernando Zevallos y Vania Masías, respectivamente. Ambas asociaciones nacieron con la intención de promover la formación de líderes, la promoción cultural y la transformación de jóvenes en riesgo social. Por un lado, la Asociación Cultural La Tarumba, en sus 34 años de actividad, ha logrado recorrer el país, promoviendo la cultura y buscando erradicar la inequidad de oportunidades. Asimismo, ha implementado programas de capacitación, talleres y la Escuela

Profesional de Circo Social, lo cual les ha permitido ampliar el alcance de su propuesta y escalar a un mayor posicionamiento, colocando al Perú en el mapa mundial de circos (La Tarumba, 2019). Estos logros solo han sido posibles por las estrategias de auto sostenibilidad: “Mundo Tarumba”, la Escuela-Teatro La Tarumba y la generación de ingresos por las presentaciones artísticas. Del total de ingresos, el 30% se destina al financiamiento de los programas sociales de la Asociación (Farber et al., 2015).

Por otro lado, se estima que la Asociación Cultural D1, “durante todos sus años de actividad, ha tenido un alcance de 170 mil personas de forma directa y, actualmente, forma alrededor de 7000 jóvenes al año, convirtiéndose en uno de los principales referentes exitosos en el uso de las artes como herramienta de transformación social” (2019). Sin embargo, ello no habría sido posible manteniendo la configuración asociativa, puesto que, con el incremento de jóvenes participantes, la sostenibilidad de la Asociación se vio afectada, lo cual llevó a buscar nuevas formas de movilizar recursos, que permitan asegurar la sostenibilidad de la organización. De esta manera, “D1 ha desarrollado estrategias de auto sostenibilidad a través de sus escuelas privadas de baile ‘Escuela D1’, proyectos y eventos corporativos ‘Productora D1’, que junto al apoyo de empresas privadas y fundaciones internacionales al eje social ‘Ángeles D1’, han permitido su consolidación y crecimiento” (D1 Asociación Cultural, 2019), logrando así, incrementar su alcance e impacto.

Como se puede ver, en ambos casos se identificó la importancia de potenciar el desarrollo y crecimiento a partir de estrategias de auto sostenibilidad, para lo cual, se formaron entidades de fines lucrativos, tales como las escuelas y la productora. En el caso específico de D1, esta Asociación optó por cambiar su modelo operativo, calzando en uno de subvención cruzada entre entidades relacionadas. Mientras que, La Tarumba, cambió su modelo operativo hacia uno de subvención cruzada simple.

En segundo lugar, en cuanto a la Asociación de Artesanos Don Bosco, esta organización nació con la intención de ofrecer educación y preparación para el trabajo artístico a los residentes de Chacas, para lo cual, se abrió una escuela de tallado y escultura de madera: “El Taller”. A lo largo del tiempo, se logró incrementar el alcance, manteniendo presencia en Huaraz, Cajamarca, Chimbote y Cusco (Artesanos Don Bosco, 2019). Sin embargo, para asegurar la sostenibilidad de esta propuesta se recurrió a la venta de las piezas creadas por los artesanos, lo cual conllevó a la apertura de un local comercial en Barranco, Lima. En este caso específico, la Asociación complementó su estrategia de generación de valor social con una comercial, de manera que se asegure la continuidad de los programas y el acceso al mercado de los artesanos, quienes encontraron en ello, una forma de mejorar sus ingresos y calidad de vida.

En tercer lugar, la Asociación de Artesanos 3 Alpaquitas H&f inició sus actividades en el año 2012 y se encuentra conformada por un grupo de tejedoras cusqueñas, quienes vieron la necesidad de unir esfuerzos a fin de poder insertarse en el mercado. Esta Asociación ha logrado conformar una empresa bajo el nombre 3 Alpaquitas, la cual se dedica al “diseño, confección y comercialización de prendas e hilos de fibra de alpaca. [...] Actualmente, cuenta con socias tejedoras especializadas en el tejido a mano de prendas de alpaca, teniendo una capacidad de producción adecuada para la demanda de sus compradores, quienes se conforman por un mercado local, nacional e internacional” (Asociación tres Alpaquitas, 2019).

Esta organización ha logrado diferenciar sus actividades entre aquellas que tienen un fin social, a través de la Asociación, y aquellas de fin comercial, a través de la empresa. Esto les ha permitido mejorar sus prácticas y asegurar un desempeño acorde a las necesidades del mercado. Asimismo, ha sido de importancia su relacionamiento con entidades gubernamentales, como la Municipalidad de Marcapata y el Ministerio del Ambiente, el cual, a través de su programa “MINAM + CAF: Mejoramiento de la competitividad productiva y la comercialización de textiles orgánicos”, otorgó un financiamiento de 200,000 soles para la construcción de un centro de producción que contribuya a la mejora de procesos y el incremento de las ventas (Asociación tres Alpaquitas, 2019).

Con todo esto, la organización ha logrado potenciar su desarrollo y crecimiento, así como también, el de cada una de sus asociadas, quienes buscaban acceder a un mercado justo que les permita mejorar sus ingresos y apoyar a sus familias, alcanzando su autonomía económica. En este caso específico, resulta de gran importancia que la organización haya identificado la necesidad de mejorar sus procesos en corto plazo, para luego poder incrementar sus ventas y tener un local propio (Andina, 2018).

En líneas generales, los casos presentados nos permiten identificar la importancia de entender la trascendencia de la asociatividad hacia los emprendimientos sociales, los cuales pueden ser considerados como organizaciones con dinámicas empresariales en las que el fin último es responder a una problemática social o ambiental, asegurando la sostenibilidad económica de la organización, a través de la venta de productos y/o servicios (Farber et al., 2015). Con ello, se evidencia la importancia de poder identificar aquel punto en el que la configuración asociativa debe escalar o trascender hacia algo que asegure la sostenibilidad de la organización, sin necesidad de dar de baja la Asociación, puesto que los objetivos de generación de valor social pueden ser trasladados a esta, mientras que los fines comerciales y/o lucrativos pueden ser derivados a otro tipo de entidad u organización relacionada.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se expondrá la metodología utilizada para la investigación. De esta manera, se elaborará el diseño metodológico, en base a la problemática definida en el primer capítulo. A continuación, se detalla el alcance, enfoque de investigación y las técnicas de recolección.

1. Alcance de la Investigación

Tal como hacen referencia Ponce & Pasco (2015), existen diversos tipos de alcance para una investigación, tales como: alcance exploratorio, el cual se enfoca en una temática insuficientemente estudiada o nueva; correlacional, el cual tiene la intención de hallar la relación entre dos variables establecidas; causal, busca encontrar las causas y consecuencias o impactos en un contexto organizacional; y descriptivo, que tiene como fin la especificación, caracterización y dimensionamiento de un contexto organizacional (2015, pp. 43-44). Este último, caracteriza a la presente investigación, dado los objetivos planteados. Así pues, con la aplicación de modelos y herramientas de investigación, se pretende describir la situación actual de la organización en torno a su gestión y procesos que integran su cadena de suministro.

2. Enfoque de la Investigación

La investigación cuenta con un enfoque cualitativo, el cual, según LeCompte (1995), se va a caracterizar por la extracción de "descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio [...], fotografías". De esta manera, el proceso investigativo se orienta hacia la observación de los fenómenos inmersos en la Asociación, con lo cual se podrán recolectar datos no estandarizados, pero de suficiente relevancia para los fines metodológicos del estudio. Esto, teniendo en cuenta que la elección del enfoque surge por la falta de información sobre el subsector textil artesanal y la gestión de su cadena de suministro.

Cabe resaltar que, esta investigación se encuentra en el nivel de investigación acción, la cual es una forma de búsqueda auto reflexiva por parte de los participantes en el contexto de estudio, a fin de entender y mejorar la lógica de las prácticas en las que se ven inmersos (Carr & Kemmis, 1986, p. 142). Esto permitirá profundizar en la comprensión del problema y estrategia de intervención, a fin de presentar propuestas de mejora a corto, mediano y largo plazo.

3. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación, según Sabino, aporta un modelo de verificación que permite “contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo” (1992, p. 63). En este caso, se busca integrar las técnicas de recolección de datos, análisis y objetivos a partir de un diseño no experimental, con muestra no probabilística, para lo cual se ha identificado y seleccionado a los agentes o actores relevantes para la recolección de la información.

A fin de definir las fases del diseño de la investigación, se toma como referencia la metodología de Eisenhardt (1989), la cual propone fases para la estructuración del diseño metodológico para el estudio de caso. A continuación, se detallan cada una de las fases a fin de definir el diseño de la presente investigación.

3.1. Comienzo

Esta primera fase inicia con la formulación de las preguntas de investigación y el planteamiento del problema a partir de la identificación del tema, el cual mantiene un enfoque desde las ciencias de la gestión. Esto se logró gracias al acercamiento a la realidad organizacional del sujeto de estudio.

3.2. Selección de caso y muestra

La estrategia general de investigación será la de un estudio de caso, a través del cual, se busca comprender la unidad de análisis dentro de su propio contexto, tomando en cuenta las variables que lo rodean y otorgándoles sentido como un todo (Harrison, 2002). Así pues, se entiende como un sistema que busca comprender diversas actividades en circunstancias concretas fomentando el trabajo colaborativo.

La Asociación de Mujeres Artesanas “*Sisi Wasi*”, fue seleccionada como caso de estudio, puesto que, se caracteriza por ser un referente dentro del rubro del tejido artesanal a mano y, a pesar de sus limitaciones, ha logrado sostenerse en el mercado. Este contexto es característico en las asociaciones artesanales, motivo por el cual, resulta pertinente realizar una investigación que permita comprender y mejorar las prácticas de este tipo de organizaciones, con el fin de generar resultados que puedan ser tomados como referencia.

Bajo esta premisa, la selección de la muestra hace referencia a un muestreo no probabilístico, el cual “no busca representar estadísticamente a la población sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado” (Ponce & Pasco, 2015, p.

53). Además, la opción de muestreo no probabilístico adecuada para la investigación es de conveniencia, la cual “enfatisa la selección en función de la facilidad de acceso a la unidad de observación por el propio investigador” (Ponce & Pasco, 2015, p. 54). Esto debido a que, la Asociación no es solo un referente, sino también que ha mostrado gran apertura en el desarrollo de la investigación, lo cual resulta beneficio para llevar a cabo el proceso investigativo.

3.3. Elaboración de instrumentos y protocolos

En este caso, se recurre a múltiples métodos de recolección de datos, tales como: observación participante, entrevista semiestructurada, *focus group* y encuestas. En primer lugar, la observación participante, según Marshall y Rossman (como se citó en Kawulich, 2005), permite “verificar definiciones de los términos que los participantes usan en entrevistas y observar eventos que los informantes no pueden o no quieren compartir”. Así pues, permite obtener información para conocer el trabajo de las asociadas dentro del taller respecto a los procesos y el desarrollo de actividades, para lo cual es necesario identificar el ambiente físico (tamaño y distribución), social y humano. Ello, a fin de desarrollar una base informativa a partir de lo visual que será registrada en la matriz presentada en el Anexo C.

En segundo lugar, la entrevista semiestructurada permite la “relación de comunicación directa cara a cara a un investigador y a un individuo entrevistado” (Orellana & Sánchez, 2006). Este tipo de entrevistas se basan en una guía de preguntas establecidas (ver Anexo D), con opción de ser modificadas durante el desarrollo de la entrevista. Para el caso de la Asociación, las entrevistas están enfocadas en obtener mayor información acerca de los distintos procesos realizados en el taller. A continuación, se presenta la relación de participantes entrevistados.

Tabla 5: Relación de participantes entrevistados

Entrevistado	Cargo
I. Zarco	Administradora de la Asociación
M. Ydrogo	Jefa de producción
E. Manjo	Jefa de almacén
L. Villavicencio	Encargada del control de calidad y Presidenta de la Asociación en el año 2018
V. Bohorquez	Representante de la Asociación ante la Red
M. Tejada	Clienta de la Asociación
D. Dejo	Clienta de la Asociación
M. Córdova	Especialista en cadena de suministro
A. Chire	Especialista en el sector textil artesanal

En tercer lugar, la técnica de *focus group* mantiene guías de preguntas semiestructuradas (ver Anexo E) a fin de asegurar “procesos de interacción, discusión y elaboración de acuerdos dentro del grupo acerca de las temáticas que son propuestas por el investigador” (Aigner, 2002). De esta manera, se espera conocer las percepciones de las asociadas respecto a los fenómenos que se quieren conocer.

Por último, la encuesta, tal como se puede ver en el Anexo F, permite investigar y conocer individuos-selecciones en una gama de diversas opciones de respuestas (Orellana & Sánchez, 2006). Con ello, se obtendrán datos medibles que aportarán información cuantitativa y cualitativa sobre el sujeto de estudio. En este caso, las encuestas son realizadas a todas las asociadas, puesto que, se busca obtener resultados exactos sobre su perfil y sus conocimientos en torno a los procesos de la cadena de suministro de la Asociación (ver Anexo G).

3.4. Trabajo de campo

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista, el trabajo de campo implica la necesidad de escoger adecuadamente los lugares donde se recolecta información, a fin de realizar observaciones pertinentes, adquirir el punto de vista de los participantes, recabar datos de los conceptos, lenguajes y formas de expresión, detectar las interacciones sociales, etc. (2014, pp. 367-368). En la presente investigación, el primer acercamiento a la Asociación fue en el mes de abril de 2018 y continuó hasta diciembre del mismo año (ver Anexo H, Figura H1).

Cabe resaltar que, las limitaciones identificadas para la presente investigación, se relacionan a la falta de bases de datos de la Asociación, tales como, el historial de ingresos o volúmenes de producción. Por ello, será necesario elaborar estos registros con valores aproximados a partir de la información brindada por la Administradora, Jefa de producción y Jefa de almacén. Para poder realizar estos registros, será necesario solicitar mayor información detallada o acceso a constantes visitas a fin de realizar las observaciones pertinentes. Todo ello, representa un reto para el proceso de investigación, mas no imposibilita su realización.

Así pues, al realizar el trabajo de investigación, se realizó el levantamiento de información para pronosticar la demanda futura de la Asociación, a través del Método Delphi. Dicho Método permite la “selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro” (Astigarraga, 2003, p. 3). Ello a fin de pronosticar los cambios que puedan producirse en el mercado de tejido artesanal y su impacto. Por lo tanto, se tomó en cuenta la opinión de un especialista del sector y de las líderes de la organización con el

objetivo de plantear fases iterativas, a partir de las cuales se pueda elaborar el pronóstico de demanda.

3.5. Análisis de datos

Luego de haber recolectado la información pertinente, esta fase, según Rialp (como se citó en Larrinaga & Rodríguez, 2010), presenta “el objetivo principal (...) de manipular (inspeccionando, categorizando, tabulando y/o recombinando) dicha información, confrontándola de manera directa con las proposiciones iniciales de la investigación. De esta forma, la información recolectada a partir de las observaciones, entrevistas, *focus* y encuestas es analizada con el fin de identificar factores críticos para conocer la situación actual de la organización. Cabe resaltar que la información adquirida fue documentada con el permiso de los participantes (ver Anexo H, Figura H2).

En cuanto a las observaciones, se ha sistematizado la información en función a la dinámica de las actividades cotidianas entre tejedoras y su relacionamiento con los clientes, además del funcionamiento de los procesos. Mientras que, la información obtenida a través de entrevistas y encuestas, ha sido estructurada con el fin de conocer el funcionamiento de la organización y los procesos dentro de la cadena de suministro. Por otro lado, la información de los *focus* realizados ha permitido conocer las motivaciones de cada una de las participantes y su rol en el desarrollo de los procesos, a fin de entender mejor los puntos de mejora pertinentes para el sujeto de estudio.

3.6. Formulación de hipótesis

Dada la naturaleza cualitativa de esta investigación, las hipótesis planteadas son de lógica inductiva. Es decir, se llegará a una conclusión a partir de la evidencia recolectada. De esta manera, se plantean las hipótesis iniciales acerca del estado actual de la Asociación y sus procesos.

3.7. Consulta de literatura

Durante esta fase se cuenta con la revisión de la literatura planteada inicialmente en el marco teórico de la presente investigación, a fin de contrastar esta información con los resultados obtenidos del análisis. Además, existe la posibilidad de buscar nuevas fuentes bibliográficas que se alineen a los resultados que explican la situación actual de la organización y su cadena de suministro.

CAPÍTULO 5: PERFIL DE LA ASOCIACIÓN DE MUJERES ARTESANAS *SISI WASI*

En el presente capítulo se da a conocer el sujeto de estudio, con el fin exponer su estado actual iniciando por su historia y caracterización. Luego de ello, se presenta la organización desde la perspectiva de su cadena de suministro, actividades relacionadas y CANVAS.

1. *Sisi Wasi*: Historia y caracterización

La Asociación de Mujeres Artesanas *Sisi Wasi* (casa de hormiga) nace gracias a un grupo de diecisiete mujeres que tejían por afición, hasta que reconocieron la importancia que tiene esta actividad en sus vidas. A partir de ello, deciden empezar a comercializar el servicio de tejido para obtener apoyo económico para sus hogares. En sus inicios (2006-2008), trabajaron junto al Programa de Lucha Contra la Pobreza de Lima Metropolitana (PROPOLI), el cual tenía como fin reducir los niveles de pobreza de las zonas urbano-marginales, en el distrito de San Juan de Lurigancho.

En el año 2009, deciden constituirse como una Asociación Civil, impulsadas por la asesoría recibida de la ONG “Movimiento Manuela Ramos”, la misma que desarrollaba un proyecto de formalización de mujeres emprendedoras. Así pues, inicia sus actividades configurándose como una “Asociación de Derecho Civil sin fines de lucro”, con domicilio fiscal ubicado en la Avenida Próceres de la Independencia, número 2037- 2do piso, San Hilarión, distrito de San Juan de Lurigancho, provincia y departamento de Lima, el cual funciona hasta la actualidad como taller de la Asociación.

A lo largo del tiempo, *Sisi Wasi*, ha encontrado oportunidades en el mercado para brindar el servicio de tejido. Asimismo, gracias al apoyo de distintas ONGs, como CEDAL, ha impulsado su crecimiento a través de asesorías, capacitaciones en tejido y gestión interna, sin embargo, no existe una asesoría técnica continua que les permita mejorar sus procesos. Cabe resaltar que, esta ONG trabaja con una red de mujeres productoras, entre las cuales, destaca la Asociación a nivel de desarrollo y producción. Por ello, CEDAL ha financiado su constitución como una empresa de personería jurídica: Creaciones *Sisi Wasi* S.A.C, en el año 2014, la cual no se encuentra activa, debido a que existen conflictos de intereses entre las asociadas.

Tal como indica una de las fundadoras, el objetivo a corto plazo de la Asociación es mejorar su servicio de tejido, debido a que representa la totalidad de sus ingresos, los cuales, a pesar de no ser exorbitantes, aportan en la economía familiar y capacidad de agencia de las asociadas (I. Zarco, comunicación personal, 17 de abril, 2018). Entre sus objetivos a largo plazo,

se encuentra la comercialización de su marca, para lo cual esperan poder superar los retos a los que se enfrentan en el mercado: capital de inversión, calidad y nivel de experiencia.

En cuanto a los aspectos organizacionales, existe una repartición de funciones entre las asociadas, sin embargo, durante las observaciones realizadas, se pudo evidenciar la necesidad de definir un organigrama funcional, tal como se puede observar en el Anexo I (Figura I1). Cabe resaltar que una de las principales características demográficas de la Asociación es que sus integrantes tienen una edad promedio de 56 años (ver Anexo I, Tabla I1) y, en su mayoría, son amas de casa y tejedoras. Además, el periodo de tiempo que llevan perteneciendo a *Sisi Wasi* oscila entre cinco meses, en el caso de las nuevas asociadas, y doce años, en el caso de las fundadoras.

Por otro lado, sus motivaciones (ver Anexo I, Tabla I2) se orientan en torno a su pasión por el tejido, lo cual influye en su cultura organizacional. Dicha cultura, se caracteriza por ser flexible respecto al horario de trabajo, lo cual les permite generar un balance con su vida familiar. A su vez, el horario preestablecido genera espacios de encuentro en el taller, cada martes y jueves de dos a cinco de la tarde, tiempo que es invertido para presentar avances y realizar control sobre estos.

Un componente característico de esta organización es que cuenta con distintos *stakeholders* clave como la Asociación Perú Mujer, CEDAL, Chio Lecca y Mod' Art, entidades que buscan trabajar con mujeres con el fin de empoderarlas a través del tejido y la independencia económica. Además, gracias a estas alianzas han recibido apoyo de representantes de la moda como Anabel de la Cruz y Olga Zaferzon, quienes les han brindado talleres y capacitaciones con el fin de mejorar sus técnicas de tejido y diseño.

1.1. Perfil productivo

En la actualidad, la actividad que realiza la Asociación se describe como el servicio de tejido a mano de prendas de vestir y accesorios a base de materias primas nacionales. Los productos son: chompas, carteras, bolsos y vestidos. Entre sus técnicas, destacan el tejido de crochet y palito, para lo cual utilizan insumos nacionales como el hilo de algodón pima, lana de alpaca, entre otros (ver Anexo I, Tabla I3). Cabe mencionar que, los puntos utilizados dependen de los requerimientos de los clientes y la capacidad técnica de las tejedoras.

Asimismo, la producción se mide por pedidos, los cuales duran de dos a tres meses; sin embargo, es necesario resaltar que la mayoría de pedidos se extienden hasta los cuatro meses, debido a la falta de capacidad y seguimiento de las entregas. Por otro lado, no existe un registro histórico sistematizado, motivo por el cual el equipo de investigación ha construido un resumen

de pedidos atendidos en los dos últimos años a partir de registros manuales elaborados por la jefa de almacén, el cual se puede observar a continuación.

Tabla 6: Resumen de cantidad de piezas realizadas 2017 y 2018

Ctd. de Piezas Realizadas 2017				Ctd. de Piezas Realizadas 2018			
Prendas (20%)	300	Chompas (95%)	285	Prendas (18%)	340	Chompas (100%)	340
		Vestidos (5%)	15			Vestidos (0%)	0
Accesorios (80%)	1200	Carteras/bolsos (95%)	1140	Accesorios (82%)	1500	Carteras/bolsos (100%)	1500
		Otros (5%)	60			Otros (0%)	0
Total	1500	Producto / Piezas	1500	Total	1840	Producto / Piezas	1840

Como se evidencia, el mayor porcentaje de piezas realizadas se concentra en los accesorios, siendo estos principalmente carteras o bolsos. Teniendo en consideración dichas cantidades y los precios establecidos por la Asociación, se realizó el resumen de ingresos (por prendas y accesorios) presentado en el Anexo I (Tablas I4 - I5).

1.2. Fortalezas y Oportunidades de mejora

A fin de complementar la descripción de la Asociación, se enlistan sus principales fortalezas y debilidades.

En cuanto a las fortalezas, estas representan aquellas capacidades y aspectos en los que se destaca *Sisi Wasi*.

- Expertise en diseño, técnica y calidad del tejido
- Conocimiento y lectura de fichas técnicas
- Servicio hecho a la medida de lo que el cliente requiere
- Relacionamiento directo con sus clientes
- Habilidad para el desarrollo de prototipos
- Larga trayectoria en el tejido
- Empoderamiento de las asociadas
- Conocimientos acerca de calidad de insumos principales como hilos o lanas

De la misma forma, se enlistan las debilidades de la organización, a partir de las cuales se podrá conocer los principales puntos de mejora.

- Desconocimiento de la capacidad productiva
- Limitado número de tejedoras
- Pedidos entregados fuera de tiempo
- Inexistencia de planificación en función a la demanda
- Inexistencia de estandarización de procesos y tiempos
- Modalidad de registro ineficiente

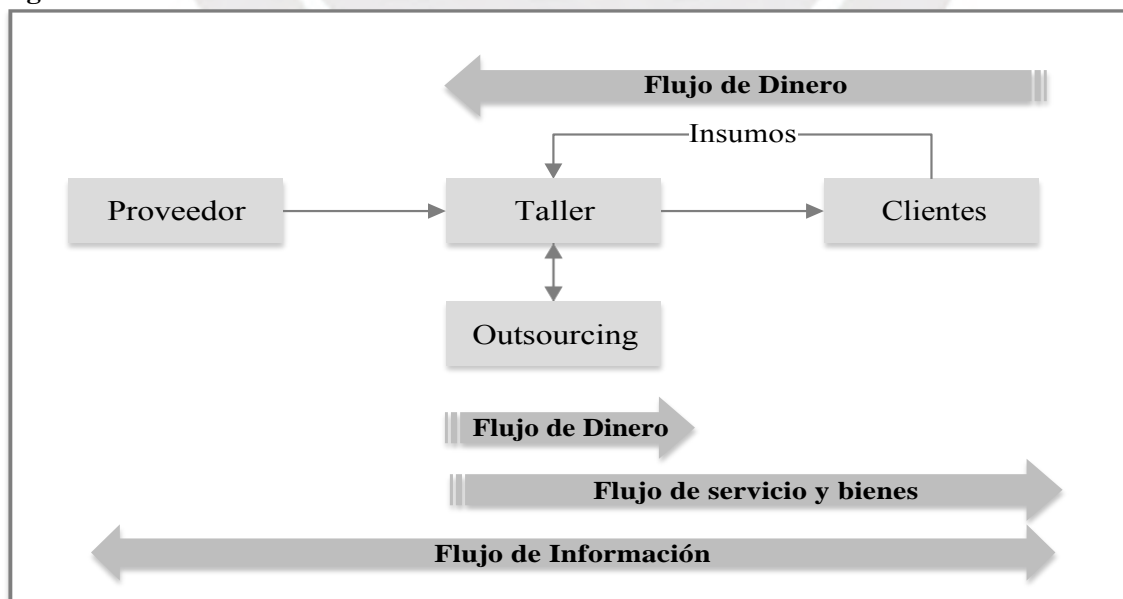
- Duplicidad de funciones
- Distribución de espacios y luminaria del taller inadecuados
- Inadecuado cuidado de las piezas: limpieza
- Bajo poder de negociación con sus clientes
- Conocimiento limitado de la competencia
- No cuentan con proveedores de insumos
- Incertidumbre salarial
- Baja participación en ferias
- Indumentaria inadecuada

La identificación de estos elementos permite el análisis interno a partir de la Matriz EFI, en el siguiente capítulo. Asimismo, permitirá la generación de propuestas para pasar de una posición desfavorable a una en la que se aprovechen las oportunidades del subsector.

2. Cadena de Suministro de *Sisi Wasi*

Si bien no existe un registro técnico de la cadena de suministro de *Sisi Wasi*, con la recolección de información, se han identificado los principales procesos que la constituyen. De esta manera, es importante mencionar que la cadena de suministro presenta una estructura simple y directa. Por un lado, los proveedores proporcionan insumos menores y, para la elaboración de las piezas, el taller se encargará de la transformación, incrementando su capacidad a través del *outsourcing*. Por otro lado, como parte del proceso de transformación, los insumos principales utilizados serán brindados por cada cliente y la entrega de piezas terminadas se realiza en el taller. Con estas referencias, se ha logrado representar gráficamente la cadena de suministro de *Sisi Wasi*.

Figura 2: Cadena de suministro de *Sisi Wasi*



2.1. Actores clave

A continuación, se presentan los actores clave de la cadena de la Asociación. En primer lugar, los proveedores se dividen en tres grupos: clientes, quienes entregan los insumos principales (lanas e hilos), proveedoras de *outsourcing*, a quienes se recurre en caso se necesite mayor mano de obra, y proveedores de insumos menores (compras *spot*).

En segundo lugar, los clientes se dividen en tres grupos: recurrentes, quienes representan la principal fuente de ingresos (Rachel Comey, Mozh y Escudo); no recurrentes, quienes realizan pedidos en bajas cantidades y sin continuidad; y potenciales, quienes no pudieron ser atendidos por falta de capacidad productiva.

En tercer lugar, las ejecutoras del servicio de tejido serán aquellas responsables de realizar las principales actividades que componen el proceso de transformación. A continuación, se detalla el rol y responsabilidades de cada ejecutora.

Tabla 7: Actores clave en la cadena

Ejecutoras del servicio	Recepción y almacenamiento: Recepciona, pesa, registra y distribuye insumos
	Prototipado: Puede tener una a dos responsables diferentes, según necesidad.
	Ovillado: Transforma conos de hilo o lana, en ovillo, según requerimientos de producción
	Tejido: Existen doce tejedoras encargadas del proceso de transformación.
	Medición y vaporizado: La ejecutora recibe las piezas terminadas, para realizar control de calidad <i>post</i> tejido (control de medidas y acabados), a fin de mejorar las imperfecciones.
	Pesado y empaquetado: La ejecutora de este componente es la encargada de almacén, quien recibe, pesa y empaqueta las piezas terminadas.
	Control de calidad: Se da durante el tejido y es realizado por la jefa de producción
	Entrega de Productos terminados: Jefa de almacén (pesado, registro y empaquetado) y producción (revisión de calidad), entregan las piezas terminadas al cliente.

2.2. Relaciones entre los actores clave

Tal como se ha mencionado anteriormente, los actores dentro de la cadena de suministro se caracterizan por sus interacciones constantes, logrando así su funcionamiento óptimo a medida que se encuentran acompañadas de un correcto establecimiento del flujo de bienes, información y recursos. A continuación, se detalla cada uno de estos para el caso de *Sisi Wasi*.

Tabla 8: Flujos de la cadena de suministro

Flujo de bienes y servicios	Fase I: recepción, pesaje, registro y almacenamiento de insumos (hilos de algodón, lana de alpaca y/o patrones de diseño) de cada cliente. Fase II: ovillado de hilos y/o lana. Fase III: prototipado de diseño. Fase IV: post aprobación de prototipo se repiten Fases I, II y se inicia el proceso de transformación. Fase V: entrega de piezas
Flujo de información	Fase I: contacto con cliente. Fase II: evaluar solicitud. Fase III: registro manual de insumos recibidos / Fase IV: esperar aprobación de prototipo. Fase V: comunicar avances por <i>whatsapp</i> o llamadas telefónicas. Fase VI: registro manual de lotes entregados
Flujo de dinero	Fase I: Pago de los clientes a la Asociación (transferencia bancaria). Fase II: Entregar dinero a la encargada. Fase III: Pago a las tejedoras y <i>outsourcing</i>

2.3. Procesos de la cadena

A continuación, se describirán todos aquellos procesos de segundo nivel y actividades que conforman la cadena de suministro de la Asociación. Cabe mencionar que toda la información descrita se obtuvo a través del trabajo de campo realizado mediante entrevistas, observaciones participantes y comunicación directa a los distintos actores responsables.

En primer lugar, *Sisi Wasi* no cuenta con planificación de la demanda, motivo por el cual, no existe un proceso establecido de recepción de pedidos, los cuales son aceptados sin realizar el análisis debido. Asimismo, se realizan estimaciones sobre tiempos de tejido, cantidad de tejedoras necesarias y lotes de entrega; sin embargo, no se cumple con lo acordado, puesto que las estimaciones no cuentan con respaldo de registros históricos. De la misma forma, tampoco cuenta con planificación de abastecimiento, contribuyendo a la inexistencia de un proceso establecido que asegure la adecuada recepción de los insumos o piezas entregadas por el cliente o la proveedora de *outsourcing*. Cabe resaltar que, la inexistencia de registros estructurados, impide conocer los factores de estacionalidad reales, aun así, se sabe que los lotes varían según colección y que el último año hubo continuidad en los pedidos (I. Zarco, comunicación personal, 13 de mayo, 2018).

En segundo lugar, el proceso de abastecimiento cuenta con dos enfoques, siendo estos, el de insumos menores y de *outsourcing*. En cuanto al abastecimiento de insumos menores, la Asociación realiza compras *spot* a manera de *stock* de seguridad (lanas e hilos) esporádicamente. Por otro lado, se recurre al abastecimiento de *outsourcing* en caso se requiera mayor capacidad instalada. Para ello, se realiza un acuerdo verbal a fin de cubrir altas demandas e incrementar la capacidad productiva (E. Manjo, comunicación personal, 18 de septiembre, 2018).

En tercer lugar, el proceso de transformación cuenta con seis procesos de segundo nivel: prototipado de piezas, ovillado (para prototipado y para tejido), tejido, medición y vaporizado de

piezas (del taller y del *outsourcing*), pesado y empaquetado de piezas terminadas, y control de calidad; los cuales fueron identificados durante las entrevistas y observaciones realizadas.

A continuación, se detalla la funcionalidad de cada proceso de segundo nivel de transformación y sus actividades clave.

Tabla 9: Procesos de segundo nivel de transformación

Transformación	<p>Prototipado: inicia con la recepción de lanas, hilos y ficha técnica, toma alrededor de quince días, a los cuales se le adiciona el tiempo de espera para la aprobación del prototipo por parte del cliente. Actividades clave: análisis de información de ficha técnica, prueba y error de puntos (para puntos nuevos), plasmar prototipo, crear molde, elaborar muestras, entregar primera muestra al cliente, modificar según retroalimentación y entregar prototipo final. Cuando el prototipo es aceptado, las tejedoras a cargo realizan los moldes de las piezas, usando como material el pelón, para repartirlos a las demás tejedoras.</p>
	<p>Ovillado: se utiliza una máquina ovilladora manual y demora entre 23-26 minutos por cada cono (1 kg), del cual se pueden extraer hasta cinco ovillos y medio de dos hebras, teniendo en cuenta que existen tiempos de descanso de 1'30".</p>
	<p>Tejido: inicia con la recepción de moldes o patrones y el material ovillado. Se utiliza crochet o palitos en distintos números, dependiendo del punto y tensión de cada tejedora. Los tiempos de tejido varían según pieza y tejedora, se estima tres días para terminar una cartera, cinco para una chompa y quince para un vestido. De ser necesario, se solicita el servicio de <i>outsourcing</i> a la Asociación <i>Llancasun</i>. Actividades clave: aprendizaje; se da durante la realización de las primeras piezas, y control de avances; realizado por la jefa de producción cada martes y jueves, de 2-5pm. Técnicas adicionales: telar de mesa y macramé</p>
	<p>Medición y vaporizado: la medición de las piezas, según tallas, no puede variar más de 1cm., de ser así, no se puede vaporizar y debe ser devuelta al proceso de tejido, o al proveedor de <i>outsourcing</i>. En el caso de las carteras o bolsos, se vaporiza en caso sea necesario afinar la estructura, se acepta una variación máxima de 0.5cm. Concluida la vaporización, las prendas son dobladas, apiladas y puestas en ventilación de 10-15 minutos.</p>
	<p>Pesado y empaquetado: se busca optimizar el uso de insumos y la estandarización de prendas según talla, se aceptan rangos de variación entre 10-15gr. El material sobrante es devuelto a los clientes. Las piezas pesadas son almacenadas en bolsas de yute, plástico o en contenedores hasta que el cliente las recoja. Actividades clave: pesar, registrar y empaquetar piezas</p>
	<p>Control de calidad I: realizado por la jefa de producción durante el tejido, en el taller. Las revisiones fuera de fecha son realizadas en el domicilio de la encargada. Control de calidad II: para imperfecciones de puntos abiertos, medidas más pequeñas o tensiones sueltas, estas se corrigen en el vaporizado.</p>

En cuarto lugar, el proceso de distribución se caracteriza por cumplir con actividades clave como registrar y firmar entregas (cliente y jefa de almacén). Asimismo, tiene dos enfoques, siendo estos: almacén y *delivery*. En cuanto a la distribución de almacén, los clientes van periódicamente al taller para evaluar los avances de la producción y recoger las piezas terminadas.

Mientras que, en la distribución por *delivery* se transportan las prendas hasta la oficina del cliente. Cabe resaltar que, solo se trabaja con un cliente bajo esta modalidad, el cual reconoce el gasto de transporte y lo retribuye a la Asociación, pero también se utiliza como estrategia de recompensa por la demora en los plazos de producción (E. Manjo, comunicación personal, 18 de septiembre, 2018).

En quinto lugar, el proceso de devolución inicia con las notificaciones del cliente, ya sea cuando recoge y revisa las piezas en el taller, o cuando las revisa en su oficina. Ambos tipos de devoluciones son reportan directamente a la administradora. Cabe resaltar que el tiempo para mejorar o rehacer las piezas es de cuatro a cinco días, dependiendo de la cantidad y la magnitud del error (I. Zarco, comunicación personal, 25 de septiembre, 2018).

En líneas generales, la identificación de actores clave y la relación entre los mismos, permite entender su rol y la importancia de las actividades que realizan a lo largo de sus dinámicas de interacción. De igual manera, la caracterización de los procesos da a conocer su estructura a fin de poder analizarlos. Así pues, la interrelación entre estos elementos configura la cadena de suministro de la Asociación, con lo cual se podrá contextualizar su realidad y problemática.

3. Actividades no relacionadas

La Asociación realiza talleres con el objetivo de empoderar a otras mujeres a través del tejido e invitarlas a formar parte de *Sisi Wasi*. Sin embargo, tal como refiere la administradora, no se ha logrado reclutar un gran número de tejedoras, puesto que no se percibe el tejido como una actividad que genere ingresos económicos significativos (I. Zarco, comunicación personal, 11 de septiembre, 2018).

Con este fin, *Sisi Wasi* realizó el proyecto de “Fortalecimiento de la capacidad técnica y de gestión de la Organización de Base (ODB) y aumento de capacidades técnicas-productivas de mujeres” en el 2011, gracias a un convenio establecido por el proyecto SUMA, financiado por la Asociación Atocongo y la Fundación CODESPA, quienes nombran asociación ejecutora del proyecto a *Sisi Wasi*, luego de haber pasado por una etapa concursal. Además, la Asociación pertenece a la Red de Mujeres Productoras de San Juan de Lurigancho, a través de su representante electa, desde el año 2016. La Red incluye distintos grupos de mujeres, quienes se benefician generando contacto con diseñadores especialistas, talleres de emprendimiento, capacitaciones e ingreso a ferias (V. Bohorquez, comunicación personal, 25 de septiembre, 2018).

4. CANVAS de la Asociación

A fin de dar a conocer el modelo de negocio de la Asociación, se definen los nueve elementos clave de su estructura organizacional.

Tabla 10: CANVAS de *Sisi Wasi*

Elementos	Descripción
Segmento de clientes	Nicho de mercado: La Asociación atiende a un mercado que demanda un servicio de tejido especializado.
Propuesta de valor	Customización y complemento: servicio de tejido en función a los requerimientos o necesidades de los clientes, en la medida que estos puedan ser cubiertos por los conocimientos y experiencia de las tejedoras. Asimismo, se crea valor ayudando a los clientes a complementar la cadena productiva de sus negocios.
Canales	Directo: la administradora de la Asociación realiza las negociaciones directamente con los clientes y recibe las percepciones del servicio.
Relacionamiento con el cliente	Asistencia personal/individual: el trato con los clientes es directo y se basa en la interacción que tiene el cliente con las representantes y tejedoras. Además, se puede realizar visitas continuas a fin de supervisar el desarrollo de las piezas.
Flujo de ingresos	Fee de uso: pagado por los clientes cada vez que solicitan el servicio de tejido.
Recursos clave	Humanos: representados por las tejedoras, cuyo talento en el arte del tejido permite el funcionamiento del modelo de negocio que plantea la Asociación, por lo cual son los principales actores dentro de la cadena de suministro.
Actividades clave	Transformación: de piezas a través del tejido, siendo este el principal proceso dentro de la cadena de suministro. Esta actividad se encuentra ligada a la propuesta de valor brindada a través de la customización del servicio.
Alianzas clave	Otras asociaciones, ONGs y entidades privadas: Motivadas por la optimización de la capacidad productiva (<i>outsourcing</i>) y la adquisición de recursos, conocimientos y actividades particulares (CEDAL, Chio Lecca, entre otros).
Estructura de costos	Costos fijos: se componen por el pago de arriendo del taller, contabilidad, servicios de luz y agua. Costos variables: se componen por el pago a las tejedoras (según cantidad de piezas tejidas), pago por prototipado, ovillado, vaporizado, almacén, jefa de calidad y administradora, pago a proveedores en función al nivel de pedidos.

Adaptado de: Osterwalder & Pigneur (2009)

En síntesis, el modelo CANVAS permite brindar una mirada global acerca de aquellos aspectos macro referidos al modelo de negocio que presenta la Asociación en la actualidad. De esta forma, *Sisi Wasi* busca transmitir su propuesta de valor a través del servicio de tejido, en el cual se pueden identificar aspectos positivos que son valorados por sus clientes, como el nivel de personalización del servicio y el trato directo con los mismos.

CAPÍTULO 6: APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS

En el presente capítulo se dará a conocer el análisis de factores internos y externos a través del uso de las matrices EFE y EFI, y el diagnóstico de la situación actual respecto a la gestión de la cadena de suministro del sujeto de estudio a través del modelo SCOR.

1. Análisis de Matriz EFE

Con la contextualización del subsector y el análisis de las cinco fuerzas, expuestos en el capítulo tres, a continuación, se aplica el análisis de factores que influyen en el sujeto de estudio, asignando un peso y valor según su impacto.

Tabla 11: Matriz EFE

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Pond.
Oportunidades			
Insumos nacionales de alta calidad	0,10	4	0,40
Crecimiento positivo del subsector en los últimos años	0,10	4	0,40
Incremento de compra local en sectores A y B	0,10	4	0,40
<i>E-commerce</i> como medio de inserción directa en el mercado	0,10	4	0,40
Nuevas tendencias del mercado: comercio justo y <i>slow fashion</i>	0,05	4	0,20
Artesanos poseen conocimiento de técnicas de tejido especializadas	0,03	3	0,09
Productos sustitutos no poseen características de calidad	0,03	3	0,09
Subtotal	0,51		1,98
Amenazas			
Concentración del mercado de tejidos en empresas	0,10	2	0,20
Dispersión de asociaciones pertenecientes al rubro	0,10	2	0,20
Alta presencia de marcas <i>fast fashion</i>	0,10	2	0,20
Alto poder de negociación de clientes intermediarios	0,10	2	0,20
Pequeñas asociaciones carecen de capital de inversión	0,05	1	0,05
Asimetría de información del mercado	0,02	1	0,02
Cadena de intermediarios no asegura un comercio justo	0,02	1	0,02
Subtotal	0,49		0,89
Total	1,00		2,87

Como se puede observar, los factores respecto a las oportunidades y amenazas obtienen un promedio de 2.87, estando por encima del promedio (2.5). Todo ello, refleja que el mercado se reconoce como atractivo para la organización, además de considerar que existen oportunidades claras de desarrollo, debido a la valoración de los insumos nacionales de alta calidad. Por otro lado, la amenaza que representa el poder de negociación de los clientes intermediarios puede ser contrarrestada con estrategias de negociación o un cambio en el sistema organizacional.

2. Análisis de Matriz EFI

A fin de establecer los factores más importantes respecto a las fortalezas y debilidades de la organización, a continuación, se presenta la matriz EFI, en la cual se ponderan los factores según su importancia.

Tabla 12: Matriz EFI

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Pond
Fortalezas			
Experiencia en diseño, técnica y calidad de tejido	0,10	4	0,40
Atención personalizada al cliente: relacionamiento directo	0,10	4	0,40
Conocimiento y lectura de fichas técnicas	0,05	4	0,20
Conocimientos acerca de la calidad y manejo de insumos	0,05	3	0,15
Habilidades para desarrollar prototipos	0,05	3	0,15
Fin social al buscar insertar laboralmente a mujeres	0,05	3	0,15
Tejedoras organizadas en un contexto asociativo	0,05	3	0,15
Subtotal	0,45		1,60
Debilidades			
Inadecuado control de calidad de las piezas	0,10	2	0,20
Desconocimiento de la capacidad productiva	0,10	2	0,20
Pedidos entregados fuera de tiempo	0,10	2	0,20
Falta de estandarización de procesos	0,08	2	0,16
Ausencia de planificación en función a la demanda	0,07	2	0,14
Duplicidad de funciones	0,05	1	0,05
Incertidumbre salarial de tejedoras	0,05	1	0,05
Subtotal	0,55		1,00
Total	1,00		2,60

Tal como se puede apreciar, el total ponderado de 3.63 indica que la organización está por encima de la media (2.5), lo cual significa que las estrategias que ha adoptado contribuyen a su crecimiento. Así pues, el mayor puntaje respecto a sus fortalezas, lo obtiene la experiencia en diseño, técnica y calidad de tejido, y respecto a sus debilidades, se centra en el desconocimiento de la capacidad productiva, pedidos entregados fuera de tiempo y el inadecuado control de las piezas.

3. Aplicación de la Metodología SCOR

Tal como se detalla en secciones anteriores, el modelo SCOR fue elegido a fin de evaluar y analizar la situación actual de los procesos de la cadena de suministro del sujeto de estudio. Por ello, se presentan los resultados obtenidos a partir de su aplicación para cada uno de los procesos (ver Anexo J).

3.1. Proceso de Planificación

El proceso de planificación se descompone en seis procesos de nivel 2 (planificación de la cadena de suministro, abastecimiento, transformación, distribución, devoluciones y soporte de planificación), con los cuales se obtiene un puntaje general de 0.34, implicando un cumplimiento del 11.3% respecto al referente de buenas prácticas. A continuación, se presenta el Resumen de puntajes obtenidos.

Tabla 13: Resumen de puntajes de los procesos de Planificación

1. Proceso de Planificación	0,34
1.1. Planificación de la cadena de suministro	0,11
1.1.1. Identificar, priorizar y agregar requerimientos a la cadena de suministro	0,43
1.1.2. Identificar, asegurar y agregar recursos a la cadena de suministro	0
1.1.3. Balancear los recursos con los requerimientos de la cadena de suministro	0
1.1.4. Establecer y comunicar el Plan a la cadena de suministro	0
1.2. Planificación del abastecimiento	0,45
1.2.1. Identificar, priorizar y agregar requerimientos del servicio	0,6
1.2.2. Identificar, asegurar y agregar los recursos del servicio	0,75
1.2.3. Establecer el Plan de compras	0
1.3. Planificación de la transformación	0,19
1.3.1. Identificar priorizar y agregar requerimientos de producción	0
1.3.2. Identificar, asegurar y agregar recursos de producción	0,75
1.3.3. Balancear los recursos con los requerimientos de producción	0
1.3.4. Establecer Planes de producción	0

1.4. Planificación de la distribución	0,33
1.4.1. Identificar priorizar y agregar requerimientos de distribución	0
1.4.2. Identificar, asegurar y agregar recursos de distribución	1
1.4.3. Balancear los recursos con los requerimientos de entrega	0
1.5. Planificación de las devoluciones	0,67
1.5.1. Identificar priorizar y agregar requerimientos de devolución	1
1.5.2. Identificar, asegurar y agregar recursos para devolución	0
1.5.3. Balancear los recursos con los requerimientos de retorno (devolución)	1
1.6. Soporte de Planificación	0,28
1.6.1. Administrar las reglas de negocio para los procesos de Planificación	0
1.6.2. Administrar el rendimiento	0,75
1.6.3. Administrar los datos para la planificación	0
1.6.4. Administración integrada del inventario	0
1.6.5. Administración integrada del transporte	0
1.6.6. Administrar la configuración del planeamiento	1,5
1.6.7. Administrar los riesgos de la cadena	0
1.6.8. Alinear el plan de la cadena con el plan financiero	0

Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

Tal como se puede observar, no existe un cumplimiento significativo de los estándares establecidos por el modelo, con lo cual se asume que la Asociación no realiza el proceso de planificación adecuadamente. Por ello, es importante identificar las principales oportunidades de mejora evidenciadas en la brecha existente de puntajes, los cuales oscilan entre 1.1 y 1.5 (ver Anexo J, Figura J1).

En primer lugar, el proceso 1.1 se compone por cuatro elementos, entre los cuales, el puntaje más alto fue de 0.43, demostrando que la Asociación realiza una planificación básica. Ello debido a que, las líderes solo disponen de información primaria en base a pedidos y no existe un sistema de documentación de información, por lo cual, la planificación se desarrolla de manera empírica, en base a los conocimientos y experiencia de la jefa de producción y la administradora. De esta manera, los tiempos de tejido y la cantidad de insumos necesarios se estiman en función a la cantidad de piezas solicitadas, lo cual dificulta la estandarización de actividades (I. Zarco, comunicación personal, 23 de octubre, 2018). Asimismo, no existe un proceso de proyección o planificación de la demanda que les permita considerar cambios en el servicio, precios y requerimiento de insumos.

En cuanto a los elementos 1.1.2, 1.1.3 y 1.1.4, estos obtienen 0 puntos, debido a que, a pesar de tener una comunicación directa, no existe un sistema de planificación que incluya clientes y proveedores, lo cual repercute en el desbalance en la gestión de los recursos y requerimientos,

ni se validan financieramente los requerimientos del mercado. Además, no se prioriza la optimización de ciclos de los procesos críticos, ni se cuenta con conocimientos técnicos para hacer uso de herramientas como el costeo ABC. Tampoco existe un plan para el funcionamiento de la cadena que pueda ser comunicado, debido al desconocimiento del nivel óptimo de capacidad instalada. De la misma manera, no existe un acuerdo con los clientes para programar el abastecimiento de insumos principales y tiempos de producción. Tal como refiere una de las clientas, se asigna un plazo en función a las temporadas de pedido y ritmo de trabajo de las tejedoras (M. Tejada, comunicación personal, 06 de noviembre, 2018).

En segundo lugar, la planificación del abastecimiento obtiene 0.45 puntos, ya que, no existe una gestión adecuada de recursos; por un lado, el elemento 1.2.2 obtuvo 0.75 puntos, puesto que, no existe un proceso de optimización del inventario, ni un control adecuado sobre los insumos (lanas e hilos) entregados por los clientes. Por otro lado, el elemento 1.2.1 obtuvo 0.6 puntos, al no existe un plan de compras de insumos, identificación de capacidad de compra, ni registro de inventario; aun así, la Asociación identificó la necesidad de contar con una jefa de almacén. En cuanto al elemento 1.2.3, se obtuvo un puntaje nulo, debido a la inexistencia de un plan de compras y abastecimiento, y un inadecuado manejo de tiempos de reabastecimiento de materiales. Todo ello, se evidencia en la falta de insumos para la producción y en la realización de pedidos de *outsourcing* fuera de tiempo.

En tercer lugar, la planificación de la transformación obtiene un puntaje de 0.19 y el elemento con mayor puntuación (0.75) es el 1.3.2, debido a que los recursos utilizados se establecen en función a los costos del *outsourcing*, a fin de cubrir la capacidad requerida. A pesar de ello, no se logra atender los pedidos a tiempo, debido a que los niveles de capacidad instalada no son estandarizados. Los elementos 1.3.1, 1.3.3 y 1.3.4 obtienen un puntaje igual a 0, puesto que no se cuenta con la capacidad para responder a más de tres producciones en paralelo (I. Zarco, comunicación personal, 23 de octubre, 2018). Además, no se considera el impacto negativo de la aceptación de pedidos no planificados.

En cuarto lugar, la planificación de la distribución obtiene 0.33 puntos, donde el elemento 1.4.2 fue calificado con 1, debido a que los recursos son asignados en base a la estrategia de relacionamiento con los clientes. Sin embargo, no se maximiza la utilización del transporte de las piezas del *outsourcing*, ni se encuentran estandarizadas las estrategias de respuesta frente a posibles interrupciones del flujo de piezas. Por su parte, los elementos 1.4.1, 1.4.3 y 1.4.4 obtienen 0 puntos, ya que los requerimientos no se encuentran definidos, ni se tiene una plataforma digital que permita conocer la demanda de pedidos y tampoco existe información sobre los avances de

tejido, lo cual impide la comunicación efectiva con el cliente (observación participante, 11 de septiembre, 2018).

En quinto lugar, la planificación de las devoluciones obtiene 0.67 puntos y dos de sus elementos (1.5.1 y 1.5.3) son puntuados con 1. Ello debido a que, se han identificado las cantidades promedio, pero no se establecen los requerimientos. Además, la cantidad de piezas devueltas no mantiene un nivel óptimo que logre enmendar los errores rápidamente o contar con un plan de acción. Si bien se encuentran habilitados los flujos de comunicación con los clientes a través de vías simples (celulares o mensajería instantánea), muchas veces el tiempo de corrección implica el destejido parcial o total de la pieza. El elemento 1.5.2, obtiene 0 puntos, ya que los recursos para las devoluciones no están establecidos, ni se prevén tiempos de retorno.

En sexto lugar, el proceso de Soporte de Planificación obtiene 0.28 puntos y el elemento 1.6.6 obtiene la mayor calificación (1.5 puntos); debido a que, el proceso de desarrollo de nuevas piezas (prototipado) se trabaja en equipos, los cuales varían al ser conformados por diferentes tejedoras. El elemento 1.6.2 obtiene 0.75 puntos y hace referencia a la gestión del rendimiento, para lo cual, se asignan líderes de equipo. Sin embargo, no todas las asociadas se encuentran involucradas en los procesos de mejora, ni se evalúa el desempeño en base a métricas estandarizadas.

Los elementos restantes obtuvieron una calificación de 0, ya que existe superposición de roles y actividades, como en el caso del registro y entrega de materiales (observación participante, 11 de septiembre, 2018). Además, no se documentan las reglas y procesos, ni se administran los datos para la producción y *outsourcing*. Así pues, al no contar con un equipo de planificación que plantee una estrategia sistematizada, no se puede analizar la información. Respecto a la administración integrada del transporte, no existe alineación entre las estrategias de la Asociación y las proveedoras, con lo cual, la distribución y transporte de piezas, no se realiza de manera adecuada, incumpliendo los requerimientos del cliente. Por su parte, los riesgos no son considerados y no existe un plan financiero que contrarreste su impacto en los beneficios económicos provenientes de las ventas.

En conclusión, el proceso de planificación requiere de la implementación de mejoras que sean la base para aportar valor a los clientes, a partir de la cual se pueda establecer una correcta estimación de los pedidos y una adecuada definición de los cinco procesos dentro de la cadena de suministro.

3.2. Proceso de Abastecimiento

El proceso de abastecimiento se compone por cuatro procesos de nivel 2 (*stocked product*, *Make-to-Order*, *Engineer-to-Order* y Soporte de abastecimiento), con los cuales se obtiene un puntaje general de 0.57, implicando un cumplimiento del 19% respecto al referente de buenas prácticas. A continuación, se presenta el Resumen de puntajes obtenidos en los procesos de nivel dos y sus elementos.

Tabla 14: Resumen de puntajes de los procesos de Abastecimiento

2. Proceso de Abastecimiento	0,57
2.1. Abastecimiento <i>Stocked-Product</i>	N/A
2.2. Abastecimiento <i>Make-to-Order</i>	N/A
2.3. Abastecimiento <i>Engineer-to-Order</i> (ETO)	0,75
2.3.1. Identificar potenciales proveedores	0,60
2.3.2. Seleccionar y negociar con proveedores seleccionados	0,00
2.3.3. Programar la entrega de productos	0,75
2.3.4. Recepcionar y verificar los productos (piezas)	0,90
2.3.5. Transferir los productos (piezas)	0,75
2.3.6. Autorizar los pagos a los proveedores	1,50
2.4. Soporte de Abastecimiento	0,38
2.4.1. Administrar las reglas del negocio para abastecimiento	0,00
2.4.2. Asegurar el desempeño de los proveedores	0,86
2.4.3. Mantener datos de abastecimiento	1,00
2.4.4. Administrar el inventario e ingresos de productos	0,43
2.4.5. Administrar la red y acuerdos con proveedores	0,00
2.4.6. Administrar los riesgos de la cadena	0,00

Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

Tal como se puede observar, no existe un cumplimiento significativo de los estándares, con lo cual se asume que la Asociación no realiza el proceso de abastecimiento ETO adecuadamente. Asimismo, se ha podido identificar que existe una brecha entre los puntajes, los cuales oscilan entre 0 y 1.50 (ver Anexo J, Figura J2).

En primer lugar, el elemento 2.3.1 obtuvo 0.6 puntos, debido a que la Asociación cuenta con proveedores alternativos a fin de realizar el abastecimiento de insumos menores y *outsourcing*. Para el último caso, se tienen mapeadas aquellas asociaciones o grupos de mujeres que puedan contribuir con el incremento de la capacidad productiva. Es así que, se realiza el envío de la ficha técnica, a través de encomiendas en las cuales también se envían los insumos. Asimismo, se realizan visitas a las proveedoras de *outsourcing* a fin de realizar el debido seguimiento. Por otra parte, no se ha definido un proceso de registro de datos e información que

facilite y haga menos costosa la búsqueda, debido a que se mantiene una relación directa con las asociaciones proveedoras. Sin embargo, no se lleva a cabo un proceso simultáneo de ingeniería de las piezas que permita identificar a las proveedoras capaces de desarrollarlas.

En segundo lugar, el elemento 2.3.2 obtuvo 0 puntos, debido a que la selección y negociación con las proveedoras, no tiene criterios definidos (técnica de tejido, calidad, precio, ciclo de entrega, viabilidad, cumplimiento y devoluciones), ni existen estrategias de retroalimentación por parte de las proveedoras. En las visitas realizadas, se pudo observar que las piezas tercerizadas devueltas tienen defectos de acabado y limpieza, asumidos por *Sisi Wasi* (observación participante, 20 de septiembre, 2018). En tercer lugar, el elemento 2.3.3 obtuvo 0.75 puntos, ya que no existe una programación de entrega por lotes pequeños de piezas tercerizadas, generando sobrecostos. Tal como lo refiere I. Zarco (comunicación personal, 13 de noviembre, 2018), el transporte implica un costo de quince soles para un total de diez chompas; sin embargo, la incorrecta utilización de la capacidad máxima conlleva a recibir entregas de cuatro a cinco chompas.

En cuarto lugar, el elemento 2.3.4, obtuvo 0.9 puntos, ya que la recepción y verificación de piezas del *outsourcing*, no cumple con los estándares de calidad (medidas, acabados y precisión de puntos), revisados en el subproceso de vaporizado. Cabe resaltar que, por acuerdo entre la Asociación y las proveedoras, todas las piezas enviadas deben portar una etiqueta simple donde se indique el nombre de cada tejedora, sin embargo, este procedimiento no siempre se cumple. Por otro lado, el envío de piezas se realiza a través de agencias de transporte que no incluyen el envío directo al taller, lo cual implica un costo adicional (I. Zarco, comunicación personal, 16 de octubre, 2018). De igual manera, las piezas recibidas no cuentan con el embalaje adecuado, ni con una guía de remisión.

En quinto lugar, el elemento 2.3.5 obtuvo 0.75 puntos, puesto que, si bien existe un acuerdo para asumir el costo del envío de piezas (*outsourcing*), este no es optimizado, al realizarse entregas fuera de tiempo. Además, no se realiza un control de recepciones que permita medir el desempeño del proveedor. En sexto lugar, el elemento 2.3.6 obtuvo 1.5 puntos, ya que se ha definido un procedimiento simple de pago a las proveedoras, a través de una transferencia bancaria realizada por la administradora. A pesar de ello, existe incertidumbre en los pagos, puesto que dependen de lo establecido en las negociaciones con los clientes.

Durante las visitas, se pudo evidenciar que existen demoras en la entrega de insumos por parte de los clientes, lo cual genera retrasos en la producción. A su vez, la jefa de almacén, manifiesta que no existe una referencia exacta de cuánto material se necesita para reposición, ni

se registran los códigos de color de los insumos, lo cual genera errores en el tejido (E. Manjo, comunicación personal, 18 de septiembre, 2018).

El proceso de soporte de abastecimiento obtiene 0.38 puntos, debido a que se busca realizar un trabajo directo con las proveedoras a fin de identificar las causas de los problemas en la elaboración de piezas. En cuanto a la administración del inventario, existe un registro de utilización de insumos, sin embargo, este no cuenta con límites o alertas para la reposición. Asimismo, no existen contratos formales de compra o servicios, por el contrario, solo existen acuerdos verbales o compras *spot*. En el caso del *outsourcing*, no existen criterios de medición de desempeño, por el contrario, la elección se basa en el uso de buenas técnicas de tejido y el nivel de relacionamiento (I. Zarco, comunicación personal, 11 de septiembre, 2018).

En conclusión, el proceso de abastecimiento presenta características rescatables, como la consolidación de una buena relación con las proveedoras. A pesar de ello, existen distintos puntos de mejora respecto a la estandarización de procesos y medición del desempeño. Cabe resaltar que estos problemas repercuten en el funcionamiento de la organización, puesto que, no existe un sistema integrado y sencillo que asegure la versatilidad del flujo de información.

3.3. Proceso de Transformación

El proceso de transformación se compone por cuatro procesos de nivel 2 (MTS, MTO, ETO y Soporte de transformación), con los cuales se obtiene un puntaje general de 0.53, implicando un cumplimiento del 18% respecto al referente de buenas prácticas. A continuación, se presenta el resumen de puntajes obtenidos en los procesos de nivel dos y sus elementos para la categoría ETO.

Tabla 15: Resumen de puntajes de los procesos de Transformación

3. Proceso de Transformación	0,53
3.1. Make-to-Stock (MTS)	N/A
3.2. Make-to-Order (MTO)	N/A
3.3. Engineer-to-order (ETO)	0,80
3.3.1. Finalizar el diseño de las piezas (prototipado)	2,10
3.3.2. Programar actividades de transformación	1,13
3.3.3. Gestionar materiales / piezas en proceso	0,50
3.3.4. Producir y testear	0,67
3.3.5. Empaquetar piezas	0,38
3.3.6. Almacenar piezas	0,86
3.3.7. Liberar piezas para distribución	0

3.4. Soporte de Transformación	0,25
3.4.1. Administrar reglas de transformación	0,50
3.4.2. Administrar el desempeño de transformación	0
3.4.3. Administrar red de producción	0
3.4.4. Administrar riesgos	0,50

Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

Tal como se puede observar, no existe un cumplimiento significativo de los estándares, con lo cual se asume que la Asociación no realiza el proceso de transformación ETO adecuadamente. Asimismo, se ha podido identificar que existe una brecha entre los puntajes, los cuales oscilan entre 0 y 2.1 (ver Anexo J, Figura J3).

En primer lugar, el elemento 3.3.1, obtuvo una calificación de 2.1, siendo el proceso con el puntaje más alto de todo el conjunto. Esto se debe a que la Asociación ha logrado potenciar sus habilidades de prototipado, así pues, se destaca por tener un talento humano capaz de leer patrones, fichas técnicas y diseñar los puntos adecuados. Es importante mencionar que se cuenta con la participación activa de los clientes, con el fin de asegurar el correcto desarrollo de las actividades relacionadas. A pesar de ello, las tejedoras no siguen las instrucciones establecidas, lo cual repercute en la calidad de las piezas, por ello los clientes visitan el taller a fin de controlar la producción (M. Ydrogo, comunicación personal, 25 de septiembre, 2018). Cabe resaltar que, es de vital importancia que *Sisi Wasi* logre consolidar la información sobre sus clientes, con el fin de tener identificadas todas las oportunidades de mejora.

En segundo lugar, el elemento referido a la programación de actividades (3.3.2), obtuvo 1.13 puntos, lo cual va en función a la autoprogramación de secuencia de trabajo, tal como se evidencia en la encuesta (ver Anexo G), se caracteriza por mantener un 42% de tejedoras organizadas en función a los quehaceres del hogar y un 50% según la carga de tejido. Motivo por el cual, no existe estandarización en los tiempos, resultando en la inexistencia de estrategias de reacción y respuesta frente al incumplimiento de plazos de entrega. Por otro lado, según la entrevista realizada a los principales clientes, se espera que la Asociación programe y cumpla con entregas parciales que les permita responder a los pedidos, aun así, *Sisi Wasi* no ha logrado optimizar sus actividades. Así pues, no existe un registro de actividades clave, ni una programación que considere información precedente que permita la correcta realización de actividades secuenciales.

En tercer lugar, el elemento 3.3.3, referido a la gestión de materiales y piezas en proceso, obtuvo una calificación de 0.5 puntos. Este elemento se relaciona a la identificación de espacios

adecuados para almacenar los materiales y piezas en proceso o terminadas. Cabe resaltar que, no existe producción automatizada, puesto que el servicio es de tejido a mano, de esta manera, el diseño del lugar de trabajo no toma en cuenta la utilización de espacios para maquinaria, ni equipos de seguridad. Al contrario, la distribución de espacios, no es óptima debido a que no existe una secuencia que facilite la movilización de bienes y productos.

Así pues, en las visitas realizadas al taller, se pudo observar que el desorden del cuarto de almacén genera inconvenientes en la identificación de insumos y piezas. Además, no existe organización de insumos de acuerdo a gamas de colores, tipos de lana, piezas en proceso y/o terminadas según cliente. Estos problemas no solo se circunscriben en la gestión de los materiales, sino que también repercuten en las actividades de tejido, en las que en algunas ocasiones se han confundido los colores usados en el tejido de las piezas (observación participante, 06 de noviembre, 2018). Como parte de la gestión de los materiales para la transformación, se realiza el ovillado de una a más hebras, de acuerdo a las especificaciones de la pieza, sin embargo, esta actividad no se realiza eficientemente porque solo existe una encarga de este subproceso.

En cuarto lugar, el elemento 3.3.4, referido a la producción y testeo de las piezas, obtuvo 0.67 puntos, puesto que, no existe medición de tiempos de configuración, alineación entre el servicio ofrecido y la maximización del flujo de procesos, ni medición de resultados. Según la jefa de producción de *Sisi Wasi*, las asociadas reciben moldes con las especificaciones técnicas detalladas de manera sencilla, sin embargo, estos no son debidamente cuidados o son perdidos (M. Ydrogo, comunicación personal, 25 de septiembre, 2018). En la encuesta realizada, el 92% afirma que siempre mide las piezas durante el desarrollo del tejido, sin embargo, los errores más frecuentes se encuentran en las medidas (ver Anexo G). Cabe resaltar que las tejedoras, a fin de incrementar su retribución económica, recurren a tejedoras externas, sin embargo, este tipo de estrategia repercute en la supervisión de los avances, puesto que, no existen estándares para la contratación de estas personas.

En quinto lugar, el elemento 3.3.5 obtuvo 0.38 puntos, puesto que, no existe una correcta identificación visual de las piezas. Estas son etiquetadas con pedazos de *masking tape* en los cuales se escribe, con plumón o lapicero, el nombre de la tejedora responsable, para luego ser vaporizadas y empaquetadas en bolsas de plástico o yute. La realización de estas actividades termina generando problemas, ya que, los materiales utilizados para el etiquetado no son los adecuados y, en muchos casos, las piezas terminan siendo manchadas por la tinta de los bolígrafos usados, la cual se humedece durante la vaporización.

En sexto lugar, el elemento 3.3.6 obtuvo 0.86 puntos, puesto que, no existe una adecuada estandarización de actividades para el almacenaje. En las visitas realizadas se pudo observar que

las piezas terminadas se recolectan en el taller cada martes y jueves, sin embargo, ello genera problemas en el control de calidad pues, las piezas son entregadas en bloques. En muchos casos, las tejedoras evaden este subproceso, porque creen que solo basta con enviar fotos de los avances por *whatsapp* (M. Ydrogo, comunicación personal, 25 de septiembre, 2018). En séptimo lugar, el elemento 3.3.7, obtuvo 0 puntos, puesto que, no existe un registro de piezas terminadas y no se aseguran los estándares de calidad. En una de las visitas realizadas al taller, la jefa de control de calidad aseguró que, durante la medición y vaporizado, había descartado muchas piezas que no cumplían con los estándares de calidad, pero igual fueron entregadas al cliente (observación participante, 15 de noviembre, 2018).

En cuanto al proceso de Soporte de Transformación, este obtuvo 0.25 puntos, ya que existen actividades administrativas y de representación delegadas a dos responsables, de manera que el desarrollo de tales actividades no interrumpa los procesos de transformación y entrega (I. Zarco, comunicación personal, 21 de agosto, 2018). Los elementos 3.4.1 y 3.4.4 obtuvieron una calificación de 0.5 puntos, debido a que la administración de reglas de transformación está a cargo de las líderes. Sin embargo, no existe documentación sobre los procesos productivos: diagramas, gráficos, especificaciones e instrucciones, ni poseen conocimientos técnicos sobre gestión, sistemas informáticos y diseño.

Por otro lado, en función a la administración de riesgos, no existe un plan de acción frente a fluctuaciones en la demanda y posibles contingencias, ni alertas o alarmas para advertir el incumplimiento de plazos de entrega. Aun así, en casos de contingencias, las asociadas se reúnen en el taller con el fin de discutir los problemas y llegar a un acuerdo, pero los problemas de comunicación y control generan un ambiente tenso (observación participante, 27 de noviembre, 2018).

Si bien no existen acuerdos para seguir estándares de tejido, especificar entregas, expectativas sobre la calidad e identificar riesgos, las líderes transmiten la información clave a cada una de las asociadas. En la encuesta (ver Anexo G), el 83% afirma que existe un acuerdo grupal que les permite cumplir con los pedidos. Sin embargo, también se pudo evidenciar que solo un 67% tenía información completa sobre los requerimientos de los clientes, con lo cual se evidencian los problemas de comunicación.

Los elementos 3.4.2 y 3.4.3, obtuvieron una calificación de 0, puesto que, la Asociación no tiene conocimientos exactos sobre metodologías que permitan medir el desempeño de las tejedoras, lo cual ha conllevado a no contar con estrategias adecuadas para cada uno de sus procesos y actividades, repercutiendo en la gestión del talento humano e información. De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 42% de las asociadas afirma que siempre se realizan reuniones

formales para abordar problemas de rendimiento y dar soluciones acordes a sus capacidades y un 50% afirma que tales reuniones se realizan con alguna frecuencia (ver Anexo G). Por lo tanto, se evidencia la asimetría de información y falta de control.

En suma, el proceso de transformación se caracteriza por su complejidad dentro de la cadena, puesto que no han sido totalmente identificados, ni definidos, los procesos y actividades. Aun así, han logrado desarrollar estrategias empíricas que permitieron su supervivencia en el mercado gracias a su técnica de tejido.

3.4. Proceso de Distribución

El proceso de distribución se compone por cinco procesos de nivel 2, de los cuales solo aplican los procesos de distribución ETO y los de soporte. Así pues, con estos procesos de segundo nivel se obtiene un puntaje general de 0.65, implicando un cumplimiento del 21.6% respecto al referente de buenas prácticas. A continuación, se presenta el Resumen de puntajes obtenidos en los procesos de segundo nivel y sus elementos para la categoría ETO.

Tabla 16: Resumen de puntajes de los procesos de Distribución

4. Proceso de Distribución	0,65
4.1. Distribución <i>Stocked-Product</i>	N/A
4.2. Distribución <i>Make-to-Order</i>	N/A
4.3. Distribución <i>Engineer-to-Order (ETO)</i>	0,96
4.3.1. Obtener y responder las solicitudes de pedido	1,29
4.3.2. Negociar y recibir contratos	0,60
4.3.3. Ingresar orden, asignar recursos y presentar programa	0,75
4.3.4. Recibir las piezas de outsourcing o transformación	1,50
4.3.5. Empaquetar, cargar y enviar piezas	0,60
4.3.6. Recibir, verificar piezas y emitir factura por clientes	1,00
4.4. Distribución a minoristas	N/A
4.5. Soporte de distribución	0,34
4.5.1. Administrar reglas de negocios para despachos	0,75
4.5.2. Evaluar el rendimiento de entrega	0
4.5.3. Administrar información de distribución y transporte	0,60
4.5.5. Administrar riesgos de distribución en la cadena de suministro	0

Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

Tal como se puede observar, no existe un cumplimiento significativo de los estándares, con lo cual se asume que la Asociación no realiza el proceso de distribución ETO adecuadamente.

Asimismo, se ha podido identificar que existe una brecha entre los puntajes, los cuales oscilan entre 0.6 y 1.5 (ver Anexo J, Figura J4).

En primer lugar, el elemento 4.3.1 obtuvo 1.29 puntos, puesto que, se cuenta con medios de comunicación (*email* o teléfono) para asegurar la respuesta a solicitudes de pedido o cotización de clientes potenciales. Luego de ello, las líderes discuten la posibilidad de aceptar el pedido, según disponibilidad de tiempo y la aprobación se realiza vía telefónica por la administradora (I. Zarco, comunicación personal, 7 de agosto, 2018). Cabe resaltar que, no existe una adecuada estandarización de tareas, registros, estimación del cronograma de actividades, capacidad productiva, ni precio del servicio.

En segundo lugar, el elemento 4.3.2, obtuvo 0.6 puntos, puesto que, no existen técnicas y herramientas de negociación, las cuales son realizadas de manera empírica por la administradora (I. Zarco, comunicación personal, 21 de agosto, 2018). Ello representa una limitación ya que, no se toman en cuenta criterios como capacidad productiva, tiempos de producción y firma de contratos formales. Cabe resaltar que, no se cuenta con una lista base de precios acorde al mercado, lo cual refuerza la asimetría de información, conllevando así, a una negociación injusta (I. Zarco, comunicación personal, 24 de abril, 2018). Por otro lado, la Asociación ha logrado identificar a sus principales competidores, sin embargo, no ha generado una base de datos que le permita utilizar información de referencia de buenas prácticas.

En tercer lugar, el elemento 4.3.3 también obtuvo 0.75 puntos, puesto que no existe un registro de órdenes, lo cual impide la priorización de la producción en base a la dificultad y categoría de cliente (observación participante; 20 de octubre, 2018). A su vez, no se realiza una correcta asignación monetaria para la distribución, lo cual dificulta la movilización de recursos para el *outsourcing*, aun así, se procura mantener una comunicación efectiva, informando a las tejedoras sobre los pedidos aceptados. En cuarto lugar, el elemento 4.3.4 obtuvo 1.5 puntos, ya que, si bien existe un sistema de distribución empírica, no se registran los insumos o piezas recibidas, ni se comunican los criterios de calidad de las piezas a las tejedoras. En quinto lugar, el elemento 4.3.5, obtuvo 0.6 puntos, puesto que, se realiza un registro manual de insumos y piezas terminadas, sin embargo, no se respetan los tiempos de preparación de pedidos y los materiales para el empaquetado no son de calidad.

En sexto lugar, el elemento 4.3.6 obtuvo 1 punto, puesto que el proceso de cobranza se realiza de acuerdo a los términos iniciales acordados, sin embargo, esta actividad se retrasa debido al incumplimiento en los plazos de entrega del pedido. Motivo por el cual, se busca recompensar a los clientes entregando las piezas en sus oficinas y alargando los plazos de pago (I. Zarco, comunicación personal, 20 de octubre, 2018).

Respecto al proceso de soporte, el elemento 4.5.1 obtiene una calificación de 0.75 y hace referencia a la inexistencia de reglas que estipulan los mínimos o máximos por lote enviado. Además, no se analiza la información acerca de los pagos trancos por incumplimiento de las entregas, ni se realizan excepciones. Por su parte, el elemento 4.5.2 es calificado con 0 puntos, debido a que no se han definido tiempos máximos para el empaquetado y transporte de las piezas, ni se mide la satisfacción del cliente. El elemento 4.5.3 obtiene 0.6 puntos, ya que, si bien los precios del transporte no significan un problema para la administración de la información, los datos de los pedidos no son registrados, ni se lleva un control de las entradas y salidas de almacén, lo cual genera que los clientes no sean informados. Finalmente, el elemento 4.4.4 es puntuado con 0 debido a que los riesgos de distribución no han sido considerados por la Asociación.

En conclusión, el proceso de distribución se caracteriza por alinearse a los requerimientos del cliente y presenta oportunidades de mejora respecto a la estandarización de actividades que permitan incrementar los niveles de satisfacción del cliente.

3.5. Proceso de Devolución

El proceso de devolución de *Sisi Wasi* se compone por cuatro procesos de nivel 2, los cuales tienen un enfoque hacia los proveedores y los clientes. Con ello, se obtiene un puntaje general de 0.51, implicando un cumplimiento del 17% respecto al referente de buenas prácticas. A continuación, se presenta el resumen de puntajes obtenidos en los procesos de nivel dos y sus elementos para cada categoría.

Tabla 17: Resumen de puntajes de los procesos de Devolución

5. Proceso de Devolución	0,51
5.1. Devolución de producto defectuoso del abastecimiento	0,75
5.1.1. Identificar, disponer y solicitar devolución de producto defectuoso	0
5.1.2. Programar envío y devolver producto defectuoso	1,5
5.2. Devolución de producto defectuoso de distribución	0,9
5.2.1. Autorizar y programar la devolución de piezas defectuosas	0
5.2.2. Recibir y transferir pieza defectuosa (incluye verificación)	1,8
5.3. Devolución de producto por mantenimiento o reparación del abastecimiento	N/A
5.4. Devolución de producto por mantenimiento o reparación de distribución	N/A
5.5. Devolución de insumos en exceso	0,38
5.5.1. Identificar, disponer y solicitar devolución de insumos en exceso	0
5.5.2. Programar envío y devolver insumo en exceso	0,75
5.6. Devolución de insumos en exceso de distribución	N/A

5.7. Soporte de devolución	0
5.7.1. Administrar reglas y rendimiento de devoluciones	0
5.7.2. Administrar datos, inventario y transporte de devoluciones	0
5.7.3. Administrar riesgos de devoluciones	0

Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

Tal como se puede observar, no existe un cumplimiento significativo de los estándares, con lo cual se asume que la Asociación no realiza el proceso de devolución adecuadamente. Asimismo, se ha podido identificar que existe una brecha entre los puntajes, los cuales oscilan entre 0.75 y 1.8 (ver Anexo J, Figura J5).

En primer lugar, el proceso 5.1, es calificado con 0.75 puntos y está conformado por dos elementos. El elemento 5.1.1 obtiene 0 puntos, debido a que no existe un proceso estándar para la toma de decisiones sobre la devolución de los insumos o piezas, además de no haber establecido los criterios de las mismas que puedan ser comunicados al proveedor, con lo cual los tiempos no son cumplidos. Por su parte, el elemento 5.1.2, es puntuado con 1.5, ya que se realiza una clasificación de operadores logísticos según costos, sin embargo, no se empaquetan adecuadamente las piezas, ni se envía la documentación pertinente.

En segundo lugar, el proceso 5.2 es calificado con 0.9 puntos y está conformado por dos elementos. El elemento 5.2.1 obtuvo 0 puntos, debido a que no se comunica al cliente los criterios de devolución, ni se ha establecido un proceso de recepción de solicitudes, con lo cual no se logran generar los registros de recepción. Respecto al elemento 5.2.2, el cual obtiene 1.8 puntos, se evidencia que, a pesar de que las piezas son recepcionadas en el almacén y existe una encargada de la evaluación de aceptar o no la devolución, esta decisión no se comunica oportunamente a los clientes, ni se cuenta con un espacio específico para ubicar estas piezas que permitan su identificación. Adicionalmente, no se comunica el tiempo límite para el arreglo de las mismas.

En segundo lugar, el proceso 5.5 obtiene 0.38 puntos y se encuentra compuesto por dos elementos. El elemento 5.5.1 es puntuado con 0, debido a que no existen criterios establecidos de inspección de insumos que determinen excesos, ni un proceso estándar de toma de decisiones. Tampoco se actualizan los registros o se comunican los cambios en las condiciones de negociación que incluyan modificaciones en costos y plazos. En cuanto al elemento 5.5.2, el cual obtiene 0.75 puntos, puesto que los operadores de transporte son clasificados en función al costo. Sin embargo, los insumos no se empacan a tiempo, ni se envían junto a la documentación correspondiente.

En tercer lugar, el soporte de devolución (5.7), puntuado con 0, contiene tres elementos. El elemento 5.7.1 hace referencia a la inexistencia de reglas para realizar las devoluciones y a la falta de medición del proceso. Además, las posibilidades de reabastecimiento de insumos devueltos no son negociadas y no existen estándares mínimos. En cuanto a los elementos 5.7.2 y 5.7.3, se puede mencionar que no se cuenta con bases de datos que permitan identificar las existencias de insumos o piezas devueltas, ni se programan fechas y horas para realizar las devoluciones. Ello sumado a que los riesgos del proceso no son tomados en cuenta en el funcionamiento de la cadena.

En conclusión, el proceso de devolución no se encuentra definido, lo cual impide que los criterios y condiciones para las devoluciones sean comunicados a los diferentes actores de la cadena.

4. Consolidado de procesos

Como se ha podido ver en líneas anteriores, la cadena de suministro se encuentra compuesta por cinco procesos generales, los cuales obtuvieron calificaciones en función al desempeño de sus procesos de segundo nivel y elementos que lo componen. Así pues, a manera de conclusión del presente acápite, la siguiente tabla presenta los puntajes de cada proceso.

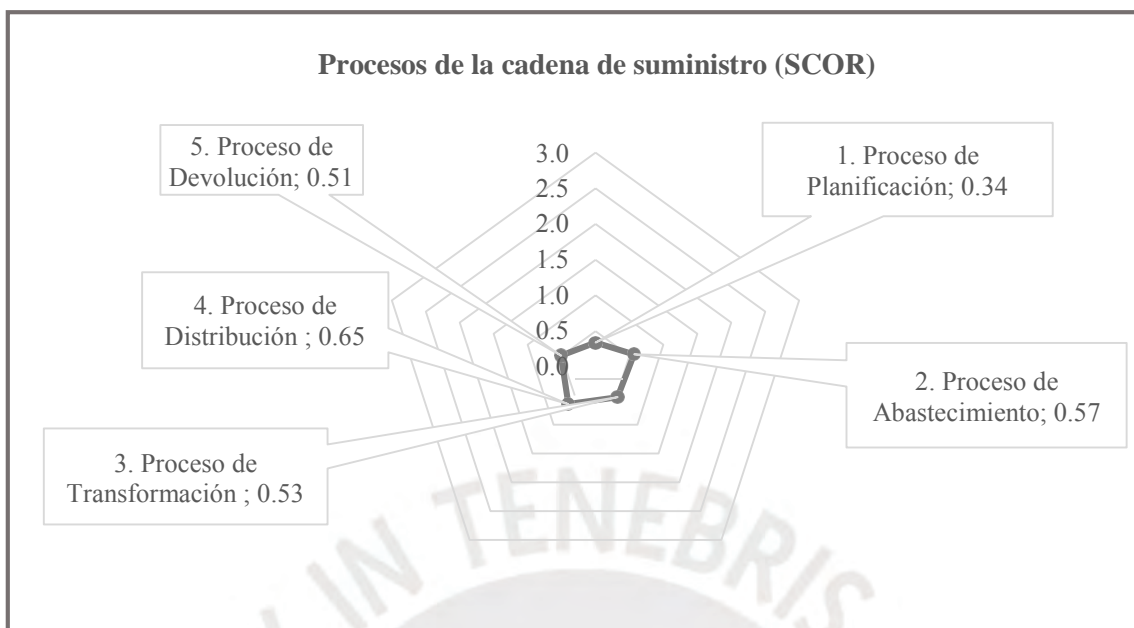
Tabla 18: Resumen de puntajes de los procesos de la Cadena de Suministro

Promedio General del Puntaje	0,52
1. Proceso de Planificación	0,34
2. Proceso de Abastecimiento	0,57
3. Proceso de Transformación	0,53
4. Proceso de Distribución	0,65
5. Proceso de Devolución	0,51

Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

Tal como se puede ver, la cadena de suministro de la Asociación alcanzó una calificación final de 0.52, equivalente a un desempeño del 17% de lo esperado por el modelo. Con ello, se evidencia que no existe un cumplimiento significativo de los estándares establecidos por el modelo SCOR, para tener una mejor referencia, la Figura 3 presenta gráficamente el dimensionamiento de los resultados obtenidos en cada proceso.

Figura 3: Dimensionamiento de resultados de los procesos de la Cadena de Suministro



Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

Como ya se ha mencionado, ninguno de los procesos de la cadena de suministro de *Sisi Wasi* ha logrado cumplir con los estándares propuestos por el modelo, motivo por el cual, obtuvieron calificaciones bajas que oscilan entre 0.34 y 0.65. De esta manera, se deduce que los resultados obtenidos se sustentan en la falta de estandarización y profesionalización de los procesos de la Asociación, por lo cual, resulta necesario potenciar el desempeño de cada uno. Ello, a partir de propuestas de mejora que impulsen la cadena de suministro y permitan alcanzar la competitividad deseada por la Asociación.

CAPÍTULO 7: PROPUESTAS DE MEJORA

Una vez realizada la descripción y análisis pertinentes, se han encontrado oportunidades de mejora que lograrán impulsar el desarrollo de la organización. De esta manera, en el presente capítulo se presentan aquellas propuestas concernientes a los principales puntos de mejora.

1. Lineamientos estratégicos

Los lineamientos estratégicos serán aquellos elementos que nos permitirán alinear los objetivos y directrices de la organización, a fin de dirigir los esfuerzos hacia un horizonte, misión y visión compartidos. Durante las visitas realizadas al taller, se realizaron dinámicas que permitieron conocer las motivaciones y expectativas de cada una de las integrantes, quienes formaron parte de la formulación de una nueva misión y visión, quedando definidas de la siguiente manera:

- **Misión:** Empoderar a las mujeres generando una mejora en sus economías, a través del acceso al mercado que potencie su desarrollo integral mediante el arte del tejido hecho a mano.
- **Visión:** Ser la organización líder en el arte del tejido hecho a mano que valore y reconozca el trabajo del artesano.

Por otro lado, cabe resaltar que se han logrado identificar los principales valores de la Asociación, siendo estos los siguientes: empoderamiento a la mujer, emprendimiento, independencia económica, preservación del arte del tejido, fraternidad y compañerismo. Además, resulta importante desarrollar las directrices o políticas adecuadas que nos permitan asegurar el conocimiento pleno del rol que cada tejedora tiene en la organización. A continuación, se presentan las políticas de la organización, las cuales complementarán las propuestas definidas.

Tabla 19: Políticas y normas Sisi Wasi

Normas de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplir con la asistencia a las reuniones de control: martes, miércoles y jueves de 2 pm. a 6 pm. 2. Cumplir con la cuota de avances de tejido quincenales 3. Cada tejedora deberá contar con un <i>kit</i> de insumos menores debidamente identificados (nombres rotulados) 4. Frente a incumplimientos, se realizará un máximo de dos reasignaciones por colaboradora
Normas de limpieza y orden	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar la vestimenta adecuada para el tejido de las piezas: malla protectora de cabello, mandil y tapabocas 2. Mantener estándares mínimos de limpieza personal para asegurar la pulcritud de las piezas 3. Se formarán grupos rotativos de limpieza del taller 4. Mantener la limpieza y el orden en el espacio de trabajo 5. No consumir alimentos, ni bebidas en el espacio de trabajo
Normas de convivencia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se debe cumplir con las responsabilidades asignadas para no perjudicar a otras tejedoras 2. Evitar tardanzas e inasistencias 3. Asegurar la tolerancia y respeto entre las colaboradoras 4. Participación activa en la resolución de problemas
Sanciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tres tardanzas continuas serán consideradas como una inasistencia, la cual significa un descuento de 5 soles en el pago final 2. La colaboradora que no cumpla con la pulcritud de las piezas terminadas, asumirá los costos de lavandería 3. Los avances quincenales incumplidos serán reasignados a otras tejedoras de mayor capacidad productiva 4. Cuatro incumplimientos continuos e injustificados en una misma producción (trimestre) tendrán como consecuencia la suspensión de participación en la siguiente producción.

2. Propuestas al corto plazo

Para el corto plazo se propone que la Asociación logre mejorar el servicio de tejido que brinda a sus clientes actuales, centrándose en la adecuada estandarización de procesos. Asimismo, para asegurar el cumplimiento de la misión y visión propuestas, se plantean los siguientes objetivos de corto plazo:

- Profesionalizar las actividades de la Asociación a través de la estandarización de procesos
- Mejorar la experiencia del cliente con un servicio de calidad
- Mantener un talento humano comprometido con la Asociación, a través de una continua medición del desempeño
- Asegurar el cumplimiento de atención de la demanda esperada

A continuación, se presenta cada uno de los cinco procesos del modelo SCOR y sus respectivas propuestas de mejora a fin de contribuir con su óptimo funcionamiento.

2.1. Proceso de Planificación

Al analizar el proceso de planificación, se evidencia que no se realiza un pronóstico de demanda en base a información histórica que brinde los lineamientos base para la estandarización de los procesos que componen la cadena de suministro de *Sisi Wasi*. Por ello, a continuación, se plantean dos tipos de propuestas a corto plazo, las cuales buscan contrarrestar los principales problemas identificados.

Tabla 20: Resumen de propuestas para el proceso de planificación

Elementos	Problemas identificados	Propuestas corto plazo
1.1.1, 1.1.2, 1.1.3, 1.1.4	Falta de información histórica de pedidos recibidos no permite realizar estimaciones de demanda	Registrar información de pedidos a fin de pronosticar la demanda en base al histórico
1.2.1, 1.2.2, 1.2.3, 1.3.1, 1.3.2, 1.3.4	Falta de herramientas o metodologías para pronosticar la demanda	Definir la metodología de estimación de demanda y realizar pronóstico

Tal como se puede observar, la planificación se viene realizando con una mirada a corto plazo y sin tomar como referencia información del mercado, es decir, los planes de trabajo se realizan a medida que los pedidos van llegando y se estiman factores clave como los tiempos de producción, cantidades de recursos necesarios, entre otros, en base a la experiencia de las tejedoras que tienen un rol de liderazgo.

2.1.1. Registro de clientes potenciales

El registro de información deberá realizarse a través del uso de una ficha estándar de registro manual, debido a que de esta forma se puede facilitar la sistematización y centralización de la información común de los clientes potenciales. A partir del registro de los datos principales, se podrán identificar las características de los clientes potenciales, quienes serán aquellos que generan un primer contacto con la Asociación o los que son contactados directamente por la administradora. Así pues, es necesario que sean registrados datos como los productos solicitados, cantidades, medidas, material a utilizar, fecha tentativa de entrega y, finalmente, el estado del pedido, donde se indicará si es que será atendido o no (ver Anexo K, Tabla K1).

2.1.2. Pronóstico anual de demanda

Al contar con la información en base a los registros de pedidos atendidos y no atendidos, se podrá elaborar el pronóstico anual de demanda. Actualmente, la Asociación no cuenta con un registro de pedidos atendidos correctamente estructurado, sino que realiza un registro manual a partir del cual se pudieron estimar las cantidades atendidas. Cabe resaltar que, en los últimos dos años, la Asociación ha recibido pedidos para realizar chompas, vestidos, carteras o bolsos u otros.

Al no contar con un registro de información cuantitativa exacto, es necesario establecer un método para el pronóstico de demanda en función a información cualitativa a fin de validar el pronóstico de demanda, por lo cual se utilizará el Método Delphi, aplicado durante el trabajo de campo de la investigación. A continuación, se presenta el proceso de pronóstico de demanda, incluyendo las fases adaptadas a partir del método.

Tabla 21: Proceso de pronóstico de la demanda

Proceso	Descripción
Objetivo	Establecer el pronóstico de demanda para planificar
Recursos	Información primaria histórica de pedidos, impresos y movilidad
Inputs	* Información de registros manuales insuficiente y sin analizar
Outputs	* Pronóstico de demanda * Crecimiento de la cantidad de pedidos atendidos
Método Delphi	
Fase 1	Definición del problema u objetivo
Fase 2	Identificar y seleccionar expertos
Fase 3	Realizar entrevistas y encuestas
Fase 4	* Recopilación y análisis de información * Aplicar proyección * Comunicar resultados

Adaptado de: Astigarraga (2013)

Si bien, contar con el proceso definido permite identificar los elementos necesarios para pronosticar la demanda, se deben tener en cuenta ciertos elementos adicionales a la cantidad de pedidos atendidos, como el histórico de las ventas, crecimiento de la demanda en función al mercado y oportunidades existentes. El uso de este método se respalda en la facilidad y baja inversión en recursos y tiempo, lo cual favorece a la Asociación. A continuación, se detallan las fases.

a. Fase 1: Definición del problema y objetivo

En esta fase será necesario que se identifique el problema central, contexto y objetivo de la aplicación del método. La duración de esta fase es de dos días, dos horas diarias, siendo la principal encargada de su realización, la administradora. Para el caso de la Asociación, se pudo identificar que la importancia del pronóstico de demanda recae en la planificación adecuada de los procesos, actividades y actores que componen su cadena de suministro. Así pues, el objetivo es captar información relevante en base a los indicadores previamente descritos: histórico de ventas, cantidad de piezas elaboradas y el porcentaje de realización de pedidos según trimestre.

Se elaboró una estimación de las ventas en función a la lista de precios establecida por la Asociación, la cual no presenta variación entre el año 2017 y 2018. Además, se establecen las cantidades producidas por el total de pedidos atendidos y los porcentajes de elaboración según el trimestre de producción. Es importante mencionar que, los porcentajes fueron sugeridos por la administradora y la jefa de producción, quienes tienen referencia acerca de la estacionalidad de los pedidos, pero no cuentan con el registro histórico real. De igual forma, la cantidad de pedidos tuvo como referencia los registros manuales entregados por la jefa de almacén al equipo de investigación, los cuales fueron ordenados a fin de obtener la información necesaria para realizar el pronóstico (ver Anexo K, Tabla K2). A continuación, se presentan los ingresos aproximados por cada trimestre y la cantidad estimada de pedidos atendidos.

Tabla 22: Resumen de ingresos y cantidad de pedidos atendidos por trimestre (2017-2018)

Trim.	2017			2018		
	% producción trimestral	Ingresos	Ctd. piezas realizadas	% producción trimestral	Ingresos	Ctd. piezas realizadas
1°	55%	S/.38.383,13	825	15%	S/.12.799,50	276
2°	10%	S/.6.978,75	150	15%	S/.12.799,50	276
3°	10%	S/.6.978,75	150	45%	S/.38.398,50	828
4°	25%	S/.17.446,88	375	25%	S/.38.398,50	460
Total		S/.69.787,50	1500	Total	S/.85.330,00	1840

Se puede identificar que del 2017 al 2018 el crecimiento de las ventas y de la cantidad de pedidos atendidos fue de 22.3% y 22.67%, respectivamente. Ello nos brinda una percepción acerca de cómo ha evolucionado el desempeño productivo de la Asociación y su nivel de ingresos anual.

b. Fase 2: Identificar y seleccionar expertos

Para esta fase será necesario identificar quiénes serán los principales expertos a los cuales se entrevistará; así pues, se ha considerado a la administradora, jefa de producción, expertos en el sector y clientes, quienes brindarán sus percepciones acerca del crecimiento de la demanda y las características del mercado. La identificación de expertos se realiza en base a los contactos que mantiene la organización y tiene una duración de dos días, dos horas diarias.

c. Fase 3: Realizar entrevistas

La duración de esta fase es de cinco días, tres horas diarias, en la cual es necesario comunicar el objetivo de las entrevistas de manera que se asegure la recolección de información acerca de indicadores de crecimiento del mercado, variación de precios, riesgos y requerimientos. Con este fin, se entrevistó a un experto en el sector de innovación e industria en zonas alto andinas del Perú, quien viene ejecutando un programa de apoyo a grupos y asociaciones de artesanos y artesanas de tejidos hechos a mano en fibras de alpaca, en la provincia de Puno. El entrevistado resaltó que, si bien los artesanos ofrecen un servicio de tejido a mano, estos trabajan a pérdida y carecen de conocimientos de gestión, moda, marketing y exportación. Por lo cual, sugiere la integración de las asociaciones para empezar a vender directamente sus productos al cliente final, habiendo estandarizado y optimizado sus procesos de producción. De esta manera, podrían aprovechar el gran potencial de crecimiento del subsector (A. Chire, comunicación personal, 28 de octubre, 2018).

Por otro lado, a fin de obtener mayor información sobre el mercado, se entrevistó a los clientes de *Sisi Wasi*, quienes recalcan que el servicio de tejido a mano brindado por las asociaciones, se caracteriza por la habilidad técnica de las tejedoras, la cual es ampliamente valorada en el mercado internacional. Sin embargo, en su mayoría, estos grupos de artesanos, no se encuentran adecuadamente organizados y no poseen conocimientos de gestión para optimizar y estandarizar sus ciclos de producción. Por último, se toma en consideración la opinión de la administradora y la jefa de producción, quienes estiman incrementar sus pedidos en 500 piezas.

A partir de lo mencionado, se puede inferir que el impacto de las propuestas con enfoque en gestión de procesos de la cadena de suministro es positivo, ya que genera beneficios económicos y sociales al subsector artesanal, el cual se encuentra compuesto, en su mayoría, por mujeres que buscan ser integradas laboralmente a través de la actividad del tejido.

d. Fase 4: Análisis de información y proyección de demanda

Luego de haber realizado las entrevistas con expertos y clientes, se puede mencionar que existe un consenso respecto a las dificultades presentadas por este tipo de organizaciones y se generaliza que el crecimiento del mercado será positivo en los próximos años. Durante esta fase, será necesario contar con el apoyo de un profesional que pueda registrar la información de manera digital, a fin de proyectar la demanda anual en función al crecimiento estimado.

En primera instancia, la aproximación del factor de crecimiento de la demanda se realizó en función al incremento estimado por la administradora y los volúmenes de producción de los años 2017 y 2018, presentando un factor de crecimiento de 10.75%. Sin embargo, a fines del 2018, la Asociación entregó una producción con un tiempo considerable de retraso, lo cual conllevó a perder un cliente y estancar su crecimiento. Por ello, bajo un escenario conservador y con las mejoras propuestas, se estima que el factor de crecimiento alcanzaría un 5% para los siguientes años. A continuación, se presenta el pronóstico de pedidos.

Tabla 23: Pronóstico de cantidad de pedidos atendidos (2017-2023)

Ctd. piezas	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Prendas	300	340	357	375	394	413	434
Accesorios	1200	1500	1575	1654	1736	1823	1914
Total	1500	1840	1932	2029	2130	2237	2348

Por otro lado, en función al crecimiento histórico, se considera el incremento de 5% del precio promedio por cada tipo de producto para el año 2020, a fin de obtener mayores beneficios económicos. A continuación, se presentan los cambios en los precios promedio.

Tabla 24: Incremento del precio promedio por tipo de producto (2017-2023)

Tipo de producto		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Prendas	Chompas	S/.75,00	S/.75,00	S/.75,00	S/.78,75	S/.78,75	S/.78,75	S/.78,75
	Vestidos	S/.165,00	S/.165,00	S/.165,00	S/.173,25	S/.173,25	S/.173,25	S/.173,25
	Precio prom.	S/.120,00	S/.120,00	S/.120,00	S/.126,00	S/.126,00	S/.126,00	S/.126,00
Accesorios	Carteras/bolsos	S/.40,00	S/.40,00	S/.40,00	S/.42,00	S/.42,00	S/.42,00	S/.42,00
	Otros	S/.10,00	S/.10,00	S/.10,00	S/.10,50	S/.10,50	S/.10,50	S/.10,50
	Precio prom.	S/.25,00	S/.25,00	S/.25,00	S/.26,25	S/.26,25	S/.26,25	S/.26,25

En suma, con esta información, la administradora y la jefa de producción pueden estimar la capacidad instalada óptima y plantear los procedimientos de producción necesarios que permitan definir y comunicar cada actividad o tarea al equipo de tejedoras, a fin de cubrir la demanda de pedidos.

2.2. Proceso de Abastecimiento

Luego de haber aplicado el análisis a través del cuestionario del modelo SCOR, se han identificado las principales dificultades del proceso de abastecimiento.

Tabla 25: Resumen de propuestas para el proceso de abastecimiento

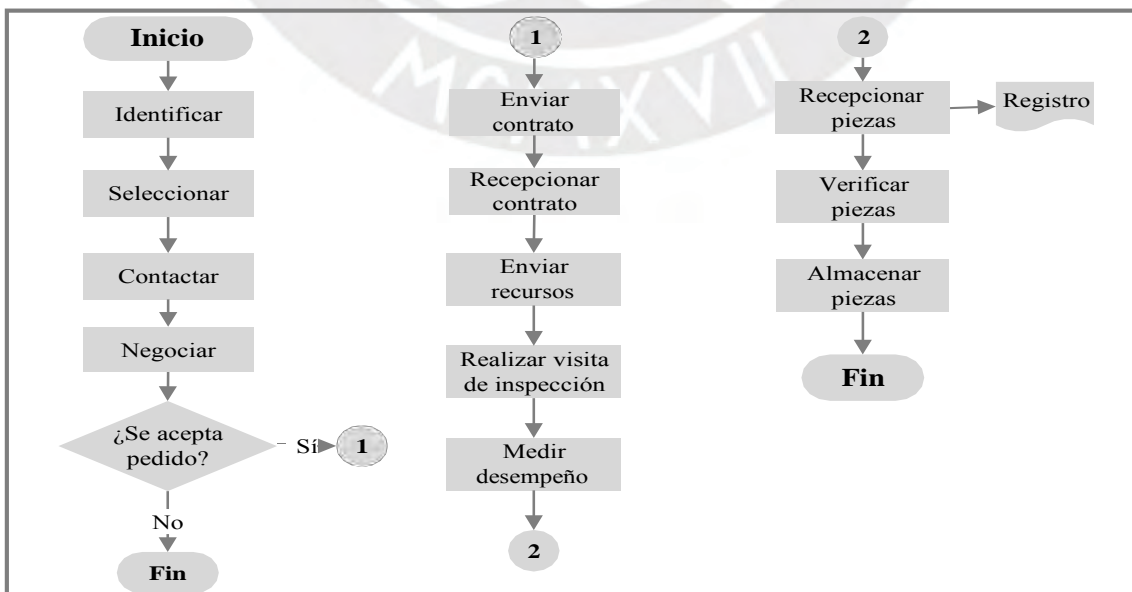
Elementos	Problemas identificados	Propuestas corto plazo
2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4, 2.3.5, 2.3.6	Deficiencias en la selección de proveedores, además de la inadecuada utilización del transporte y verificación de piezas de <i>outsourcing</i>	Estandarizar proceso de pedido de <i>outsourcing</i>
2.4.1, 2.4.2, 2.4.3, 2.4.4, 2.4.6, 2.4.7, 2.4.8, 2.4.9	Ineficiencia en el registro de insumos y piezas recepcionadas	Establecer fichas de registro de insumos y piezas recepcionadas

Tal como se observa, se plantean procesos y herramientas que permitan contrarrestar los problemas identificados. Ello debido a que, en la actualidad, la Asociación no maneja un proceso estándar de pedidos de *outsourcing*, ni se cuenta con un sistema de registro de la información de abastecimiento de insumos.

2.2.1. Proceso de servicio de *outsourcing* (subcontratación)

A través de esta propuesta, se busca contar con un proceso estándar para la solicitud de pedidos del servicio de *outsourcing*, el cual cubrirá la falta de capacidad instalada. De esta manera, se espera que se logre incrementar la producción y el beneficio económico percibido. A continuación, se plantea el flujo para el proceso de pedido de *outsourcing*.

Figura 4: Flujo de pedido de *outsourcing*



Tal como se observa, el inicio del flujo establece que se deberán identificar a los potenciales proveedores en función a su expertise en las técnicas de tejido requeridas. Cabe mencionar que, se ha identificado que la Asociación cuenta con una amplia red de contactos con grupos o asociaciones de tejedoras. Además, para realizar la selección, se sugiere establecer tres criterios: Desempeño, conocimientos y entrega a tiempo. Luego, se contacta a cada una de las potenciales proveedoras, mediante llamada telefónica o correo electrónico, a fin de solicitar el pedido, indicando el tipo de pieza a elaborar, técnicas requeridas, materiales, cantidad de piezas totales y fechas de entrega.

La siguiente actividad será la negociación, en la cual se debe establecer un acuerdo mutuo respecto a precios y cantidades. Para ello, se sugiere entablar una comunicación directa con las proveedoras vía telefónica, email o mensajería instantánea. Si la negociación resulta en la aceptación del servicio, se deberá enviar vía *courier* el contrato elaborado (ver Anexo K, Figura K1) para ser revisado y firmado por la asociación proveedora, para recepcionar la conformidad y dar inicio a la producción a través del envío de la ficha técnica, insumos, muestra, molde y manual de procedimientos. Es importante mencionar que, a fin de validar el contrato elaborado por el equipo de investigación, será necesario contratar el servicio de asesoría legal.

Luego de enviar los insumos y recursos, la jefa de producción deberá realizar, por lo menos, una visita de inspección a fin de corroborar el avance de las piezas luego de los primeros quince días de producción. De esta forma, se inicia la actividad de medición de desempeño, en base a una ficha estándar o “*check list*”, presentada a continuación.

Tabla 26: Ficha estándar de medición a proveedores

Proveedor:			Evaluadora:		
Fecha/Hora:			Ítems inspeccionados:		
1. Sobre el uso de los insumos	Sí	No	3. Sobre las actividades realizadas	Sí	No
¿Se asignan los insumos adecuadamente?			¿Se toman en cuenta procedimientos estándar?		
¿Se registra el uso de insumos?			¿Se tiene el número de tejedoras necesarias?		
2. Sobre el avance del pedido	Sí	No	4. Tiempos de producción	Sí	No
¿Se registra el avance de la producción?			¿Se encontraron retrasos prolongados?		
¿Calidad de piezas terminadas es adecuada?			¿Cantidad de piezas óptimas es suficiente?		
5. Observaciones					

A partir del *check list*, se puede medir el desempeño del proveedor, sugerir mejoras y tomar decisiones acerca de la continuidad de la contratación. La siguiente actividad es la

recepción de piezas terminadas provenientes de *outsourcing*, para lo cual se establece una ficha de registro que será manejada por la jefa de almacén, quien verifica la cantidad, empaqueta y almacena las piezas. A continuación, se presenta la ficha de registro.

Tabla 27: Ficha de registro de pedidos-*outsourcing*

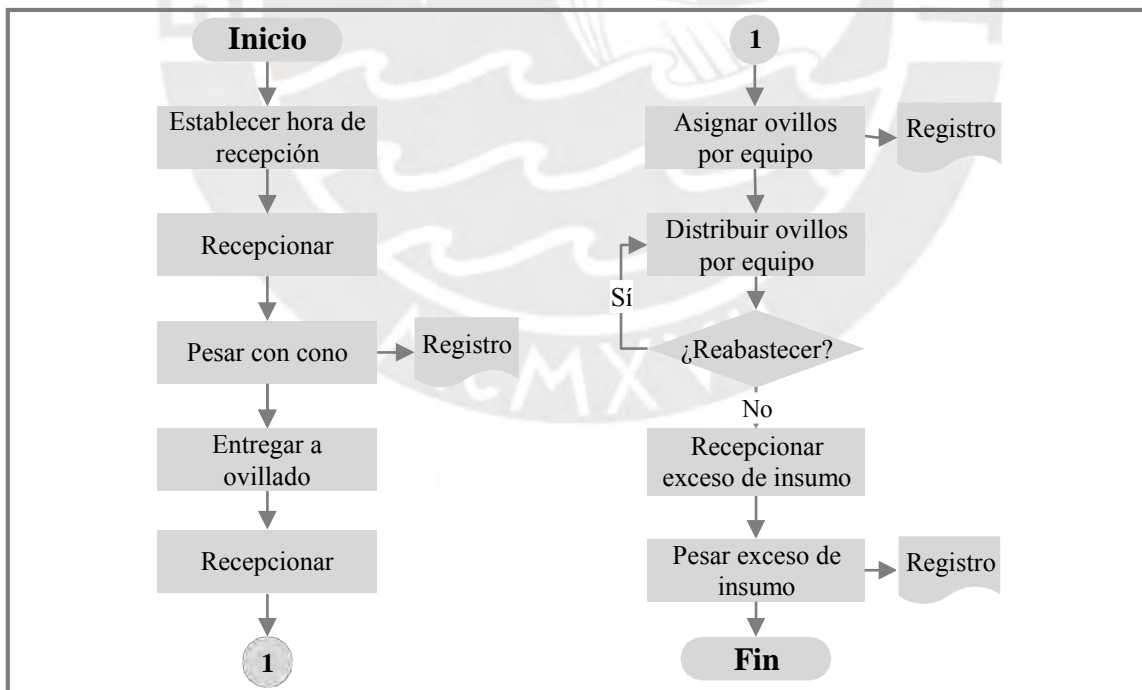
Producto/pieza				Proveedor		
Indicadores de desempeño						
Fecha	Ctd. esperada	Ctd. real	% de cumplimiento	Ctd. piezas óptimas	Ctd. piezas dañadas	% piezas dañadas

En suma, el proceso de pedido de *outsourcing* deberá caracterizarse por su continuidad y fluidez, en base a mediciones de desempeño.

2.2.2. Recepción y registro de insumos de clientes

Actualmente, la Asociación tiene dificultades respecto a la recepción y registro de insumos abastecidos por los clientes, por lo cual, se propone el siguiente flujo.

Figura 5: Flujo de recepción de insumos del cliente



El flujo inicia con el establecimiento de las horas de recepción de los insumos (martes o jueves de 2:00 a 4:00 pm.), para luego ser recepcionados y pesados, generando un registro de

características como el peso, código, color y tipo de insumo, utilizando la ficha estándar propuesta para el registro de recepción de materiales (ver Anexo K, Tabla K3).

Después, los insumos serán entregados a la persona encargada del ovillado, a fin de recepcionar los ovillos con las hebras necesarias para iniciar el tejido. Posteriormente, se asignan y distribuyen los ovillos por equipo, registrando las cantidades asignadas para llevar un control del uso de insumos. A fin de estandarizar el registro, se presenta, a continuación, una ficha estándar para cada una de las tejedoras.

Tabla 28: Ficha de registro de entrega de insumos

Cliente						
Tipo de pieza						
Tejedora						
Fase						
Código	Color	Fecha de entrega	Peso(g.) entregado	Fecha de devolución	dto. por Merma (-5g.)	Peso(g.) devuelto
Subtotal			0	Subtotal		0
Total en g.			0	Total en g.		0

Seguidamente, durante el desarrollo de la producción es posible que surja la necesidad de reabastecer insumos, para lo cual será necesario realizar una nueva distribución. Por el contrario, si no se requieren insumos adicionales, se podrán recepcionar los insumos sobrantes o en exceso de cada tejedora, los cuales serán pesados y registrados como insumos devueltos, teniendo en cuenta el descuento aplicable por merma. Dicho descuento equivale a cinco gramos por pieza, según refieren, tanto clientes como tejedoras.

2.3. Proceso de Transformación

De acuerdo al análisis realizado, se pudo concluir que no se cumplen los estándares sugeridos por el modelo para el proceso de transformación, lo cual se evidenció en los problemas identificados durante las visitas de campo y *post* evaluación. A continuación, se presenta la tabla resumen de los principales problemas y sus respectivas propuestas.

Tabla 29: Resumen de propuestas para el proceso de transformación

Elementos	Problemas identificados	Propuestas corto plazo
3.3.1, 3.3.2, 3.3.3, 3.3.4, 3.3.5, 3.3.6, 3.3.7, 3.4.1	Inexistencia de una guía de trabajo con procesos formales documentados que asegure el correcto desempeño y calidad de las piezas	Elaborar un sistema de documentación de procesos y actividades a través de diagramas de flujo
3.3.3, 3.3.4, 3.3.6, 3.3.7	Inexistencia de un sistema de reconocimiento de capacidad productiva y tiempos de producción	Elaborar un sistema de reconocimiento de capacidad productiva y tiempos de producción
3.4.1, 3.4.2, 3.4.3	Inexistencia de un sistema integrado de medición del desempeño	Elaborar un sistema integrado de medición de desempeño que permita conocer y controlar la capacidad productiva

Tal como se puede observar, en esta sección se recurre a estrategias de *lean manufacturing*, para lo cual se plantea el cumplimiento de cinco principios: especificación del valor, identificación del flujo de valor, fluidez sin interrupciones, sistema *pull*, y perseguir la perfección a través de la calidad y mejora continua (Womack & Jones, 2003). Las siguientes propuestas parten de estos principios y la aplicación de herramientas pertinentes.

2.3.1. Estandarización

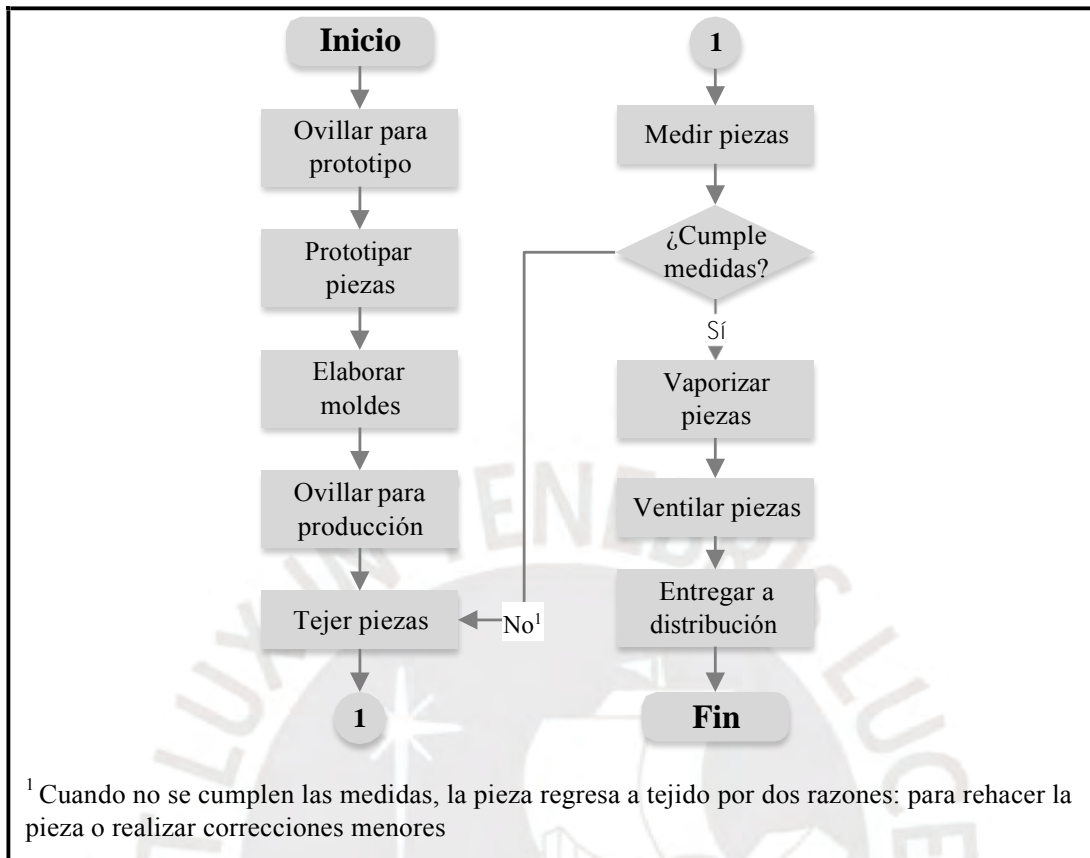
A lo largo del análisis, se pudo identificar que ninguno de los subprocesos ha sido estandarizado, lo cual evidencia la necesidad de integrar la filosofía *lean* a las actividades de la organización. A continuación, se presentan las actividades mínimas necesarias.

a. Documentación formal de actividades y procesos: flujograma

Tal como se mencionó anteriormente, se identificaron seis subprocesos dentro del proceso de transformación: prototipado, ovillado, tejido, medición y vaporizado, pesado y empaquetado, y control de calidad. Sin embargo, a lo largo de las visitas realizadas se pudo observar que las tejedoras no han logrado identificar tales subprocesos, puesto que, se realizan dichas actividades de manera rutinaria y no existe un sistema de documentación. Ello repercute negativamente en el desempeño del servicio, pues no se siguen estándares mínimos de calidad.

Así pues, se busca asegurar la claridad en las actividades y establecer indicadores, ya que, no solo se propone la elaboración de un sistema de registro de flujos, sino también la publicación, comunicación y capacitación en torno al entendimiento de la información que brindan los flujogramas. A continuación, se presenta el flujo propuesto.

Figura 6: Flujo de transformación

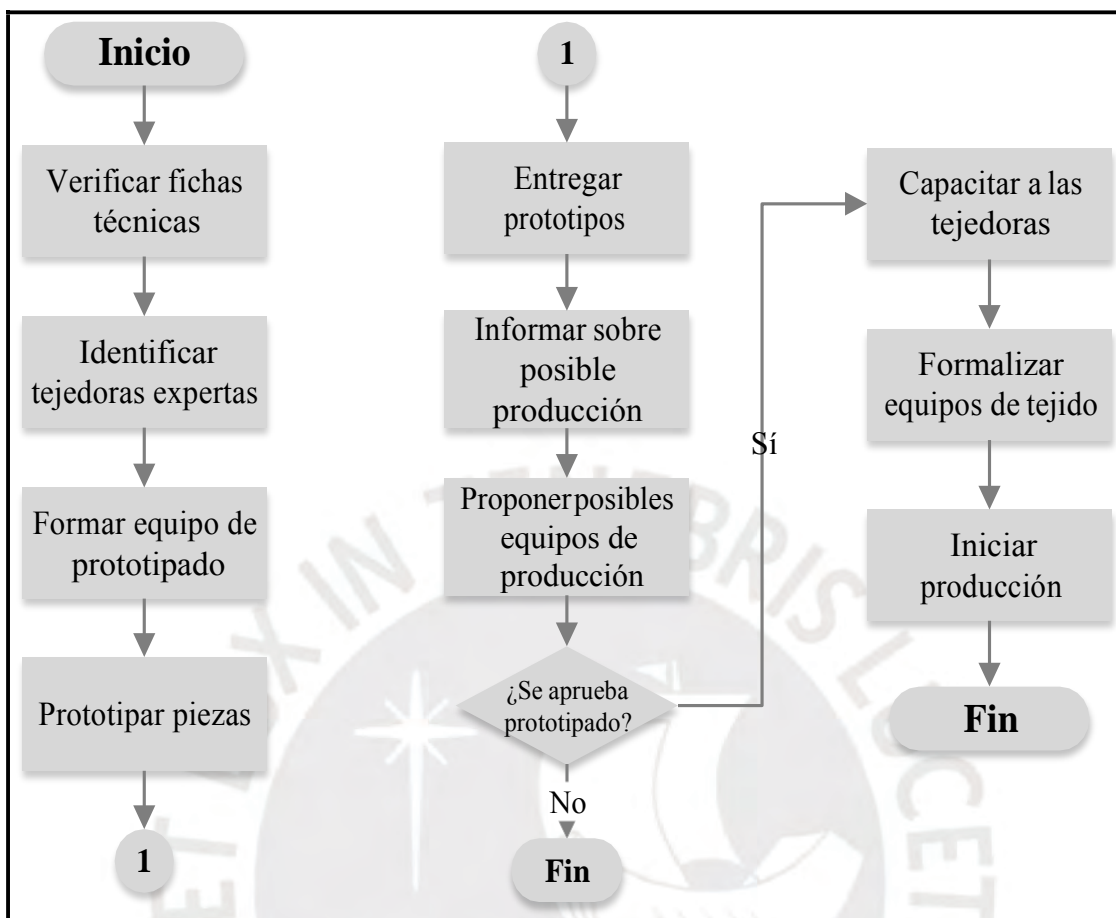


Como se puede ver, el flujograma presenta de manera clara y estructurada el servicio general de tejido que brinda la Asociación, con lo cual, se busca evitar aquellas actividades que no generan valor y mantener un control sobre los tiempos requeridos para su ejecución.

b. Formación de equipos

Adicionalmente, la formación de equipos de trabajo permite mantener una fuerza laboral balanceada, de manera que se pueda asegurar un servicio de calidad, en el tiempo requerido. A continuación, se presenta el flujo de actividades necesarias para asegurar la correcta formación de equipos.

Figura 7: Flujo de formación de equipos



Tal como se puede ver, la formación de equipos parte desde el subproceso de prototipado, para el cual se designará un grupo de tejedoras expertas en la creación de puntos y prototipos. Una vez se haya aprobado el prototipo, será el equipo de prototipado el encargado de liderar una capacitación preproducción, en la cual se realizará una primera muestra de la pieza para dar inicio a la producción. Durante la producción, contarán con líderes de equipo (tejedoras encargadas del prototipado), quienes tendrán como principal función, guiar y controlar el tejido de las piezas. Esto contribuirá a la gestión del control de calidad, puesto que, ya no será la jefa de producción la única encargada de dar seguimiento al proceso de transformación.

c. Tiempos de producción

Las actividades del proceso de transformación deben ser ejecutadas de manera que los tiempos invertidos sean óptimos para satisfacer la demanda de los clientes. Para lograrlo, se recurrirá a la utilización de herramientas como el *takt* y *cycle time*, con las cuales se podrá

contrastar el tiempo máximo de tejido en el que se debería cumplir con la demanda (*takt time*) y el tiempo real que se invierte para tejer una pieza (*cycle time*).

Si bien una jornada laboral es de 8 horas diarias, esto no se puede cumplir en el caso de *Sisi Wasi*, puesto que, las actividades de tejido a mano se ven limitadas por el cansancio físico y visual de las tejedoras. Así pues, las encuestas realizadas ayudaron a identificar que el periodo neto máximo es de 5 horas diarias. Asimismo, con la medición de tiempos realizada, se establece que para tejer una cartera una tejedora demora 15 horas; 25, para una chompa; y 50 para un vestido. Con lo cual se pudo calcular que el 71% del total de horas trabajadas se invierten en el tejido de carteras, 24% en chompas y 5% en vestidos. A este punto es importante mencionar que, si bien el año anterior se pudo responder a una demanda de 340 chompas, estas fueron tejidas por las proveedoras del *outsourcing* en un 89%, mientras que *Sisi Wasi* tejió el 11%, equivalente a 40 chompas por trimestre.

Con esta información, se ha podido calcular el *takt* y *cycle time*, los cuales se presentan en el Anexo K (Tabla K4). Así pues, se determina que, en un trimestre, las doce tejedoras invierten un total de 266 horas para tejer 213 carteras, 90 horas para tejer 43 chompas y 19 horas para terminar 84 vestidos, tomando en cuenta el pronóstico de pedidos atendidos (Tabla 30). Todo ello, resulta en un ciclo de producción (hr/und) de 1.25, 2.08 y 0.22, respectivamente, mientras que los ritmos de producción o *takt time* resultan mayores. Así pues, se logra evidenciar que la capacidad productiva es incongruente al incremento en la demanda, motivo por el cual, se busca que *Sisi Wasi* logre estandarizar sus tiempos de producción.

En las entrevistas realizadas, se da a conocer que *Sisi Wasi* se ha especializado en la elaboración de carteras o bolsos, mientras que la elaboración de chompas ha sido tercerizada. De esta manera, se propone que se trabaje en alianza con *Llancasun*, a fin de tercerizar la producción total de chompas y concentrar los esfuerzos en la especialización, considerando que se propone que las tejedoras trabajen 25 días por mes, 5 horas diarias. Asimismo, las tejedoras deben dividirse en equipos de trabajo según sus capacidades técnicas de tejido, lo cual deberá ir de la mano con su capacidad productiva, de manera que se puedan tomar decisiones óptimas. Por ello, a continuación, se propone un sistema productivo que asegure la congruencia entre tiempos y capacidad.

Tabla 30: Tiempos de producción propuestos

Trimestres		1 y 2	3	4
Carteras / Bolsos	Tiempo neto de trabajo (hrs)	375	525	450
	Unidades Producidas	300	875	480
	Demanda del cliente (und.)	286	857	476
	Cycle Time	1,25	0,60	0,94
	Takt Time	1,31	0,61	0,94
Vestidos	Tiempo neto de trabajo (hrs)	375	375	375
	Unidades Producidas	7	21	14
	Demanda del cliente (und.)	6	19	11
	Cycle Time	53,57	17,86	26,79
	Takt Time	57,90	19,30	34,74

Tal como se puede ver, la especialización, tercerización y división en equipos, permiten la máxima utilización del tiempo neto de trabajo; por ello, para el primer y segundo trimestre se propone que las doce tejedoras se concentren en la producción de carteras y vestidos, mientras que la producción de chompas debe ser tercerizada. Por otro lado, en cuanto a los trimestres de mayor demanda, se propone que se incrementen las horas de trabajo diario, las cuales deberán dividirse en turnos de 4 o 3 horas, de manera que el tiempo de tejido no sea continuo y se evite la improductividad por cansancio físico y visual. Aun así, para el tercer y cuarto trimestre, será vital incrementar la mano de obra a un total de 25 y 16 tejedoras, respectivamente, para cumplir con la demanda. Así pues, se optará por tercerizar una parte de la producción, como estrategia de *networking*, en caso se requiera de mayor mano de obra, lo cual permitirá mantener la producción de carteras en Lima.

Como se ha evidenciado en este apartado, resulta pertinente la utilización de herramientas como el *takt* y *cycle time*, a fin de conocer con certeza la capacidad de producción, el tiempo que se deberá invertir y el talento humano necesario que permita responder a la demanda y mantener claridad con el cliente.

d. Filosofía 5S

Se propone un enfoque hacia la mejora continua trabajando a partir de la herramienta *lean* 5S. En primer lugar, en cuanto a la organización (*seiri*), la Asociación cuenta con un espacio de trabajo desorganizado, motivo por el cual, resulta vital identificar, separar y eliminar aquellas herramientas, insumos y artículos que no agreguen valor. En cuanto a los espacios del taller (recepción, sala de tejido, almacén, servicios higiénicos, cocina y cuarto de vaporizado-oficina), se propone reorganizar el espacio de cocina, de manera que el área pueda ser usada como cuarto

de vaporizado, puesto que, la ventilación e iluminación es la adecuada. Para lograr esto, se venderán los artículos de cocina y lo ganado será usado como fondo para la reorganización de los espacios.

Para la sala de tejido, se propone que la luminaria se encuentre a un metro de la mesa de trabajo, de manera que la visualización del tejido sea la adecuada. Además, cada equipo debe tener su propia mesa de trabajo y un contenedor en el cual las tejedoras puedan almacenar las piezas terminadas aprobadas por la líder de equipo. Así pues, se evitará mezclar las piezas terminadas con aquellas sin terminar que puedan estar en la mesa de trabajo. Actualmente, en la sala de tejido también se encuentra la mesa de ovillado, para lo cual, se propone que esta sea movida al cuarto de almacén de manera que no haya traslados innecesarios y la sala de tejido pueda ser utilizada óptimamente. Por otro lado, en la oficina se deben reorganizar todos los artículos existentes, desechando aquellos que no sean útiles y dejando lo necesario para el uso de la contadora.

En segundo lugar, en cuanto al orden (*seiton*) de la sala de tejido, se propone que cada mesa de trabajo cuente con un contenedor pequeño en el que se encuentren todas las herramientas básicas de tejido, de manera que siempre estén al alcance de las tejedoras. Asimismo, se hará uso de un estante en el que se guarden repuestos de materiales e insumos. En cuanto al almacén, se propone que las piezas e insumos sean almacenados en contenedores, los cuales estarán codificados por colores, tal como se puede ver en la Figura 8.

Figura 8: Codificación según estado de producción



Piezas terminadas	Piezas reproceso	Devoluciones	Insumos sobrantes
-------------------	------------------	--------------	-------------------

Por otro lado, el cuarto de vaporizado contará con estantes en los que se pueda ventilar las prendas que ya hayan sido vaporizadas y dobladas. Así también, habrá contenedores en los que se puedan almacenar las piezas que ya han sido ventiladas, para luego ser llevadas al almacén. En cuanto a la recepción, se mantendrán los escaparates o mostradores, el escritorio y dos sillas.

En tercer lugar, en cuanto a la limpieza (*seiso*), se busca promover la pulcritud tanto del taller, como de las piezas, de manera que se asegure la calidad del servicio y se mantenga un espacio de trabajo adecuado. Tal como se mencionó en los lineamientos estratégicos (Tabla 19), se deberán cumplir estándares mínimos de limpieza, para lo cual, se propone que cada tejedora cuente con la vestimenta adecuada durante las horas de trabajo, ya sea en el taller o en casa. Así pues, deberá contar con un mandil, malla de cabello y tapabocas, para evitar que las tejedoras

respiren el polvillo de los hilos. A su vez, antes de empezar a tejer las piezas, se debe haber asegurado la limpieza de las mesas de trabajo y de las manos, para lo cual, se contará con gel desinfectante en el estante de la sala de tejido.

En cuarto lugar, en cuanto a la estandarización (*seiketsu*), se pretende internalizar cada una de las propuestas presentadas, de manera que las asociadas y tejedoras se encuentren comprometidas. Para ello, la información recolectada en los registros permitirá encontrar puntos de mejora y generar estándares que deban ser implementados para asegurar la calidad del servicio.

En quinto lugar, en cuanto a la disciplina (*shitsuke*), la Asociación mantendrá políticas y normas que cada tejedora debe seguir a fin de asegurar el correcto desarrollo de las actividades. Asimismo, se realizarán capacitaciones y se implementarán mesas de diálogo en las que se promueva la participación activa en la resolución de problemas. Con ello, se pretende alinear los objetivos de las integrantes, a los objetivos de *Sisi Wasi*, alcanzando un buen nivel de internalización de una nueva cultura organizacional que busca la mejora continua con enfoque en las 5S. A continuación, se presenta el diagrama de implementación propuesto, a través del cual se pueda presentar la información de manera dinámica.

Tabla 31: Esquema de implementación de Filosofía 5S

Fases	Inicial	Optimización	Formalización
Organizar	Separar lo necesario de lo innecesario	Organizar lo necesario	Establecer normas de organización
Ordenar	Eliminar lo innecesario	Ordenar los materiales / insumos (codificación)	Establecer y comunicar normas
Limpiar	Limpiar las instalaciones	Esterilizar almacén y sala de tejido	Establecer estándares y normas de limpieza
Estandarizar	Eliminar actividades que no generen valor	Determinar estándares en la realización de actividades clave	Implementar y evaluar estándares
Disciplina	Respetar procedimientos y promover la aplicación de las 5S		

Adaptado de: Vargas (2004)

2.3.2. Sistema de gestión de la calidad

A fin de asegurar un adecuado sistema de gestión de la calidad, se recurre a la utilización de herramientas de medición de desempeño y control, para lo cual también se define el equipo responsable de identificar las mejoras pertinentes y/o buenas prácticas. Como se mencionó anteriormente, se formarán equipos de tejido, los cuales contarán con líderes, quienes medirán el desempeño de las tejedoras a partir del registro de piezas terminadas (ver Tabla 32). Ello a fin de

conocer el nivel de productividad y compromiso, con lo cual se tomarán las decisiones correctas respecto a la delegación de tareas y actividades, reasignación y tercerización, evitando las entregas fuera de tiempo.

Tabla 32: Registro de Gestión del desempeño

Cliente						Fecha de entrega
Producto		Talla		Color		
Tejedora	Temporalidad	Ctd. Asignada	Ctd. Real	%Cumplimiento	Peso (kg.)	P. Unit Prom (g)
	Quincena 1					
	Quincena 2					
	Quincena 3					
	Quincena 4					
	Quincena 5					
	Quincena 6					

Por otro lado, también se propone la realización de un control visual que sea claro y accesible no solo para las tejedoras, sino también para aquellos clientes que visitan el taller. Así pues, se plantea la utilización de la pizarra como mural en el cual se irá actualizando la información sobre los avances de producción y las tejedoras responsables. A continuación, se presenta la esquematización del Tablero *Kanban* para *Sisi Wasi*.

Figura 9: Tablero *Kanban* - *Sisi Wasi*

Por Hacer	En Proceso	En Espera	Aprobado	Terminado
				

Tal como se puede ver en la Figura 9, se diferenciarán entre cinco etapas concernientes al tejido y control de calidad (aprobación) de las piezas. En cada cuadrante se podrán poner etiquetas en las que se detalle el tipo de pieza y la responsable del tejido. Esto permitirá que las tejedoras conozcan el ritmo de sus avances y encuentren puntos de mejora.

Por otro lado, se propone evaluar la aplicabilidad de las 5S a través de un formato de medición (ver Anexo K, Tabla K5) claro y fácil de usar por las encargadas. Esta evaluación consta de tres preguntas por cada etapa, las cuales deberán ser calificadas con 1 punto, en caso la

respuesta sea “Sí”, o 0, en caso contrario. Los puntajes serán sumados y, en el mejor de los escenarios, se podrá alcanzar una calificación máxima de 15 puntos. Asimismo, para considerar que la evaluación ha sido aprobada, se deberá alcanzar un mínimo de 80%, equivalente a 12 puntos, ya que debajo de esa calificación se considera como desaprobado.

2.4. Proceso de Distribución

En el proceso de Distribución, la Asociación no cumple con los estándares mínimos establecidos por el modelo, motivo por el cual, se seleccionan los problemas críticos para presentar mejoras a corto plazo.

Tabla 33: Resumen de propuestas para el proceso de distribución

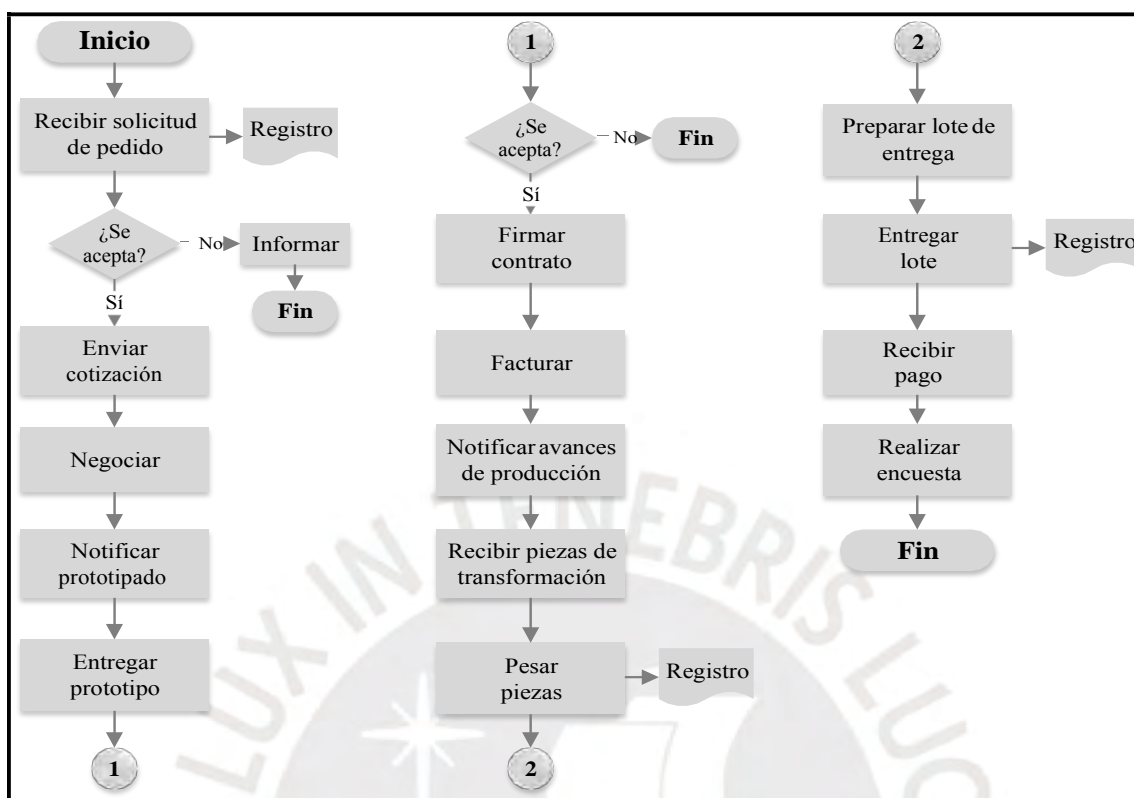
Elementos	Problemas identificados	Propuestas corto plazo
4.3.1, 4.3.2, 4.3.3	Ineficiente comunicación entre clientes y Asociación	Estandarizar actividades de distribución para asegurar la correcta interacción con el cliente
4.5.2, 4.5.3	Bajos niveles de satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción

Tal como se observa, se plantea la elaboración de flujogramas, la estandarización del uso de recursos y la medición de la satisfacción del cliente, a fin de contrarrestar los problemas identificados.

2.4.1. Estandarización del proceso de distribución: flujograma

El primer problema del proceso de distribución, se relaciona a la interacción con los clientes, puesto que, no existen elementos formales que aseguren la comunicación efectiva. En miras a mejorar la atención al cliente es primordial elaborar un flujo de actividades, el cual es presentado a continuación.

Figura 10: Flujo de distribución



Tal como se puede observar, el proceso empieza con la recepción de solicitud de pedido, vía telefónica o *email*, momento en el cual se genera el registro del cliente potencial y sus requerimientos. Luego de ello, se deberá evaluar si se acepta la solicitud, dado que la capacidad productiva depende de la cantidad de pedidos en el momento. Si el pedido no es aceptado, se comunica al cliente los motivos y se termina el proceso; si se acepta, se envía la cotización, incluyendo los términos establecidos respecto a tiempo y precio. Ello da paso a una negociación con el cliente, en la cual se pueden acordar cantidades, precio, métodos de pago, fechas y detalles de la ficha técnica. Después, se notificará a la jefa de producción para formar el equipo de prototipado, a quien se le entrega la ficha técnica estándar (ver Anexo K, Tabla K6) con las actualizaciones pertinentes.

Luego, se entrega el prototipo al cliente a fin de recibir su aprobación o sugerencias, si es aceptado, se procede a firmar el contrato de prestación de servicio (ver Anexo K, Figura K2) para luego facturar el monto del pedido. A fin de asegurar la comunicación efectiva, se notificará al cliente sobre los avances del tejido antes de cada entrega. Posteriormente, se reciben las piezas transformadas para proceder con el registro del peso e iniciar con la preparación (empaquetado) del lote a entregar. Se recibe el pago según acuerdo, para ser distribuido a las tejedoras y se realiza la encuesta de satisfacción, a través de llamada telefónica.

2.4.2. Satisfacción del cliente

Como se mencionó en párrafos anteriores, se realizará una encuesta de satisfacción al finalizar el servicio al cliente. De esta forma, se podrá medir la calidad del servicio brindado, detectar posibles devoluciones e identificar puntos de mejora. En la actualidad, no se lleva a cabo un sondeo de la experiencia del cliente con el servicio, lo cual impide la implementación de mejoras. A continuación, se presenta el formato de encuesta propuesto.

Figura 11: Encuesta de satisfacción para clientes Sisi Wasi

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE	
Empresa: _____	Nº de pedido: _____ Fecha: _____
1. Del 1 al 5 ¿Cómo calificaría el primer contacto con Sisi Wasi? Muy malo 1 2 3 4 5 Muy bueno	<input type="checkbox"/> Tejedoras capacitadas <input type="checkbox"/> Organización del servicio <input type="checkbox"/> Otros _____
2. Del 1 al 5, ¿Qué tan satisfecho se sintió con la resolución de sus dudas o consultas? Muy insatisfecho 1 2 3 4 5 Muy satisfecho	5. ¿Recomendaría Sisi Wasi a otras empresas que necesiten del servicio de tejido? Sí/No ¿Por qué? _____
3. Del 1 al 5, ¿Cuán satisfecho quedo con el producto final? Muy insatisfecho 1 2 3 4 5 Muy satisfecho	6. Del 1 al 5, ¿Cómo califica el servicio brindado en general? Muy malo 1 2 3 4 5 Muy bueno
4. ¿Cuál de los siguientes factores considera más importante? (puede marcar más de una opción) <input type="checkbox"/> Entregas puntuales <input type="checkbox"/> Exactitud de medidas <input type="checkbox"/> Calidad en los acabados	7. Sugerencias y recomendaciones _____ _____ _____

En líneas generales, gracias al diseño del flujo propuesto y la encuesta de satisfacción, se podrán organizar actividades en torno al servicio al cliente y se medirá el nivel de cumplimiento de expectativas del cliente.

2.5. Proceso de Devolución

Este proceso tampoco cumple con los estándares mínimos requeridos por el modelo, por ello se realiza el siguiente cuadro resumen donde se identifican los problemas de mayor incidencia y las propuestas respectivas a corto plazo.

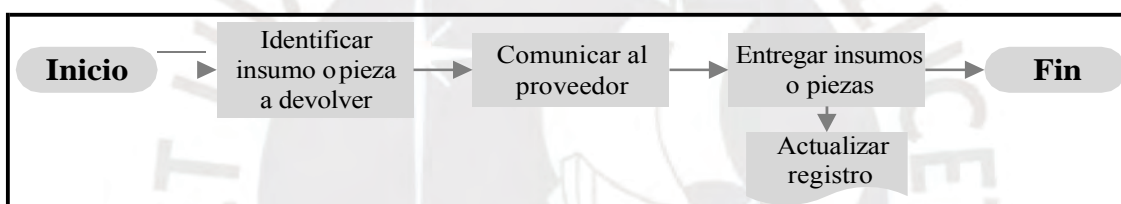
Tabla 34: Resumen de propuestas para el proceso de devolución

Elementos	Problemas identificados	Propuestas corto plazo
5.1.3, 5.1.4, 5.2.2, 5.2.3, 5.5.2, 5.5.3	Falta de programación de recepción y envío, resolución de problemas ineficiente y proceso no establecido	Elaborar flujo para estandarizar proceso de devolución
5.1.1, 5.1.2, 5.2.1, 5.5.1, 5.7.1	Inexistencia de políticas para devoluciones del abastecimiento y distribución	Establecer políticas de devolución adecuadas

2.5.1. Flujos de Devolución

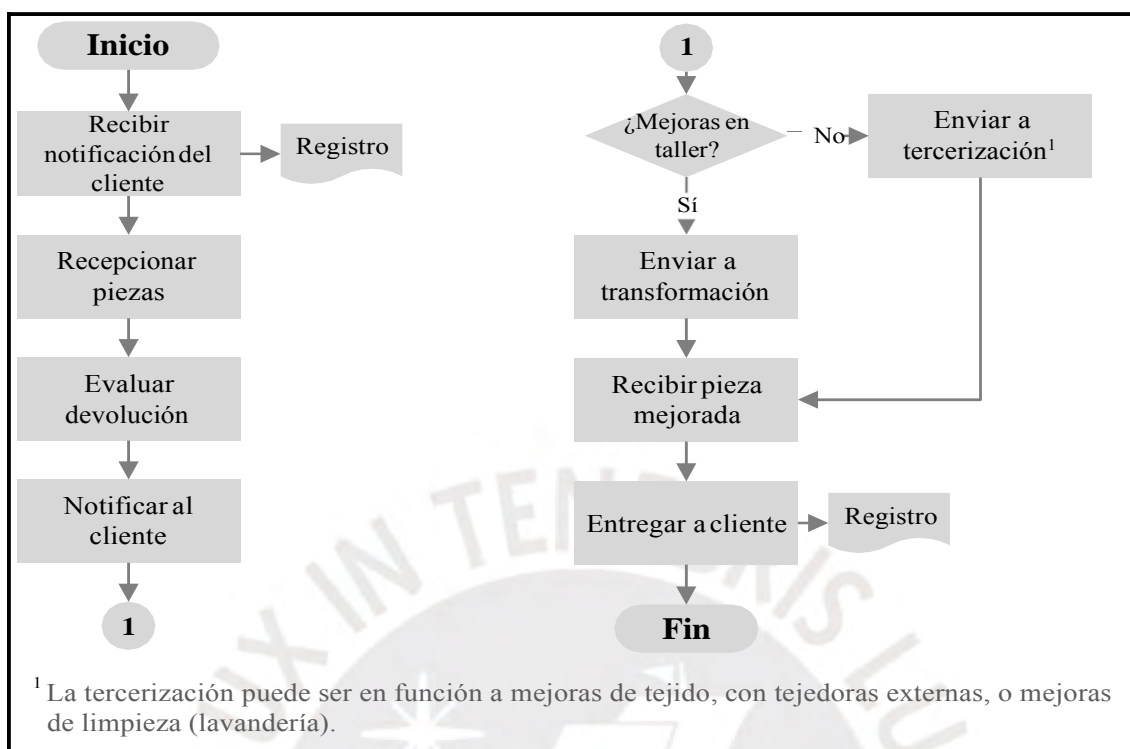
Según lo descrito previamente, este proceso cuenta con tres tipos de devoluciones: de insumos defectuosos, piezas defectuosas e insumos en exceso. La carencia de un flujo genera duplicidad y desconocimiento de actividades y tareas. A fin de contrarrestar dicha situación, se presentan los siguientes flujos.

Figura 12: Flujo de devolución del abastecimiento



Las devoluciones que surgen a partir del abastecimiento, pueden provenir de insumos defectuosos o en exceso, o piezas tercerizadas defectuosas. En ambos casos, el flujo de devolución será el mismo, a fin de concretar la devolución a tiempo y de manera que no se afecte la continuidad del trabajo. Este flujo inicia con la identificación del insumo o pieza (*outsourcing*) a devolver, de tal forma que luego se pueda comunicar al proveedor (cliente u *outsourcing*) vía telefónica, acerca de los motivos de la devolución, a fin de que se efectúe su devolución y se actualicen los registros. De igual manera, se plantea un flujo de devolución para el cliente, en caso las piezas entregadas hayan presentado algún error o mejora por corregir.

Figura 13: Flujo de devolución de piezas terminadas



Tal como se observa, el flujo inicia cuando se recibe la notificación del cliente acerca de la devolución y se registra. Luego, se procede a recepcionar las piezas que serán enviadas por el cliente sin costo alguno, ya que la Asociación cubrirá los gastos de transporte. Después, se evalúan los motivos de devolución para poder notificar los días aproximados de reconfiguración o mejora de las piezas. A continuación, se decide si las mejoras deben ser realizadas en el taller o por las proveedoras de *outsourcing*. Finalmente, se entregan las piezas y se actualiza el registro.

2.5.2. Políticas de Devolución

En la actualidad, no existen políticas de devolución establecidas; por ello, en el contrato del servicio (ver Anexo K, Figura K2) se describen las políticas de devolución propuestas en la séptima cláusula. Las políticas establecen las condiciones por las que el cliente puede efectuar una devolución, las cuales pueden estar relacionadas a la esterilización de las piezas (manchas o suciedad), medidas incorrectas, variaciones de colores y puntos no correspondientes a los especificados en la ficha técnica. Asimismo, en esta cláusula se especifica que las devoluciones solo serán efectivas en los primeros 5 días hábiles posteriores a la entrega del lote.

2.6. Evaluación Costo - Beneficio

Luego de haber presentado las propuestas de mejora a corto plazo, se presenta la evaluación costo-beneficio (ver Anexo K, Tabla K7), a partir de la cual, se han identificado los beneficios inmediatos que la Asociación puede obtener. Tal como se puede observar en el anexo, los principales costos se concentran en el incremento de la capacidad instalada de la Asociación. Cabe mencionar que, una Asociación no persigue un fin lucrativo, por lo cual no existe una repartición de utilidades entre asociadas, sino que el dinero es la reserva que será utilizada para cumplir con el propósito de la organización. A partir de las referencias de ingresos y egresos recopilados en el trabajo de campo, se pudo representar el estado de resultados 2018-2020.

Tabla 35 : Estado de resultados estimado 2018-2020

Estado de Resultados	2018	2019	2020
Ventas	S/ 85.330,00	S/ 89.775,00	S/ 98.976,94
Costos de ventas	-S/ 61.466,80	-S/ 64.955,64	-S/ 72.235,72
Utilidad Bruta	S/ 23.863,20	S/ 24.819,36	S/ 26.741,22
Gasto de ventas	-S/ 1.960,00	-S/ 2.060,00	-S/ 3.400,00
Gastos Administrativos	-S/ 10.624,00	-S/ 12.539,00	-S/ 13.446,00
Utilidad Operativa	S/ 11.279,20	S/ 10.220,36	S/ 9.895,22
Otros Gastos	-S/ 9.200,00	-S/ 9.660,00	-S/ 10.143,00
Reserva de la Asociación	S/ 2.079,20	S/ 560,36	-S/ 247,78

Tal como se evidencia, la reserva de la Asociación tendría una caída a pesar de las mejoras planteadas, lo cual se justifica en el incremento del pago de la mano de obra y la contratación del servicio de *outsourcing*, dado que la organización superaría su capacidad máxima y no lograría sostenerse en el tiempo.

A este punto se desea resaltar que, si bien la Asociación obtiene beneficios económicos a partir del servicio de tejido, se puede identificar fácilmente que el pago que reciben solo representa entre el 5% y 8% del precio final al que son ofertadas las piezas, por el cliente contratante, a los usuarios finales. Este comparativo surge a partir de la revisión de fuentes secundarias en las diversas páginas *web* donde se exhiben las piezas elaboradas por las tejedoras de la Asociación (ver Anexo K, Figura K3). Todo ello, refleja el bajo poder de negociación de las artesanas, quienes no pueden acceder a un mercado que les asegure un comercio justo, puesto que, existe informalidad en el sistema de contratación, al mantener una configuración asociativa que limita sus intereses comerciales.

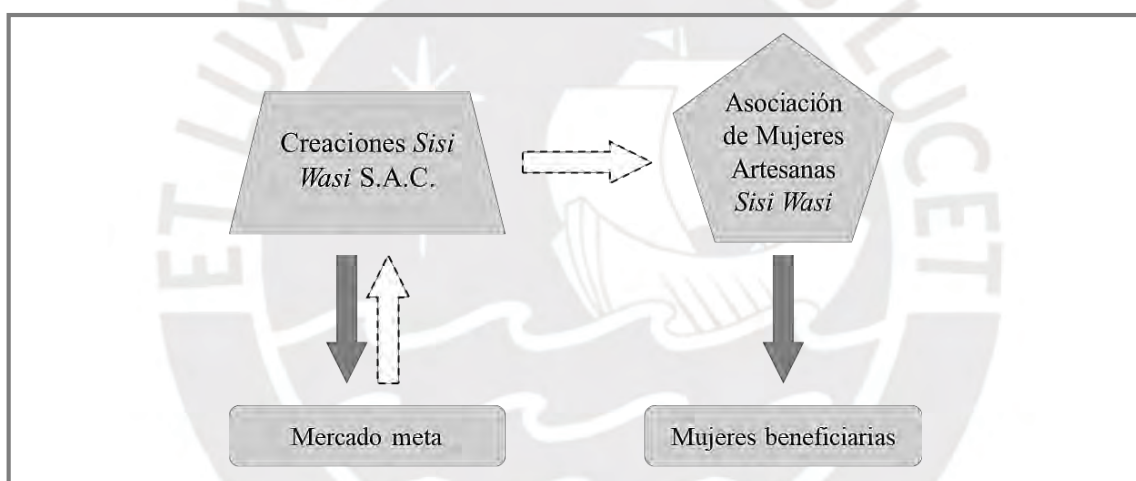
3. Propuestas al mediano y largo plazo

En este apartado, se propone que *Sisi Wasi* redirija sus objetivos hacia los de una empresa con fin social, la cual mantendrá la Asociación como una organización relacionada, a fin de asegurar su continuidad y sostenibilidad. A continuación, se presenta la propuesta para el funcionamiento de la empresa Creaciones *Sisi Wasi* S.A.C.

3.1. Modelo operativo: Subvención cruzada

Como se mencionó anteriormente, existe un modelo operativo de subvención cruzada entre entidades relacionadas, las cuales se componen por un emprendimiento comercial (empresa) y una entidad no lucrativa relacionada (asociación u otras). Ambas entidades trabajarán en sinergia a fin de cumplir con los fines sociales y comerciales, potenciando la generación de valor compartido. A continuación, se presenta el esquema del modelo operativo propuesto.

Figura 14: Subvención cruzada relacionada de *Sisi Wasi*



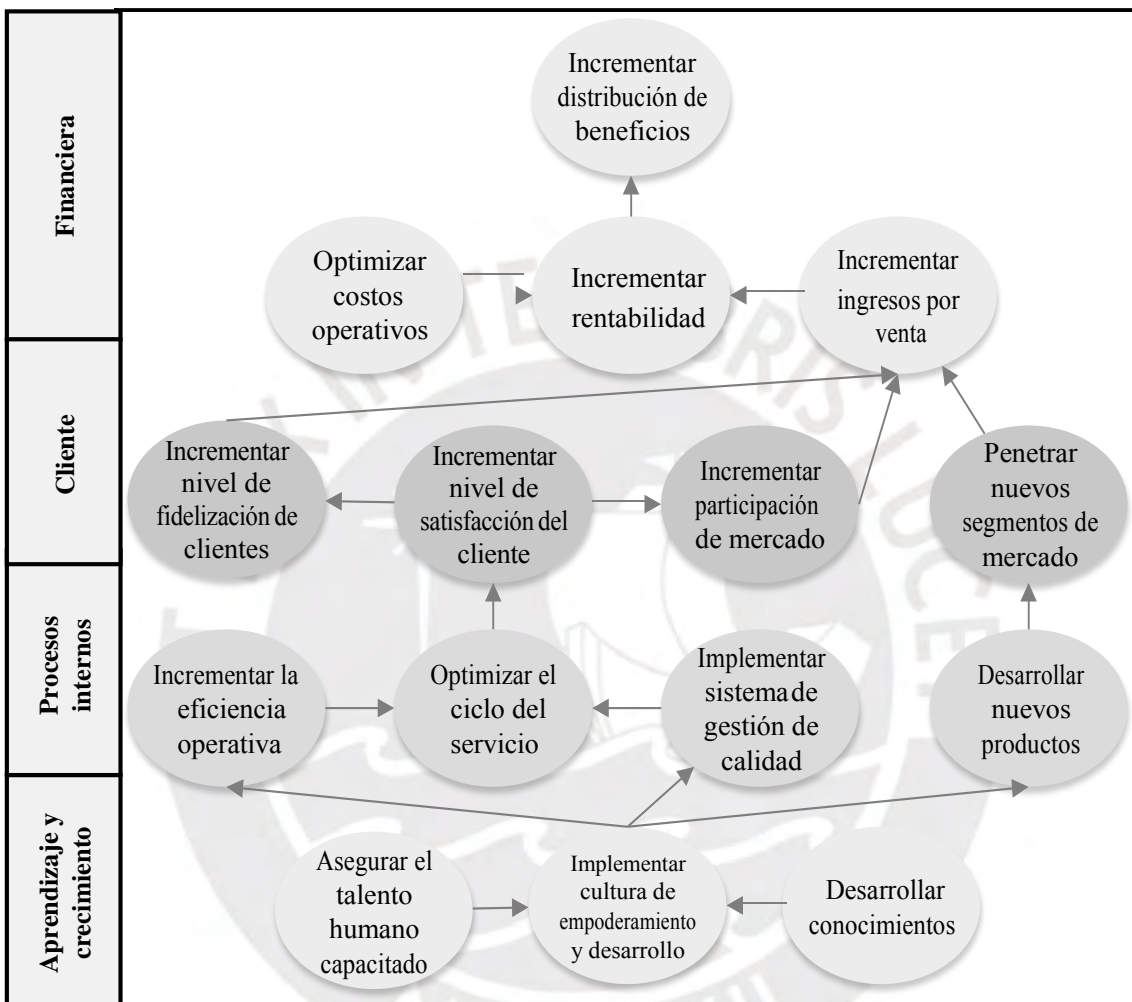
Adaptado de: Farber et al. (2015)

De esta manera, se propone que *Sisi Wasi* separe sus actividades entre lucrativas y de fin social a partir de dos entidades relacionadas: Creaciones *Sisi Wasi* S.A.C y la Asociación de Mujeres Artesanas *Sisi Wasi*. En principio, la puesta en marcha de la empresa cumplirá con la intención de insertar a las artesanas al mercado de tejidos hechos a mano, de manera que puedan acceder a un comercio justo que revalore su trabajo, a través de la venta directa de prendas como su principal actividad. Mientras que, la Asociación brindará cursos y capacitaciones en técnicas de tejido, y talleres de emprendimiento, con el de fin empoderar a las mujeres mediante el tejido, con el cual pueden obtener autonomía económica.

3.2. Objetivos estratégicos

Sisi Wasi busca crear valor de manera sostenible, motivo por el cual, resulta vital la formulación de objetivos que permitan tener una visión clara de la propuesta estratégica que debería seguir la organización. A continuación, se presentan los objetivos planteados.

Figura 15: Mapa estratégico de *Sisi Wasi*



Adaptado de: Kaplan & Norton (1995)

Tal como se observa, cada perspectiva se encuentra compuesta por objetivos estratégicos, los cuales contribuirán al cumplimiento de la misión y visión que la organización se ha planteado. De esta manera, los objetivos nos permitirán generar un plan de acción acorde a los resultados que se esperan obtener.

3.3. Plan de acción

Luego de haber presentado los objetivos estratégicos, se expone la definición del modelo de negocio, en base a los elementos que constituyen el modelo CANVAS, agrupándolos en cada una de las perspectivas del mapa estratégico.

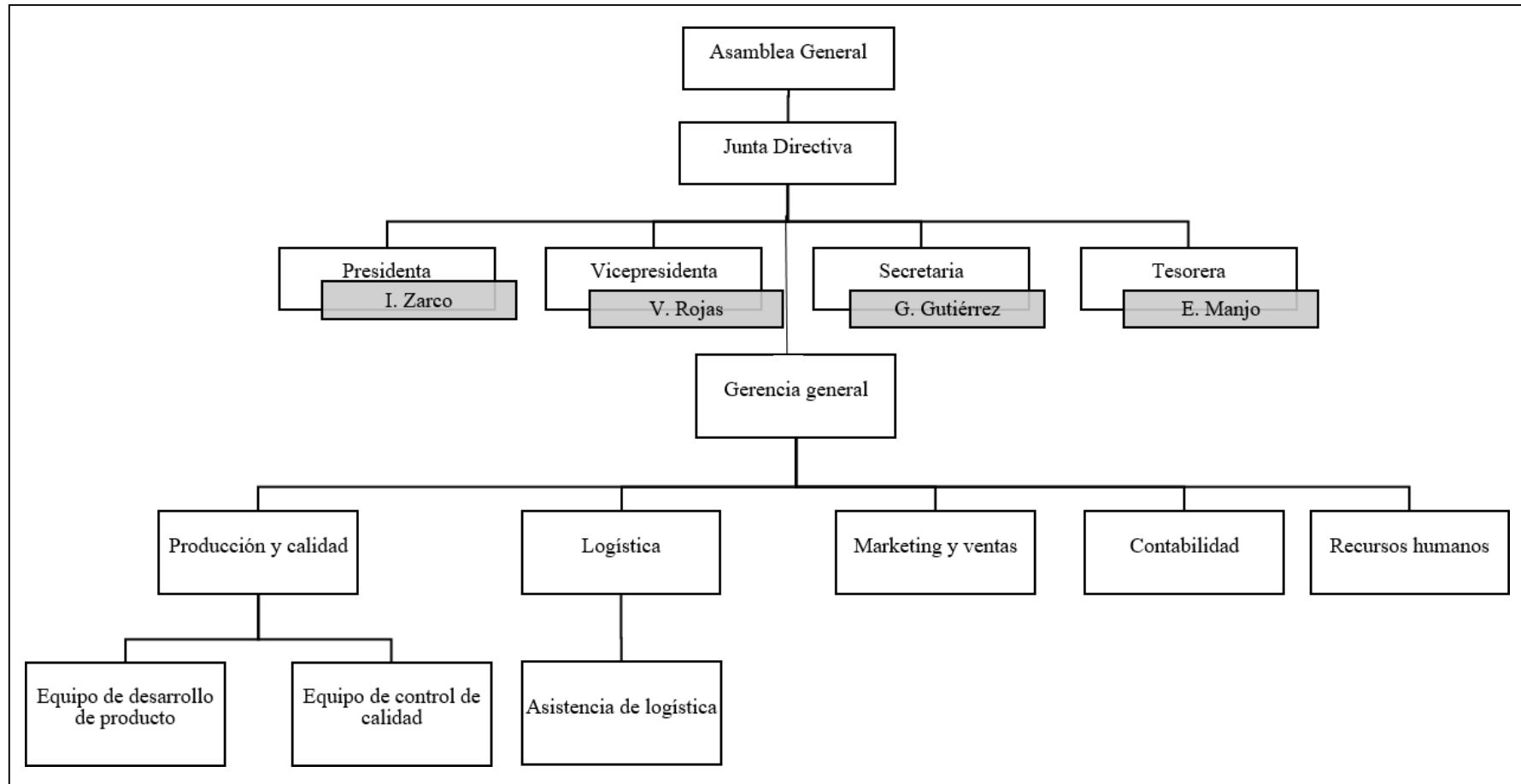
3.3.1. Aprendizaje y crecimiento

Desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se han planteado objetivos estratégicos que responden, principalmente, al *know-how* y al empoderamiento de las asociadas. En cuanto al aseguramiento del talento humano capacitado, se debe empezar por una adecuada asignación de puestos y responsabilidades, reconociendo roles que permitan asegurar el desarrollo de las tareas y actividades de manera ágil y efectiva. Así pues, se podrá identificar a las personas clave en cada puesto/área y, a su vez, se podrá asegurar que reciban capacitaciones y cursos que aseguren la mejora continua.

a. Recursos clave: RRHH

En primer lugar, la inclusión de diseñadores expertos en moda incrementará el potencial de las tejedoras y su competitividad para el desarrollo de nuevos productos a través del codiseño. Ello debido a que, el trabajo en equipo entre diseñadoras y artesanas hará posible la elaboración de piezas con una propuesta de valor diferenciada. Sumado a ello, será importante contar con un equipo capaz de realizar una adecuada gestión de operaciones, comercial, financiera y de marketing. A continuación, se propone la reconfiguración del organigrama de *Sisi Wasi*, a fin de incluir a los actores mencionados.

Figura 16: Organigrama propuesto



Tal como se puede observar, en el organigrama se incluye la estructura organizacional correspondiente a la entidad no lucrativa relacionada (Asociación), la cual cuenta con una junta directiva. Cabe mencionar que, la empresa tiene la capacidad de incluir a las asociadas en cada área establecida, de tal forma que se mantenga el talento humano, a excepción del área de contabilidad, *marketing* y ventas. Por otro lado, la estructura empresarial deberá incluir áreas específicas a partir de las cuales se podrá realizar una adecuada división de tareas y responsabilidades a través de la definición de puestos de trabajo (ver Anexo L, Tabla L1).

A partir de la definición de los puestos de trabajo para cada área del organigrama propuesto, será pertinente establecer los planes de actividades por parte de Recursos Humanos. A continuación, se presenta el proceso para elaborar capacitaciones.

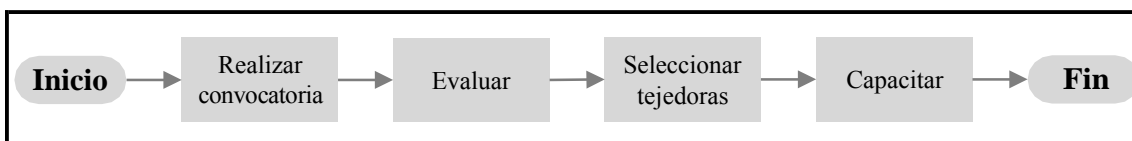
Tabla 36: Proceso para elaborar capacitaciones

Proceso para elaborar capacitaciones	
Objetivo	Establecer un plan de capacitaciones acorde a las necesidades de conocimientos
Indicador	Mejora de la productividad
Input	Carencia de conocimientos técnicos y red de contactos
Output	Plan de capacitaciones
Fase 1	Mapear intereses: necesidades de capacitación
Fase 2	Priorizar y seleccionar: aquellos tópicos básicos para el desarrollo de actividades
Fase 3	Contactar expertos, organismos e instituciones: rol de capacitadores
Fase 4	Establecer cronograma: detalle de tópicos, fechas y horarios
Fase 5	Realizar capacitaciones: ejecutar capacitaciones según cronograma
Fase 6	Recibir <i>feedback</i>: preguntar a participantes su percepción y utilidad

Asimismo, se ha podido evidenciar que es necesario que se establezca un plan de actividades de bienestar e integración, a fin de promover la motivación y productividad en los equipos. A partir del planteamiento del objetivo se propone, en una primera fase, la realización de una dinámica de lluvia de ideas, en la cual se puedan recoger todas las sugerencias para que, en la siguiente, se prioricen aquellas que generan mayor impacto como: celebraciones de cumpleaños, aniversarios, dinámicas de integración o fechas importantes como el Día del Artesano, Día de la Mujer, etc. En una tercera fase, se deberá establecer el cronograma de actividades, en las cuales participarán las colaboradoras.

Por otro lado, se propone la realización de un programa de reclutamiento, el cual tendrá como objetivo asegurar el número de tejedoras requerido para completar la producción estimada por cada línea de producción. A continuación, se presenta el flujo de actividades.

Figura 17: Flujo de reclutamiento



Durante la primera fase, se lleva a cabo una convocatoria o búsqueda de potenciales tejedoras, por lo cual se parte de tres fuentes: referidas directas, taller de tejido *Sisi Wasi* y postulantes externas. Las referidas directas se definen como las posibles tejedoras que fueron recomendadas por el equipo, el cual tiene relación con grupos externos de tejedoras. Además, los talleres de tejido que brinda la Asociación, funcionan como otra alternativa, debido a que convocan a personas interesadas o aficionadas en el arte del tejido, las cuales pueden presentar un alto rendimiento y obtener como beneficio la invitación a formar parte del equipo de tejedoras de la organización.

No se descarta el hecho de que el reclutamiento integre a interesadas externas que postulen a las convocatorias transmitidas, a través de diversos medios como las cuentas en redes sociales y página *web*. A fin de mantener el registro de cada una de las postulantes o convocadas, se deberá utilizar una base de datos a través de una ficha que contenga las siguientes especificaciones: fecha de contacto, nombres y apellidos, celular o teléfono, correo electrónico, fuente de contacto y nivel técnico de tejido.

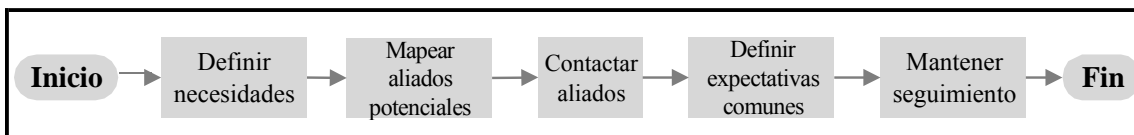
Respecto a la fase de evaluación, se presentan tres criterios: aptitud técnica, motivaciones y capacidad de adaptación al trabajo en equipo. En el Anexo L (Tabla L2) se presenta la ficha de evaluación propuesta. Si el número de tejedoras registradas en la base de datos es igual o mayor a cinco, la fase de evaluación para las referidas directas y postulantes externas, se puede llevar a cabo citándolas a la etapa de dinámicas de evaluación. Dichas dinámicas deben ser realizadas por dos evaluadoras, como mínimo, quienes utilizan la ficha de evaluación y puntúan a partir de su experiencia, observación, escucha y percepción. Además, se divide la dinámica de evaluación en la etapa de aptitud técnica y adaptación al trabajo en equipo, la cual tendrá una duración de cuarenta minutos y consta en la elaboración de muestras de puntos y piezas.

La evaluación de motivación, tendrá una duración de quince minutos y se planteará a modo de *focus group*. Luego, inicia la tercera fase de selección, en la cual se realiza el análisis de los resultados obtenidos por cada una de las tejedoras, a fin de seleccionar a quienes obtengan puntaje no menor a 2, en promedio. Finalmente, se da inicio a las capacitaciones para las nuevas tejedoras.

b. Alianzas clave

Este elemento busca la optimización de los procesos de diseño y transformación, y la posibilidad de adquirir recursos y actividades particulares. A continuación, se presenta el proceso para generar alianzas.

Figura 18: Flujo de proceso para generar alianzas estratégicas



Tal como se puede observar, será importante identificar a los aliados potenciales para la organización: asociaciones de tejedoras, escuelas de moda, diseñadores independientes, expertos en patronaje y tendencias en la elaboración de piezas artesanales. Dentro de los grupos de asociaciones que representan las alianzas potenciales tenemos a la Asociación de mujeres tejedoras *Llancasun* (Huancayo), la Asociación Huáscar (San Juan de Lurigancho) y otras asociaciones con las cuales se tiene contacto en las provincias de Ancash y Junín. En la actualidad, no se ha establecido una relación de alianza estratégica a largo plazo con dichos actores.

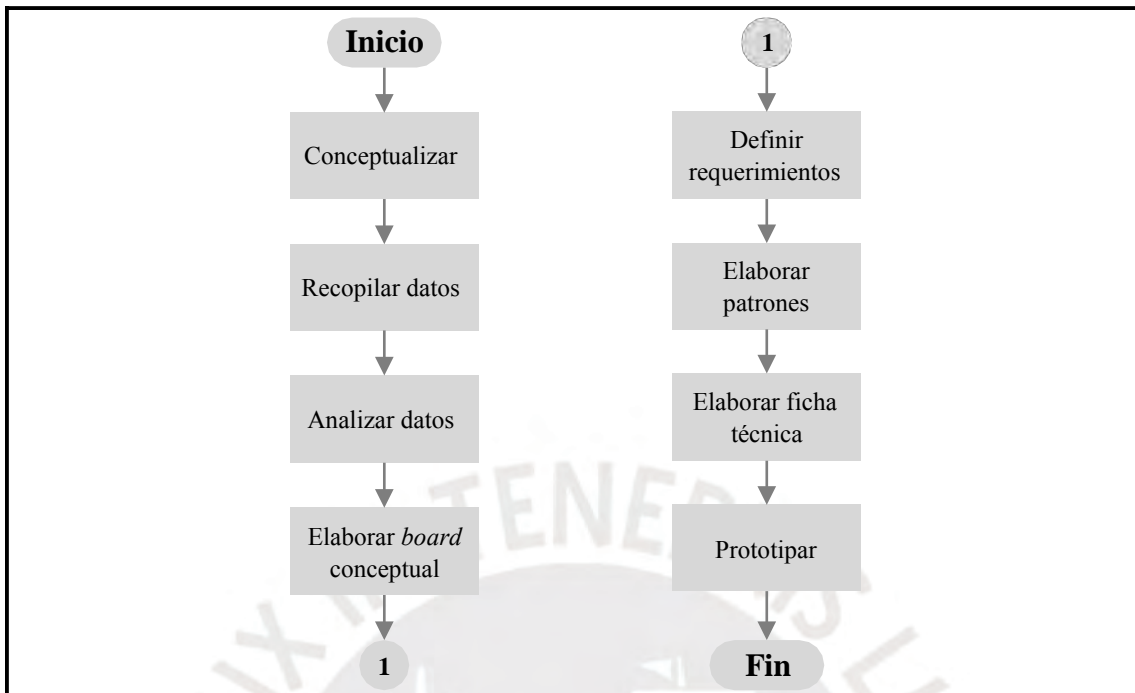
3.3.2. Procesos internos

Esta perspectiva seguirá los lineamientos de una estrategia de orientación hacia el mejor producto, para la cual se han planteado objetivos estratégicos que respondan a la eficiencia operativa, optimizar el ciclo de servicio, la calidad del producto y el desarrollo de nuevos productos.

a. Actividades clave

Este elemento parte del proceso de diseño, a partir del cual se podrá dar inicio a la transformación de las piezas. Cabe resaltar que, el proceso de transformación ya ha sido configurado dentro de las propuestas de corto plazo. De esta forma, en el mediano y largo plazo, el diseño se constituye como una de las principales actividades clave de la organización, junto al abastecimiento de insumos. A continuación, se presenta el flujo del proceso de diseño.

Figura 19: Flujo de proceso de diseño



En primer lugar, el proceso de diseño iniciará con la conceptualización de la colección, lo cual irá en función a los elementos de inspiración que permiten la creación de diseños originales y relacionados a las tendencias. Ello, asegurando la atemporalidad de los diseños, de manera que la colección responda a una filosofía *slow fashion*, con conciencia en el impacto medioambiental del sector. Todos estos factores formarán parte de la identidad que debe transmitir el diseño de la colección, acogiendo características de la diseñadora y todas las tejedoras, de manera que se asegure una estrategia de codiseño que ponga en valor las propuestas y conocimientos de las mujeres artesanas.

En segundo lugar, se continuará con la recopilación de datos que permitan recoger materiales gráficos y teóricos sobre tendencias, insumos (cotización), personajes de inspiración y todos los factores necesarios que permitan focalizar el elemento de inspiración. Esta etapa concentrará su importancia en la investigación y la ética en torno al proceso. En tercer lugar, el análisis de datos tendrá como fin la elaboración de un registro de ideas a partir de las cuales el diseño irá formándose. En esta etapa se reafirma la importancia del proceso investigativo, con el cual se podrá sustentar el concepto desarrollado. En cuarto lugar, la elaboración del *board* conceptual consistirá en la integración de los elementos visuales que formen parte del proceso creativo. Estos elementos compondrán el lienzo en el cual se desarrolla el concepto del diseño, definiendo factores primordiales, tales como: composición de los hilos o lanas, gamas de colores, accesorios complementarios y otros materiales que formen parte de la colección ideada. En quinto

lugar, la definición de requerimientos tendrá como fin especificar cada uno de los materiales necesarios para el desarrollo de la colección, para lo cual se deberá realizar un mapeo de proveedores, equipos de tejido y líderes de equipo. Ello, con el fin de prever la correcta gestión de recursos durante el proceso productivo.

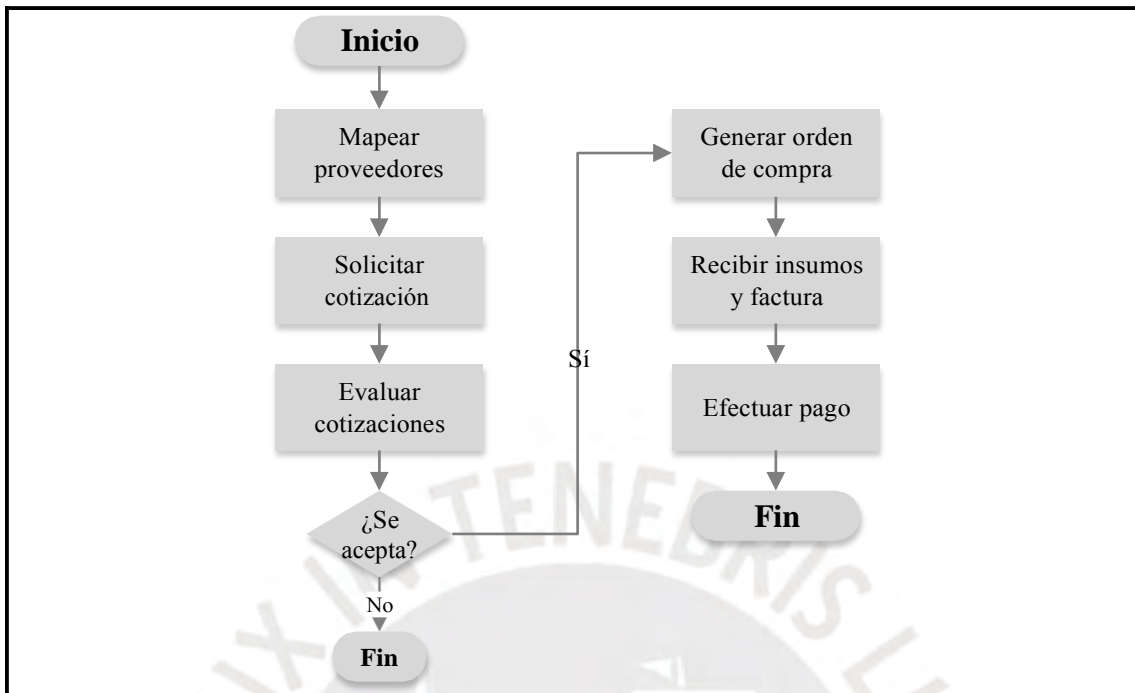
En sexto lugar, la elaboración de patrones tendrá como fin el desarrollo de los moldes que se usarán durante el tejido de las piezas. Estos moldes deberán presentarse en un formato bidimensional y con cada una de las especificaciones sobre las dimensiones. De esta manera, se busca asegurar que el equipo de tejido reciba la información correcta, evitando problemas durante el proceso de transformación.

En séptimo lugar, la elaboración de la ficha técnica consistirá en el desarrollo de la hoja de ruta que la diseñadora, jefa de producción y líderes de equipo podrán revisar para acceder a información detallada. La diseñadora estará a cargo de la elaboración de dos fichas técnicas (ver Anexo L, Figuras L1-L2), siendo estas de diseño y producción. En cuanto a la ficha técnica de diseño, esta tendrá información como: línea, colección, temporada, referencia del diseño, en caso exista, materiales y composiciones, talle (dimensiones), códigos de color, observaciones, dibujo técnico, lista de proveedores y muestra de materiales.

En cuanto a la ficha técnica de producción, esta contará con la siguiente información: nombre comercial de la colección, imagen de referencia, códigos de color, tiempo de producción (estimado durante el prototipado), ventana comercial a la que pertenece la colección y características principales de producción (dimensiones, proceso de vaporizado, etc.). Ambas fichas permitirán mantener un estándar de producción, asegurando la calidad.

Por último, el prototipado tendrá como fin el ensamblaje de los patrones, de manera que se pueda construir un modelo de referencia, el cual nos permitirá afinar la idea de diseño. En esta fase, se podrán identificar todas las oportunidades de mejora, ello a partir de las recomendaciones de las tejedoras, quienes podrán identificar los puntos o técnicas de tejido que más se adapten a la propuesta de diseño. Asimismo, se podrán estimar los tiempos adecuados de tejido y los hitos de control más importantes. Es importante mencionar que, una vez definidos los requerimientos, será necesario realizar la compra de insumos, para lo cual se establece un proceso de compras estandarizado a través del siguiente flujograma.

Figura 20: Flujo de proceso de compras



Tal como se observa, se deberán identificar aquellos proveedores potenciales, tales como: Amano Yarns, Michell e Inca *Tops*, los cuales se caracterizan por brindar insumos de alta calidad, compuestos por fibras nacionales o mezclas especiales para realizar tejido a mano. Cabe resaltar que, la elección de los proveedores irá en función a un análisis de costos.

En líneas generales, este proceso permitirá la elaboración de piezas de diseño original, con insumos nacionales y de calidad, a fin de brindar un producto diferenciado, que se caracterizará por mantener estrategias de codiseño y una filosofía *slow fashion* que empodera el rol de las artesanas en la creación de un producto.

b. Canales

Para este elemento, se propone que haya más de una responsable para el establecimiento del contacto directo con los clientes e intermediarios. Además, se debe recurrir al uso de canales directos e indirectos que permitan el incremento de las ventas.

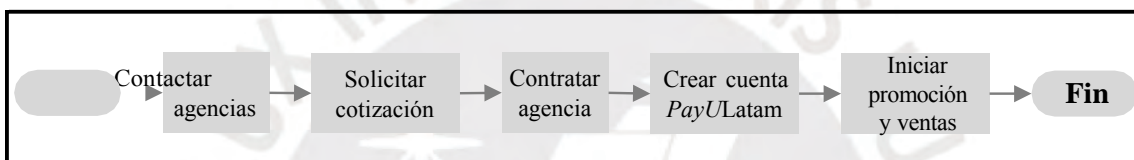
b.1. Directo

Por un lado, se propone contar con una página *web* que permita tanto la exhibición como la venta de productos, a fin de llegar a los clientes de manera rápida, sin fronteras físicas que

impidan el contacto y a bajo costo. Esta estrategia de ventas, conocida como *e-commerce*, permitirá acelerar procesos de compra directa e incrementar los niveles de ingresos. Los costos asociados a la contratación del servicio de desarrollo de la página recaen en la parte creativa y de programación, lo cual involucra el formato de la página *web*; el pago del *hosting*, espacio dentro de la *web* para poder publicar la página; y en el pago del dominio *.com*, a fin de que aparezca en las búsquedas de internet como página sugerida.

Además, contará con un *chatbot*, a través del cual se crea la interfaz directa para el contacto entre la organización y el cliente. Cabe resaltar que, en la actualidad, cuenta con una página *web* básica que no posee las características mencionadas para la venta directa y no presenta un diseño atractivo, lo cual no la hace del todo funcional. Por ello, se detalla el proceso de iniciación dentro del *e-commerce* elaborado para *Sisi Wasi*.

Figura 21: Flujo de iniciación en el *e-commerce*

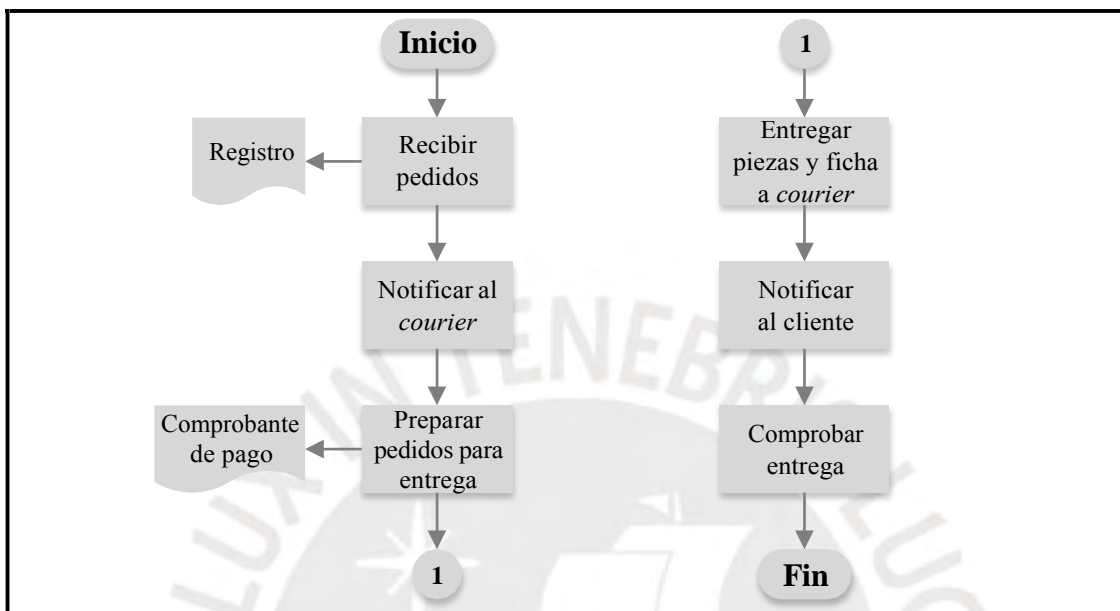


Tal como se detalla en el flujo, será importante realizar un mapeo de agencias, a fin de cotizar el servicio y encontrar una opción a precios accesibles. Una de las opciones presentes en el mercado es *labanana.pe*, agencia de diseño y desarrollo que trabaja en función a los presupuestos de empresas que están iniciando en el mundo digital. Además, en el momento en que se realice la contratación, será importante establecer los tiempos de realización y llegar a un acuerdo con la agencia contratada.

Para hacer posible la recepción de pagos a través de la página, será necesario afiliarse a una plataforma virtual como *PayU Latam*, la cual funciona como intermediario entre los sistemas bancarizados digitales, la empresa y los clientes. Además de brindar facilidades de pago en las comisiones, para aquellas empresas que están iniciando sus negocios digitales. Ello, a cambio de que la empresa reciba directamente los pagos de sus clientes, a través de una transferencia a sus cuentas bancarias. En el Perú, la comisión significa un pago del 4.59% sobre el precio de venta, más S/. 1.50 de comisión por cada transacción, lo cual resulta accesible para la organización. Cabe resaltar que, también se podrá hacer uso de *Facebook* o *Instagram*, los cuales funcionan como herramientas de bajo costo para la venta de productos.

Finalmente, se podrá dar inicio a las estrategias de promoción y ventas, haciendo uso del servicio de *delivery* tercerizado, el cual forma parte del proceso de distribución. A fin de estandarizar las actividades relacionadas, se propone el flujo de distribución para canal directo.

Figura 22: Flujo de distribución para canal directo



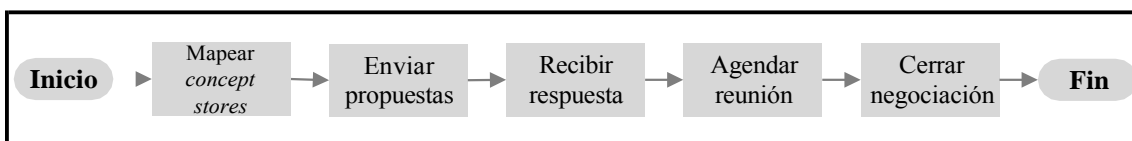
A fin de concretar el envío de las piezas solicitadas, será necesario establecer el contacto con una empresa *courier* que realice el servicio de *delivery*, asegurando la conservación de las piezas.

Por otro lado, es importante mencionar que, otro medio común para ofertar directamente los productos del subsector de tejidos artesanales son las ferias organizadas por Ministerios o Municipalidades. Tal es el caso de la feria “De nuestras manos”, organizada por el MINCETUR; y “*Ruraq Maki*”, organizada por la Pontificia Universidad Católica del Perú y otras instituciones que promueven la revalorización del artesano, a través de procesos concursales o de acceso gratuito para los emprendimientos de artesanas.

b.2. Indirecto

En cuanto al largo plazo, se propone contar con un espacio físico para exponer las prendas y accesorios elaborados. Una opción para ello es ingresar a diversas tiendas físicas como *concept stores*, las cuales cumplen la función de exponer prendas de diferentes marcas en un mismo espacio, cobrando una comisión promedio del 40% del precio final. A continuación, se presenta el proceso establecido para ingresar a una *concept store* en la ciudad de Lima (U.T. Store, comunicación personal, 20 de noviembre, 2018).

Figura 23: Flujo de ingreso a *concept store*



A partir del flujo presentado, se debe rescatar que el factor más importante para ingresar a una *concept store* recae en la afinidad entre el producto presentado por la empresa y el concepto o fin que persigue la tienda física, ya que los productos deberán ser atractivos para su público objetivo; también, se evalúa el incremento del número de visitas y las ventas realizadas.

En suma, el uso de diversos canales permitirá incrementar el posicionamiento de la marca y su visibilidad en el mercado, contando con diversas opciones que posibilitan la distribución de los productos a fin de incrementar el nivel de ventas.

3.3.3. *Cliente*

La perspectiva del cliente o mercado se verá reforzada por la perspectiva de los procesos internos y tendrá un plan de acción, que partirá desde una estrategia de orientación a la solución integral para el cliente y el desarrollo de una integración hacia adelante.

a. *Segmento de Clientes*

La importancia de rediseñar el modelo y acceder a un nuevo segmento de clientes recae en el desarrollo de una estrategia que permita a la organización potenciar su crecimiento. Así pues, es importante mencionar que se crearán dos líneas de producto: estándar y *premium*, las cuales se diferenciarán por los precios y el nivel de calidad. Cada línea responderá a diferentes tipos de clientes; a continuación, se presentan las tablas de segmentación.

Tabla 37: Segmentación para clientes de línea estándar

Demográfico	Geográfico	Conductual	Psicográfico
Edad: 20 - 35 años	Región: Lima	Beneficio buscado: Estatus de una marca con impacto social	Modernas: Mujeres, de todos los NSE, pero principalmente en los niveles B y C. Saben qué es lo que compran.
Género: femenino	Densidad poblacional: 3878.82 hab/km ²		
Ciclo de vida: jóvenes universitarias y/o trabajadoras	Tamaño de la población: 10'365,300	Tasa de uso: Consumidores leales	
NSE: B y C	Clima: húmedo	Nivel de lealtad: medio /alto	

Tabla 38: Segmentación para clientes de línea *premium*

Demográfico	Geográfico	Conductual	Psicográfico
Edad: 25 - 40 años	Región: Lima	Beneficio buscado: Estatus de una marca con impacto social. Consumo responsable <i>Confort</i> y calidad	Afortunadas: Mujeres de NSE A y B. Cuentan con mayor instrucción y mayor capacidad adquisitiva.
Género: femenino	Densidad poblacional: 3878.82 hab/km ²		
Ciclo de vida: mujeres trabajadoras	Tamaño de la población: 10'365,300	Tasa de uso: Consumidores leales	
NSE: A y B	Clima: húmedo	Nivel de lealtad: medio /alto	

De esta manera, tomando en cuenta el expertise de *Sisi Wasi*, se propone trabajar en función a una estrategia de diversificación concéntrica, en la cual, la venta de productos relacionados a su mercado actual, les permitirá mantenerse en una línea productiva similar a la existente, generando sinergias operativas (Gil, 2000). Con esta estrategia, *Sisi Wasi* podrá atender las necesidades de los clientes finales del subsector, diseñando y elaborando piezas de la marca.

Esta propuesta busca el acceso a una mayor cuota de mercado, aprovechando el expertise de la organización y las alianzas estratégicas con asociaciones de mujeres tejedoras, lo cual les permitirá asegurar el talento humano y mayor capacidad productiva que responda adecuadamente a la demanda del cliente final. Cabe mencionar que, según las tendencias actuales, “la campaña de compra peruano y la apropiación con orgullo de sus fibras de alpaca y algodón Pima, sumado a la valorización de las artesanías textiles peruanas en el extranjero, se han reflejado positivamente en el consumo” (Gonzales, 2018), conllevando a que la demanda de marcas locales crezca en un 2.7%, lo cual significa una oportunidad de mercado.

b. Propuesta de valor

A fin de asegurar el desarrollo y crecimiento de la organización, la propuesta de valor de tendrá que reinventarse y fortalecerse. De esta manera, se propone considerar elementos como el desempeño, diseño y *status*. A continuación, se presenta la tabla de necesidades y el rol de *Sisi Wasi*.

Tabla 39: Rol de *Sisi Wasi* como satisfactor de necesidades

Cliente	Problema/necesidad	Rol de <i>Sisi Wasi</i>
Estándar	Problema: Las prendas vendidas por tiendas <i>retail</i> y marcas <i>fast fashion</i> no se encuentran relacionadas al consumo responsable, ni precios justos.	<i>Sisi Wasi</i> es la mejor opción para asegurar un consumo responsable que revalore el trabajo de las artesanas, a precios accesibles. Elementos clave: diseño, <i>status</i> y desempeño
	Necesidad: Obtener piezas de calidad a precios accesibles, asegurando un consumo responsable. Fisiológicas: vestimenta	
Premium	Problema: Las prendas vendidas en <i>boutiques</i> o <i>concept stores</i> no son necesariamente de conciencia artesanal y <i>fair trade</i>	<i>Sisi Wasi</i> es la mejor opción para acceder a prendas hechas a mano, caracterizadas por su alta calidad y revaloración del trabajo artesanal. Elementos clave: desempeño y diseño
	Necesidad: Acceder a piezas de alta calidad y de trabajo artesanal, que aseguren el <i>confort</i> . Fisiológicas: vestimenta	

De esta manera, el desempeño formará parte de la propuesta de valor, a fin de que *Sisi Wasi* logre caracterizarse como una organización que ofrece un producto que va acorde a las necesidades y que se reinventa, adaptándose a las tendencias en el mercado. Asimismo, el diseño de las piezas formará parte de la propuesta de valor, puesto que se constituirá un diferencial, el cual partirá de la capacidad que tenga la organización para la lectura de tendencias y la generación de diseños originales.

Así pues, esta organización se diferenciará entre sus competidores por la calidad de las piezas, diseño y valor que genera al tratarse de piezas elaboradas a mano. A este punto, es importante mencionar que, utilizar prendas o accesorios hechos a mano, puede dar referencia de un modo de vida y *status* personal. Ello, permite que el cliente se diferencie personalmente como alguien que valora el arte del tejido a mano y se preocupa por un consumo responsable, teniendo en cuenta que la organización está conformada por mujeres que buscan alcanzar su autonomía económica y potenciar su capacidad de agencia.

Es importante mencionar que, la estrategia genérica de propuesta de valor óptima para la organización será la de más por más, puesto que, los clientes de *Sisi Wasi* reconocerán la calidad del producto, lo cual contribuye a que el público objetivo se encuentre dispuesto a pagar por calidad, moda y estilo. A continuación, se presenta el esquema de propuesta de valor.

Figura 24: Estrategia genérica de propuesta de valor *Sisi Wasi*

		Precio		
		Más	Mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Mismo	X	¿?	Lo mismo por menos
	Menos	X	X	Menos por mucho menos

Adaptado de: Kotler & Keller (2012)

En líneas generales, *Sisi Wasi* termina siendo la marca a la que se recurre a fin de acceder a productos de calidad, diseño original y de consumo responsable, siendo estos los elementos que constituyen su propuesta de valor.

c. Relacionamiento con clientes

Las estrategias de relacionamiento deben responder a las intenciones de adquirir y retener clientes, a fin de mejorar las ventas. Así pues, se propone mantener una estrategia de relacionamiento de asistencia personal de manera que los clientes, ya sean de la línea estándar o *premium*, puedan acceder a un trato directo que les asegure una comunicación efectiva durante el proceso de compra o posteriormente.

La experiencia de compra es un punto clave para alcanzar la fidelización de los clientes, bajo esta premisa, se busca implementar servicios de asesoría y atención rápida. Así pues, se dará uso a herramientas básicas como correos o *chats* de *whatsapp* a los que los clientes podrán recurrir siempre que quieran absolver alguna duda sobre el cuidado de las piezas, la existencia de promociones de compra y garantías. Asimismo, los clientes asiduos podrán acceder a beneficios, como invitaciones a eventos en los que se presente la marca y descuentos para compras en periodos de campaña.

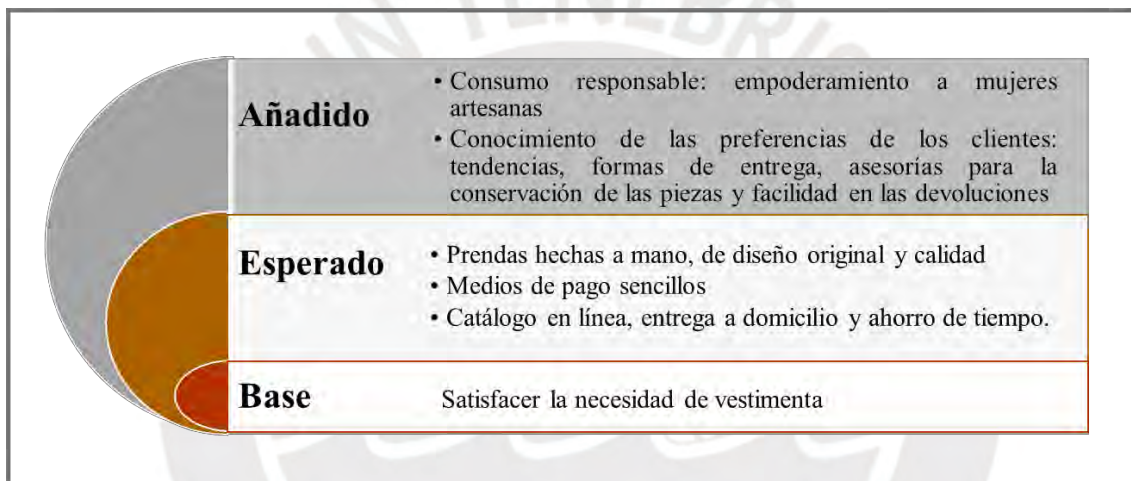
Actualmente, existen clientes potenciales que buscan realizar compras rápidas, por ello, se podrán realizar pedidos a través del *chatbot* de la página de la empresa o por redes sociales,

como *Facebook*, *Instagram* o *Whatsapp*. A un largo plazo, se podrá implementar un aplicativo móvil de la marca, en la que se podrán realizar compras y acceder a descuentos especiales.

c.1. Posicionamiento y diferenciación

De acuerdo a Kotler y Keller, el posicionamiento tiene como fin “ubicar la marca en la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa” (2012, p. 216). De esta manera, se pretende asegurar la correcta identificación de los beneficios de la marca y desarrollar una estrategia de diferenciación adecuada para *Sisi Wasi*. A continuación, se presentan los beneficios de la marca.

Figura 25: Beneficios de la marca *Sisi Wasi*

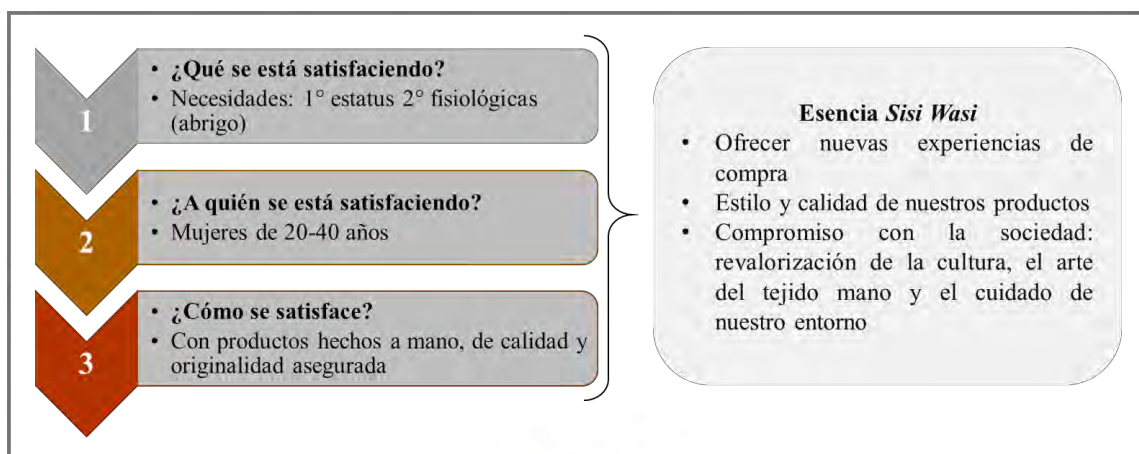


Tal como se puede ver, se pretende que *Sisi Wasi* se diferencie por brindar una propuesta socialmente responsable que busca asegurar el empoderamiento de las mujeres artesanas. Así pues, esto permitirá trabajar en función a una estrategia de diferenciación, insertándose a un mercado de comercio justo.

c.2. Declaración de posicionamiento

Dado que, *Sisi Wasi* busca llegar a dos segmentos distintos: mujeres entre los 20 - 35 años (línea estándar), y a otro de 25 - 40 años (línea *premium*), el *marketing* diferenciado será vital para asegurar un correcto relacionamiento con cada segmento. A continuación, se presenta la declaración de posicionamiento.

Figura 26: Esquema de declaración de posicionamiento



En suma, la declaración se configura de la siguiente manera: «Ofrecer nuevas experiencias de compra a las mujeres peruanas, a través del estilo y calidad de nuestros productos, formando parte de los mejores momentos en su vida, caracterizándonos por nuestro compromiso con la sociedad, revalorización de la cultura y arte del tejido mano, y cuidado de nuestro entorno».

3.3.4. Perspectiva financiera

Desde la perspectiva financiera, *Sisi Wasi* optará por insertarse en nuevos segmentos con el diseño de nuevos productos a fin de alcanzar la sostenibilidad financiera deseada. Así pues, se deberá cumplir con los objetivos estratégicos de esta perspectiva, a través de sus flujos de ingresos y estructura de costos. Es pertinente resaltar que, datos como el pronóstico de demanda por año, tasas de mercado, estimación del precio de venta y días para el capital de trabajo, entre otros, han sido recopilados de fuentes primarias, y se encuentran especificados en el Anexo L (Tabla L3).

a. Fuente de ingresos

El siguiente elemento presentará los precios y cantidades proyectados para la comercialización que genere un excedente económico para la organización. Cabe resaltar que previamente se desarrolló un análisis de demanda potencial, acorde al segmento de clientes identificado (ver Anexo L, Tabla L4).

a.1. Precio y cantidad

Para el presente modelo de negocio se estima que la fuente de ingresos proviene de las ventas, las cuales tendrán diferencias en el precio, según línea de producto. Así pues, para definir

el precio de comercialización de los productos, se realizó un *benchmark* (ver Anexo L, Tabla L5), comparando las marcas que actualmente se encuentran en el mercado peruano, tanto para la línea estándar, como *premium*. A partir de ello, se obtuvieron los precios promedio, sin considerar el valor de marca; para luego, aplicar el factor de margen utilitario del sector. Así pues, los precios hallados son los siguientes:

Tabla 40: Precios según líneas de venta

Precios / Línea	Línea Estándar		Línea <i>Premium</i>	
	Cartera	Chompa	Cartera	Chompa
Costo Unitario	S/ 76,60	S/ 102,94	S/ 171,33	S/ 264,30
Margen UT	S/ 31,35	S/ 45,52	S/ 143,16	S/ 212,25
Valor de venta	S/ 107,95	S/ 148,46	S/ 314,49	S/ 476,55
Comisión PayU	S/ 6,45	S/ 8,31	S/ 15,93	S/ 23,37
Precio de venta	S/ 114,41	S/ 156,78	S/ 330,42	S/ 499,92
Precio + IGV	S/ 135,00	S/ 185,00	S/ 389,90	S/ 589,90

Por otro lado, para definir las cantidades de los productos se utilizó la Ley de Pareto 80/20, donde se destinó el 20% de los esfuerzos a la línea *Premium*, la cual genera mayores beneficios unitarios, en comparación a la línea estándar. Dichos porcentajes, representan la producción de 1600 piezas estándar y 400 *premium*. Cabe resaltar que, de acuerdo al promedio de crecimiento de la demanda según tipo de pieza, la organización debería responder a una demanda de 2060 unidades, sin embargo, según su capacidad productiva, la producción se limita a 2000 piezas.

A su vez, la distribución de cantidades por cada tipo de pieza se realizó en función a la especialidad e inversión en tiempos de tejido, siendo el 80% carteras y 20% chompas. Teniendo en cuenta estos datos, se realizó la proyección (2020-2025), la cual incluye dos colecciones anuales (otoño-invierno y primavera-verano). Cabe resaltar que, según los supuestos financieros, cada tipo de pieza tendrá un crecimiento distinto, siendo estos, 5.17% (prendas) y 6.93% (accesorios). Para esta cantidad se requiere entre seis y veinte tejedoras, dependiendo del trimestre.

Tabla 41: Ingresos del periodo 2020-2025 por línea de producto

Línea	2020 / 2021	2021 / 2022	2022 / 2023	2023 / 2024	2024 / 2025
Línea estándar	S/.196.608,70	S/ 209.355,52	S/ 222.940,42	S/ 237.419,14	S/ 252.851,19
Cartera (80%)	S/.146.439,75	S/ 156.594,10	S/ 167.452,56	S/ 179.063,96	S/ 191.480,52
Chompa (20%)	S/.50.168,95	S/ 52.761,42	S/ 55.487,86	S/ 58.355,18	S/ 61.370,67
Línea <i>premium</i>	S/.145.728,71	S/ 155.127,20	S/ 165.140,88	S/ 175.810,53	S/ 187.179,64
Cartera (80%)	S/.105.735,19	S/ 113.067,02	S/ 120.907,26	S/ 129.291,14	S/ 138.256,38
Chompa (20%)	S/.39.993,52	S/ 42.060,17	S/ 44.233,62	S/ 46.519,39	S/ 48.923,26
Total ventas	S/.342.337,41	S/ 364.482,71	S/ 388.081,29	S/ 413.229,67	S/ 440.030,83

a.2. Evaluación económica

Esta propuesta utiliza una estructura de deuda/ capital de 80/20; una tasa impositiva de 29,50% (renta de tercera categoría); un coste de deuda financiera de 32,50% (TCEA Caja Municipal de Tacna), y un costo de capital de 99,13% (en base a la beta de mercados emergentes del sector *online/retail* en soles). Con los datos expuestos, el WACC obtenido es de 38,16%. Asimismo, se halla la tasa interna de retorno, en base al flujo de caja económico derivado del flujo de caja general (ver Anexo L, Tabla L6). Para este análisis se considera un crecimiento de 2% continuo para la perpetuidad de los siguientes periodos.

Tabla 42: Flujo de caja económico

FCFe	2019 / 2020	2020 / 2021	2021 / 2022	2022 / 2023	2023 / 2024	2024 / 2025
	-S/.51.274,10	S/.25.708,78	S/.31.026,81	S/.35.431,97	S/.42.437,35	S/.50.064,80
Perpetuidad						S/ 141.238,23
Flujo total	-S/.51.274,10	S/.25.708,78	S/.31.026,81	S/.35.431,97	S/.42.437,35	S/.191.303,03

Con los flujos expuesto y el WACC, se halla que el valor actual neto económico (VANE) es de S/.46.682,62, lo cual significa que el proyecto hoy en día genera un excedente económico considerable. A su vez, se halla que la tasa interna de retorno económica (TIRE) es de 70,41% lo que confirma que el proyecto obtiene una rentabilidad mayor al costo de oportunidad, por lo cual es viable invertir en el mismo.

b. Recursos financieros clave

En segundo lugar, los recursos financieros permitirán contar con el capital necesario para invertir en la compra de insumos propios y poner en funcionamiento la empresa. Para ello, se definen los gastos pre-operativos, inversión y capital de trabajo. En la Tabla 43, se pueden observar los gastos pre-operativos que la empresa deberá realizar para ingresar al mercado, siendo los más significativos: pago al personal administrativo y servicios, desarrollo de la página *web* y elaboración del catálogo *online*.

Tabla 43: Gastos pre-operativos

Gasto pre operativo	Modificación de registro de marca	-S/ 313,25
	Creación de marca - agencia	-S/ 800,00
	Página <i>web</i>	-S/ 2.500,00
	Gastos de publicidad de la marca	-S/ 1.200,00
	Elaboración de catálogo <i>online</i>	-S/ 2.500,00
	Salarios y servicios por los tres primeros meses	-S/ 6.125,00
	Total	-S/ 13.438,25

Por otro lado, la Tabla 44 muestra la inversión inicial que debe realizar la empresa para empezar su producción. Dentro de los requerimientos, se considera la compra de dos bienes tangibles: balanza (60 kg.) y ovilladora eléctrica simple. De igual manera, será necesario adquirir instrumentos y uniformes para veinte tejedoras: palitos, crochets, piqueteras, agujas, estuches, guardapolvos, mallas para el cabello y tapabocas.

Tabla 44: Inversión de Sisi Wasi

Inversión	Balanza (60 kg.)	-S/ 400,00
	Ovilladora eléctrica simple	-S/ 225,00
	Herramientas (palitos, crochet, piquetera, agujas y estuche)	-S/ 500,00
	Uniforme (guardapolvos, malla de cabello y tapaboca)	-S/ 560,00
	Total	-S/ 1.685,00

Por último, es necesario precisar la información respecto al capital de trabajo operativo (CTO), el cual se presenta en la Tabla 45 e incluye gastos referidos al efectivo (pago de planilla y servicios) a 30 días, existencias (productos terminados) a 90 días, cuentas por cobrar (ventas por *e-commerce*) a 3 días y cuentas por pagar (insumos principales) a 60 días.

Tabla 45: Capital de trabajo de Sisi Wasi

	2019 / 2020	2020 / 2021	2021 / 2022	2022 / 2023	2023 / 2024	2024 / 2025
Efectivo		S/ 14.723,33	S/ 15.253,07	S/ 15.817,52	S/ 16.419,01	S/ 17.059,98
Existencias		S/ 31.612,95	S/ 33.662,75	S/ 35.847,34	S/ 38.175,67	S/ 40.657,32
Cuentas por cobrar		S/ 2.852,81	S/ 3.037,36	S/ 3.234,01	S/ 3.443,58	S/ 3.666,92
Cuentas por pagar		-S/ 13.038,25	-S/ 13.834,28	-S/ 14.779,50	-S/ 15.682,41	-S/ 16.662,15
Saldo C.T.		S/ 36.150,85	S/ 38.118,90	S/ 40.119,37	S/ 42.355,85	S/ 44.722,08
Variación C.T.	-S/ 36.150,85	-S/ 1.968,04	-S/ 2.000,48	-S/ 2.236,48	-S/ 2.366,23	-S/ 763,97

A partir de la información presentada, se concluye que la inversión total asciende a un monto de S/. 51.274,10, de los cuales se ha previsto financiar el 80% mediante un préstamo (S/.41.019,28). Para ello, se tomó como referencia la tasa de préstamo de la Caja Tacna (TCEA de 32,50%), sin periodo de gracia y con cuotas fijas de S/. 1,329.51. Con esta información, se presenta en la siguiente tabla el cálculo del VANf y TIRf.

Tabla 46: Flujo de caja financiero

FCE	2019 / 2020	2020 / 2021	2021 / 2022	2022 / 2023	2023 / 2024	2024 / 2025
		-S/.51.274,10	S/.25.708,78	S/.31.026,81	S/.35.431,97	S/.42.437,35
Préstamo	S/ 41.019,28	-S/ 15.954,12	-S/ 15.954,12	-S/ 15.954,12	-S/ 15.954,12	-S/ 15.954,12
Esc. Fiscal		S/ 3.569,08	S/ 2.895,70	S/ 2.346,70	S/ 1.615,58	S/ 643,88
FCF	-S/.10.254,82	S/.13.323,74	S/.17.968,39	S/.21.824,55	S/.28.098,81	S/.34.754,56
Perpetuidad						S/ 36.497,12
Flujo total	-S/.10.254,82	S/.13.323,74	S/.17.968,39	S/.21.824,55	S/.28.098,81	S/.71.251,67

Con el flujo de caja financiero y el K_e , se halla que el valor actual neto financiero (VANf) es de S/.7.794,32, lo cual significa que genera un excedente financiero, incluso habiendo pagando la deuda. A su vez, se halla que la tasa interna de retorno financiera (TIRf) es de 159,79% lo que confirma que el proyecto es viable.

c. Estructura de costos

La empresa busca mantener su diferencial en costos en función al valor, ya que los insumos y el valor agregado del tejido hecho a mano, permiten generar un margen utilitario óptimo entre 27.40% a 43.33%, según tipo de producto y línea.

c.1. Costos Fijos

Referidos a los salarios de los trabajadores, pagos de servicios y gastos en general. En primera instancia, los pagos a planilla están conformados por: gerente general, tres jefas (producción, logística y recursos humanos), asistente de logística, diseñadora de modas y practicante de marketing y ventas. En segunda instancia, los servicios a pagar son: luz, agua, teléfono móvil e Internet. Finalmente, los gastos sobrantes hacen referencia a: mantenimiento de la página *web*, catálogo y publicidad *online*, auditoría de procesos y contabilidad, entre otros. A continuación, se presenta el detalle de costos fijos.

Tabla 47: Costos Fijos

Concepto	Mensual	Anual
Jefa de producción y calidad	-S/ 700,00	-S/ 8.400,00
Jefa de Logística	-S/ 700,00	-S/ 8.400,00
Asistente de Logística	-S/ 400,00	-S/ 4.800,00
Diseñadora	-S/ 1.200,00	-S/ 7.200,00
Servicio	-S/ 50,00	-S/ 600,00
Total	-S/ 3.050,00	-S/ 29.400,00

Tabla 48: Gasto de ventas y administrativos

Concepto de gastos	Mensual	Anual
Gasto de ventas		
Practicante de marketing y ventas	-S/ 465,00	-S/ 5.580,00
Mantenimiento página web		-S/ 1.000,00
Catálogo online	-S/ 2.500	-S/ 5.000,00
Publicidad online	-S/ 1.200	-S/ 14.400,00
Gasto de administración		
Gerencia general	-S/ 700,00	-S/ 8.400,00
Gasto de auditoría de procesos	-S/ 80,00	-S/ 960,00
Jefa Recursos humanos	-S/ 700,00	-S/ 8.400,00
Gasto por contabilidad	-S/ 80,00	-S/ 960,00
Gastos de teléfono	-S/ 150,00	-S/ 1.800,00
Gasto de útiles de oficina		-S/ 120,00
Gasto de movilidad		-S/ 100,00
Gasto de viajes y viáticos	-S/ 180,00	-S/ 360,00
Gasto de alquiler	-S/ 150,00	-S/ 1.800,00
Total	-S/ 6.205,00	-S/ 48.880,00

c.2. Costos Variables

Por otro lado, los costos variables son segmentados por cada tipo de producto, ya que los insumos y la mano de obra varían, pero todos mantienen una misma estructura: mano de obra, insumos primarios e insumos secundarios. A continuación, se presentan los costos de los cuatro productos.

Tabla 49: Costos variables unitarios para carteras

Categoría		Estándar		Premium		
		Descripción	Costo unit.	Descripción	Costo unit.	
Cartera	Mano de obra	Tejedora	S/ 45,00	Tejedora	S/ 45,00	
	Insumos primarios	Hilo	Algodón tangüis (280 g)	S/ 16,83	Algodón pima (280 g)	S/ 93,52
		Asas (par)	Madera	S/ 12,00	Madera	S/ 30,00
	Insumos secundarios	Molde	Pelón	S/ 0,01	Pelón	S/ 0,01
		Hilo de coser	Blanco u otros (1 m.)	S/ 0,22	Blanco u otros (1 m.)	S/ 0,22
		Etiqueta de venta	Cartón ecológico (5X5 cm.)	S/ 1,25	Cartón ecológico (5X5 cm.)	S/ 1,25
		Etiqueta de prenda	Tela estampada (5x2 cm.)	S/ 0,09	Tela bordada (5x2 cm.)	S/ 0,13
		Empaque	Cartón 3mm (6.7 x 24.7 x 15.3 cm.)	S/ 1,20	Cartón 3mm. (6.7 x 24.7 x 15.3 cm.)	S/ 1,20
		Total cartera estándar	S/ 76,60	Total cartera premium	S/ 171,33	

Tabla 50: Costos variables unitarios para chompas

Categoría		Estándar		Premium		
		Descripción	Costo unit.	Descripción	Costo unit.	
Chompa	Mano de obra		Tercerización	S/ 65,00	Tejedora	S/ 70,00
	Insumos primarios	Lana	Alpaca 30% Oveja 70% (520 g)	S/ 34,74	Baby alpaca 100% (520 g)	S/ 191,05
	Insumos secundarios	Molde	Pelón	S/ 0,01	Pelón	S/ 0,01
		Hilo de coser	Blanco u otros (3 m.)	S/ 0,66	Blanco u otros (3 m.)	S/ 0,66
		Etiqueta de venta	Cartón ecológico (5X5cm.)	S/ 1,25	Cartón ecológico (5X5cm.)	S/ 1,25
		Etiqueta de prenda	Tela estampada (5x2 cm.)	S/ 0,09	Tela bordada (5x2 cm.)	S/ 0,13
		Empaque	Cartón 3mm (6.7 x 24.7 x 15.3 cm.)	S/ 1,20	Cartón 3mm (6.7 x 24.7 x 15.3 cm.)	S/ 1,20
			Total cartera estándar	S/ 102,94	Total cartera premium	S/ 264,30

En primer lugar, la mano de obra, depende de dos factores: producto y modalidad (*in house* u *outsourcing*). Las carteras ocupan menos horas de trabajo a comparación de las chompas, por ello el pago a las tejedoras es hallado en función a las horas invertidas en cada producto. También, se distingue el pago a las tejedoras contratadas por *outsourcing*, las cuales reciben un pago menor. En segundo lugar, los insumos difieren entre producto y línea. Las carteras estándar utilizan 280 gramos de hilo de algodón tangüis y un par de asas de madera estándar, mientras que, las carteras *premium* utilizan 280 gramos de hilo de algodón pima y asas de madera de bambú. Por su parte, las chompas estándar utilizan 520 gramos de mezcla (lana de alpaca y oveja) y las chompas *premium* utilizan 100% baby alpaca. En tercer lugar, entre los insumos secundarios el molde de pelón, la etiqueta de cartón ecológico y el empaque de cartón, tienen los mismos costos en los cuatro productos. El costo del hilo de coser es mayor para las chompas, porque utilizan 2 metros más que las carteras y las etiquetas de tela de la línea *premium* son bordadas a diferencia de la línea estándar, las cuales son estampadas.

3.3.5. Beneficio y costo social

Luego de haber definido los nueve elementos CANVAS, desde las perspectivas del *Balanced Scorecard*, se añadirán dos elementos pertenecientes a la adaptación del modelo a una empresa con fin social. Por un lado, el beneficio, hace referencia al fomento de la inserción laboral de mujeres artesanas, quienes al ser personas de un promedio de edad de 56 años y, en su mayoría, sin estudios superiores, presentan dificultades para obtener un puesto de trabajo.

Asimismo, el beneficio se relaciona con el impacto positivo que genera la organización al asegurar un pago justo a las tejedoras, a fin de incrementar su nivel de ingresos. Además, se espera generar un beneficio social a través de la entidad no lucrativa relacionada (Asociación de Mujeres Artesanas *Sisi Wasi*), la cual fomentará y desarrollará la autonomía económica de diversos grupos de mujeres a través del tejido. Un medio para lograr dicho fin, será realizar talleres de tejido, los cuales tendrán una duración de tres meses (sesiones dos veces por semana) y serán subvencionados por las utilidades generadas por la empresa. Con motivo de detallar la composición de los talleres, se presenta, en el Anexo L (Tabla L7), la fundamentación, los objetivos, las metas esperadas y las actividades relacionadas.

Por otro lado, respecto al costo social, será importante mencionar que la organización no cuenta con la integración de su cadena de suministro, por lo cual no tiene el control sobre los insumos que obtiene y no llega a cubrir los costos de aquellos insumos que tienen certificaciones ambientales en sus procesos de elaboración. Sin embargo, se busca acentuar dicho impacto al ofrecer diseños atemporales reconocidos en el rubro del *slow fashion*, al ser parte de un consumo amigable con el medioambiente.

En conclusión, *Sisi Wasi* deberá perfilar su modelo de negocio a fin de brindar una propuesta de valor sólida a sus clientes. De esta forma, se establece el marco para el funcionamiento adecuado de todos los procesos y actividades inmersos en su cadena de suministro. Así pues, logrará mantener una posición en el mercado con características distintivas, las cuales incrementarán su competitividad frente a otras organizaciones en el rubro.

A continuación, en la Tabla 51, se presenta el resumen de la definición de elementos del modelo de negocio, a través del lienzo CANVAS

Tabla 51: Social CANVAS propuesto

<p>Alianzas Clave</p> <p>Escuela de diseño: Chío Lecca Mod'Art Diseñadoras independientes: Anabel de la Cruz Asociaciones de mujeres tejedoras: <i>Llancasun</i> Huáscar Otras</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>Diseño y producción</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Ofrecer nuevas experiencias de compra a las mujeres peruanas a través del estilo y calidad de nuestros productos, formando parte de los mejores momentos en su vida, caracterizándonos por nuestro compromiso con la sociedad, la revalorización de la cultura, el arte del tejido mano y el cuidado de nuestro entorno</p>	<p>Relación con el Cliente</p> <p>Asistencia personal</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Mujeres de 20 a 40 años de los NSE A, B y C que buscan satisfacer sus necesidades de vestimenta con productos de calidad.</p>
	<p>Recursos Clave</p> <p>Recursos Humanos: Tejedoras Diseñadora Practicante</p> <p>Recursos financieros: Préstamo para inversión</p>		<p>Canales</p> <p>Directo: <i>e-commerce</i>, redes Sociales y ferias</p> <p>Indirecto: <i>Concept Stores</i></p>	
<p>Estructura de Costos</p> <p>Adquisición de insumos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago a tejedoras • Pago de servicios • Gastos de marketing 		<p>Flujo de Ingresos</p> <p>Por ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Línea Estándar • Línea <i>Premium</i> 		
<p>Costo Social</p> <p>Impacto ambiental negativo por insumos y residuos</p>		<p>Beneficio Social</p> <p>Autonomía económica y empoderamiento de la mujer</p>		

Adaptado de: CASE Competencies for a sustainable socio-economic development (s/f.)

Con todo ello, se pretende alcanzar un desempeño competente y sostenible, de manera que se logre afianzar su posicionamiento, asegurando la calidad de los productos ofrecidos. Sin embargo, es importante mencionar que, *Sisi Wasi*, carece de control en sus actividades y procesos. Por ello, resulta necesario establecer indicadores adecuados que permitan dar seguimiento y asegurar la mejora continua de la organización. A continuación, se presenta el Cuadro de Mando Integral propuesto.

Tabla 52: Cuadro de mando integral propuesto

	Objetivos estratégicos	Métricas	Fórmula	Temporalidad
Financiera	Incrementar la distribución de beneficios	Beneficios anuales	$\frac{\text{Ingreso Neto Total}}{\text{N}^\circ \text{ Total tejedoras}}$	Anual
	Incrementar rentabilidad de la organización	ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	Anual
	Optimizar costos operativos	Índice de costos	$\frac{\text{Costo Unit}}{\text{Costo Total}}$	Trimestral
	Incrementar ingresos por venta	Ingresos por año	$\frac{\text{Ingresos (x)} - \text{Ingresos (x-1)}}{\text{Ingresos (x-1)}}$	Anual
Clientes	Incrementar niveles de fidelización de clientes	Tasa de reclamos	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ reclamos}}{\text{Total Clientes}}\right) \square 100$	Mensual
		Índice de cancelación de clientes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes de baja}}{\text{Total Clientes}}$	Trimestral
	Incrementar participación de mercado	Índice de captación de nuevos clientes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes Nuevos}}{\text{Total Clientes}}$	Anual
	Incrementar niveles de satisfacción del cliente	<i>Net Promoter Score</i>	%promotores - %detractores	Trimestral
		Tasa Satisfacción	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes satisfechos}}{\text{Total Clientes}}$	Trimestral
Penetrar nuevos segmentos de mercado	Índice de penetración	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes que compran}}{\text{Total clientes potenciales}}$	Anual	
Procesos internos	Optimizar el ciclo del servicio	Tasa de retraso	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ casos de retraso}}{\text{Total actividades}}\right) \square 100$	Quincenal
		Capacidad productiva	$\frac{\text{Cap.Prod (x)} - \text{Cap.Prod (x-1)}}{\text{Cap.Prod (x-1)}}$	Anual
	Incrementar la eficiencia operacional	Tasa de procesos definidos y estandarizados	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ Procesos definidos}}{\text{Total de procesos}}\right) \square 100$	Mensual
	Implementar sistema de gestión de calidad	Tasa de cumplimiento de buenas prácticas	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ Tejedoras con BP}}{\text{Total Tejedoras}}\right) \square 100$	Quincenal
		Δ Devoluciones	$\frac{\text{N}^\circ \text{ dev(x)} - \text{N}^\circ \text{ dev(x-1)}}{\text{N}^\circ \text{ de devoluciones(x-1)}}$	Anual
Desarrollar nuevos productos	Índice de innovación	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de nuevos productos}}{\text{Total de productos}}$	Semestral	

Adaptado de: Kaplan & Norton (1995)

Aprendizaje y crecimiento	Implementar una cultura de empoderamiento y desarrollo	% Participación en programas de empoderamiento	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ Tejedoras participantes}}{\text{Total Tejedoras}}\right) \square 100$	Anual
		% Tejedoras con roles de liderazgo	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ Tejedoras rol de liderazgo}}{\text{Total Tejedoras}}\right) \square 100$	Trimestral
	Asegurar el talento humano capacitado	Tasa de talento humano capacitado	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ Tejedoras aprobadas}}{\text{Total Tejedoras}}\right) \square 100$	Trimestral
	Desarrollar conocimientos	Tasa de participación en <i>mentoring</i>	$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ Mentoradas}}{\text{Total Tejedoras}}\right) \square 100$	Trimestral

Adaptado de: Kaplan & Norton (1995)



CONCLUSIONES

El subsector de tejidos artesanales en el Perú se caracteriza por estar compuesto por pequeñas asociaciones o grupos de artesanos que buscan insertarse al mercado a fin de mejorar su situación económica, transmitiendo sus conocimientos y cultura. Sin embargo, las condiciones actuales del mercado derivan en la informalidad, inestabilidad económica y pago subvaluado, lo cual limita su crecimiento y desarrollo.

Por este motivo, la presente investigación tuvo como objetivo general la redefinición del sistema organizacional de la Asociación de Mujeres Artesanas *Sisi Wasi*, a partir de un enfoque estratégico en procesos que permita su desarrollo en el mercado de tejidos hechos a mano. Durante la investigación, se pudo evidenciar que la integración de la cadena de suministro, no era suficiente para la redefinición, puesto que, si bien ha sobrevivido en el mercado, no ha desarrollado un crecimiento significativo, dada la asimetría de información a la que se enfrenta, la cual repercute en su poder de negociación y acceso al comercio justo.

Sisi Wasi se caracteriza por ser una asociación que recurre al arte del tejido como medio para empoderar a sus asociadas, contribuyendo en su independencia económica y el desarrollo de su capacidad de agencia. Así pues, acceder al mercado a través del servicio de tejido, permite satisfacer su necesidad de aportar en los ingresos familiares. En este caso, se pudo identificar que de manera empírica las asociadas han reconocido la producción y comercialización como procesos clave para acceder al mercado, sin embargo, durante la investigación se evidenció que existen cuatro procesos que componen su cadena: abastecimiento, transformación (compuesto por seis subprocesos), distribución y devoluciones.

Por otro lado, la adaptación del modelo SCOR, cuya aplicación no es común en el subsector de tejidos hechos a mano, evidencia que el proceso de Planificación es el que presenta mayores falencias, obteniendo un nivel de cumplimiento de estándares de 11.3%. Ello debido a la influencia de factores externos que no han podido ser previamente identificados, dada la falta de recursos y conocimientos técnicos de las asociadas. Otro de los procesos críticos es el de Transformación, el cual obtuvo un cumplimiento de 18%, evidenciando falencias de estandarización y control de calidad, las cuales repercuten negativamente en todo el ciclo de la cadena y en el valor agregado que la Asociación busca brindar.

A partir de ello, la aplicación del modelo SCOR ha permitido identificar las carencias en torno a procesos que deben ser atendidas para mejorar el desenvolvimiento en el mercado, sin embargo, fue necesario recurrir al análisis de las matrices EFE y EFI para identificar potencialidades externas e internas. Ello demostró que el análisis FODA no fue suficiente para

identificar las oportunidades de mejora, no solo en torno a procesos, sino también en función al sistema organizacional.

Bajo esta premisa, el planteamiento de las propuestas de mejora al corto plazo, se enfoca en la estandarización de procesos y registros. No obstante, resulta relevante encontrar una estrategia que no solo les permita mejorar y potenciar su cadena, puesto que ello representaría un beneficio mayor para los clientes intermediarios (al recibir un mejor servicio), pero no necesariamente para las tejedoras, quienes seguirían percibiendo un pago subvaluado que representa, aproximadamente, el 5% del precio de venta final. De esta manera, la reconfiguración en los procesos de su cadena será la base para enfrentar el cambio de su modelo de negocio, a fin de entrar al mercado con mejores estrategias y procesos que contribuyan a su eficiencia operativa.

Por consiguiente, se plantea que, a un mediano y largo plazo, la Asociación cambie el enfoque de su sistema organizacional actual, a fin de insertarse de manera directa en un mercado de comercio justo, a través del *e-commerce*. Para ello, será necesario considerar el proceso de diseño como la base de su funcionamiento. Asimismo, se reconfigura su modelo operativo por uno de subvención cruzada entre entidades relacionadas, a fin de diferenciar los objetivos comerciales y sociales de la organización.

Esto será posible a partir de la activación de la empresa Creaciones *Sisi Wasi* S.A.C., la cual permitirá su ingreso directo al mercado ofreciendo productos diferenciados por su calidad, diseño original y de consumo responsable. Ello, al tener la Asociación como entidad relacionada con la cual se pretende continuar con las actividades de empoderamiento a la mujer. Así pues, la activación de la empresa, no solo mejorará los ingresos, sino también, brindará soporte financiero a la Asociación. Cabe mencionar que, para asegurar el correcto desarrollo de sus actividades, ha sido importante complementar estas propuestas con la utilización de los modelos BSC y *Social CANVAS*, a través de los cuales se ha logrado establecer los objetivos estratégicos y estructurar el modelo de la organización.

En suma, la investigación ha permitido identificar los puntos de mejora y potencialidades, a través de un enfoque que integra de manera estratégica el ámbito operativo y social de la Asociación. Ello, a fin de redefinir el sistema organizacional para asegurar el acceso a un mercado de comercio justo que ponga en valor el trabajo de las artesanas. Si bien este trabajo investigativo se caracteriza por ser un estudio de caso, a lo largo de la investigación se ha logrado identificar que las asociaciones de artesanos poseen características universales, las cuales se centran en la asimetría de información y bajo poder de negociación. Motivo por el cual, resulta importante tener un modelo de referencia que invite a la generación de cambios estratégicos que potencien el rol de este tipo de organizaciones.

RECOMENDACIONES

Con la investigación realizada, se pudo dar a conocer que la organización no ha logrado superar la etapa de supervivencia, lo cual se debe a la inadecuada gestión y limitada capacidad productiva. Ergo, se recomienda mantener la correcta definición de procesos y actividades, asegurando la articulación del sistema organizacional. Todo ello, bajo estándares y normativas de trabajo que contribuyan en el desarrollo eficiente de la organización.

Por un lado, se debe tener en cuenta el impacto de las propuestas presentadas para el corto plazo, ya que resulta importante comunicar y capacitar a todo el equipo de la organización en el uso de las herramientas propuestas, a fin de asegurar la continuidad e interrelación de los procesos de su cadena. Cabe resaltar que, para ello se debe comunicar la composición de su cadena de suministro (actores, interrelaciones y procesos), fortaleciendo una cultura organizacional orientada a resultados. De igual manera, se recomienda que la organización se mantenga actualizada respecto a la fluctuación de la demanda, tendencias y estacionalidad del mercado, para lo cual, será necesario aprovechar las alianzas que ha generado con distintas entidades gubernamentales, no gubernamentales y privadas.

Por otro lado, en cuanto al mediano y largo plazo, se debe tener en cuenta el impacto generado por el ajuste del sistema organizacional. De esta manera, se debe partir por la exposición de la necesidad y los beneficios del cambio, a fin de asegurar la comunicación efectiva y participación activa de las asociadas en la reconfiguración organizacional. Cabe mencionar que, al tener dos organizaciones relacionadas, las integrantes podrán acceder a los beneficios resultantes de ambas. En cuanto a la empresa, se sugiere que, aquellas integrantes con gran expertise sigan desarrollándose con actividades clave de liderazgo dentro de la cadena productiva. De la misma forma, las tejedoras pueden formar parte del equipo capacitador de la Asociación, a fin de potenciar sus capacidades de liderazgo y promover el desarrollo continuo de sus actividades.

Finalmente, dada la falta de capital a la que se enfrenta la organización, se sugiere participar en fondos concursables, presentando el modelo de negocio propuesto como un emprendimiento social e innovador desde su enfoque al empoderamiento de las mujeres artesanas, a través de su inserción laboral en el mercado de tejidos artesanales. Ello, teniendo en consideración que las mismas se ven limitadas por su edad (56 años, en promedio) y nivel educativo. Otra opción para ello, será obtener capital a través de entidades no gubernamentales y privadas que apoyen los fines de la organización.

REFERENCIAS

- Abbatiello, A., Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J., & Volini, E. (2018). Tendencias Globales de Capital Humano 2018: el auge de la empresa social. *Deloitte Chile*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/human-capital/articulos/cl-tendencias-globales-capital-humano-2018.html>
- Aguas, S. (2016). ¿Qué es el co-design?: Algunas ideas sobre esta beneficiosa práctica. *UNIBA, Centro Universitario Internacional de Barcelona*. Recuperado de <https://www.unibarcelona.com/int/actualidad/artes-graficas/co-design>
- Aignerren, M. (2002). La técnica de recolección de información mediante grupos focales. *La Sociología en sus escenarios*, (6). Recuperado de <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/download/1611/1264>
- Aliaga, M. L., Jané, J. J., Merino, R. C., & Bueno, C. (2008). Herramienta para la aplicación del modelo SCOR en el sector confecciones del Perú (Tesis de Maestría, CENTRUM, Centro de negocios, Lima, Perú). Recupera de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/1625>
- Altez, C. J. (2017). *La gestión de la cadena de suministro: el modelo SCOR en el análisis de la cadena de suministro de una pyme de confección de ropa industrial en Lima este. Caso de estudio: RIALS E.I.R.L.* (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9143>
- Andina (2018). *Tejedoras de Cusco conquistan el mercado de Dinamarca*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-tejedoras-cusco-conquistan-mercado-dinamarca-718932.aspx>
- Artesanos Don Bosco (2019). *Nosotros – Artesanos Don Bosco*. Recuperado de <http://www.artesanosdonbosco.org/es/nuestra-historia/>
- Asociación tres Alpaquitas (2019). *Nosotros – Tres Alpaquitas hilos y tejidos H&f*. Recuperado de <http://tresalpaquitas.com/#nosotros>
- Association of Business Process Management Professionals (2009). *Guide to Business Process Management, Common Body of Knowledge*. (2 ed.).
- Astigarraga, E. (2003). *El Método Delphi*. San Sebastian: Universidad de Deusto. Recuperado de http://www.academia.edu/download/50762750/Metodo_delphi.pdf
- Ballou, R. (2004). *Logística: Administración de la Cadena de Suministro*. (5 ed.). México: Pearson. Recuperado de https://ulisesmv1.files.wordpress.com/2015/08/logistica_administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ta_edicion_-_ronald_h_ballou.pdf
- Beltrán, A., & Burbano, A. (2002). Modelo de Benchmarking de la Cadena de Abastecimiento para Pymes Manufactureras. *Estudios Gerenciales*, 18(84), 13-30. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/26610734_Modelo_de_benchmarking_de_la_cadena_de_abastecimiento_para_pymes_manufactureras

- Benavente, R. (1993). Microempresa y asociatividad. *Proposiciones SUR*, (23), 470-485. Recuperado de <http://www.sitiosur.cl/r.php?id=764>
- Calderón, R. E., Leyva, V. D., Miranda, M. A. J., & Pais, C. L. (2017). *Planeamiento estratégico para el sector textil* (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe:8080/repositorio/handle/20.500.12404/9002>
- Caselli, C., Jongejans, L., & Mittiga, S. (2006). *El desafío del comercio justo en América Latina: El caso del sector artesanal*. Lima: Fondo Editorial UCSS
- CASE Competencies for a sustainable socio-economic development (s/f). *Sustainable Business Model Canvas*. Recuperado de: <https://www.case-ka.eu>
- Castellanos, T. (2017). La filosofía de 'slow fashion' se alza en Latinoamérica: Una revolución de prendas artesanales y baja producción. *Estilo Vogue*. Recuperado de <https://www.vogue.mx/moda/estilo-vogue/articulos/slow-fashion-latinoamerica/7751>
- Carr, W., & Kemmis, S. (1986). Una aproximación crítica a la teoría y la práctica. *Teoría crítica de la enseñanza: La investigación-acción en la formación del profesorado*. (pp. 140-166). Barcelona: Escuela Latinoamericana de Estudios de Postgrado. Recuperado de https://www.academia.edu/7360913/Wilfred_Carr_Stephen_Kemmis_1986_Teor%C3%ADa_cr%C3%ADtica_de_la_ense%C3%B1anza?auto=download
- Centro de Derechos y Desarrollo (2010). *Planes de Desarrollo de Emprendedores y Microempresarios de Subsistencia de los Sub-Sectores de Confecciones Textiles, Artesanía en Tejidos Textiles y Artesanía en Joyas: Proyecto "Promoción empresarial del sector de la economía popular para el desarrollo del distrito de San Juan de Lurigancho"*. Lima, Perú.
- Chavez, L. (2017). *Impacto de la formalización de las micro y pequeñas empresas artesanales con fines de exportación en el Perú durante los años 2012-2013* (Tesis de Maestría, Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú). Recuperado de <http://repositorio.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/1144>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación*. (5 ed.). México: Pearson. Recuperado de https://www.academia.edu/32054312/Administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ed_-_Sunil_Chopra_y_Peter_Meindl
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación*. (3 ed.). México: Pearson. Recuperado de <https://alandap.files.wordpress.com/2015/10/administracion-de-la-cadena-de-suministro-estrategia-planeacion-y-operacion-sunil-chopra-peter-meindl.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (s.f.). *Experiencias de innovación social ciclo 2005-2006: Tejidos punto a mano en alpaca de prendas de vestir desde los Andes Peruanos*. Perú: CEPAL. Recuperado de

<https://dds.cepal.org/innovacionsocial/e/proyectos/doc/Proyecto.Pachamama.Peru.esp.pdf>

- Connaughton, S. A. (2013). Strategic Management in a Sustainable Society. *Research Starters: Business*. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=89163990&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Cooper, M.C., Lambert, D.M., & Pagh, J.D. (1997). Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8 (1), 1-14. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/09574099710805556>
- Cotera, A., & Simonelli-Bourque, E. (2003) *Manual sobre Comercio Justo*. Lima: Grupo Red de Economía Solidaria del Perú (GRESPE).
- D1 Asociación Cultural (2019). *Quiénes somos- D1*. Recuperado de <https://www.d1-dance.com/quienes-somos/>
- Del Campo, A. M. (2018). Tendencias e-Commerce y Comercio Electrónico 2019. *E-Commerce: Tendencias, novedades, noticias y tips*. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/tendencias-e-commerce/>
- Del Valle, T. (2001). Asociacionismo y redes de mujeres ¿Espacios puente para el cambio? *Anuario de hojas de Warmi*, (12), 131-151.
- Eguíluz, A., Vásquez, M. I., & Espino, A. (2012). Comercio y género: Avances en el proceso de incorporación del enfoque de género en operaciones de comercio. *Banco Interamericano de Desarrollo*, 3-63. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5751/Comercio%20y%20G%C3%A9nero%3A%20Avances%20en%20el%20proceso%20de%20incorporaci%C3%B3n%20del%20enfoque%20de%20g%C3%A9nero%20en%20operaciones%20de%20comercio.pdf?sequence=1>
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Farber, V. A., Caballero, S., Priale, M. A., & Fuchs, R. M. (2015). Social Enterprises in Lima: Notions and Operating Models. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 1(1), 56-78. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2393957514554986>
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de antiguos alumnos del IESE*, 81, 31-42. Recuperado de http://www.academia.edu/download/38599279/EL_BALANCED_SCORECARD_-_AYUDANDO_A_IMPLANTAR_LA ESTRATEGIA.pdf
- Gil, M. D. (2000). *Empresa Virtual de la Idea a la Acción*. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=9-Asa6ex2FcC&oi=fnd&pg=PA9&dq=\(2001\).+Empresa+Virtual.+De+la+Idea+a+la+Acci%C3%B3n.&ots=tfMAfmGIoM&sig=872bb77J53m9rpitJzLOYDt7SYs#v=onepage](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=9-Asa6ex2FcC&oi=fnd&pg=PA9&dq=(2001).+Empresa+Virtual.+De+la+Idea+a+la+Acci%C3%B3n.&ots=tfMAfmGIoM&sig=872bb77J53m9rpitJzLOYDt7SYs#v=onepage)

&q=(2011).%20Empresa%20Virtual.%20De%20la%20Idea%20a%20la%20Acci%C3%B3n.&f=false

- Gonzales, T. (2018). El retail de moda creció un 6,3% en Perú en 2017. *Fashion Network*. Recuperado de <https://pe.fashionnetwork.com/news/El-retail-de-moda-crecio-un-6-3-en-Peru-en-2017,945871.html#.XNZ3D45Kg2w>
- Harrington, J. (1993) *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Estados Unidos: Mc. Graw Hill. Recuperado de https://www.academia.edu/11065235/MEJORAMIENTO_DE_LOS_PROCESOS_DE_LA_EMPRESA_H.James_harrington
- Harrison, A. (2002). Case Study Research. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research* (pp. 158-180). Londres: SAGE Publications. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.4135/9781848605305.n9>
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. (7a ed). México: Pearson. Recuperado de <https://www.academia.edu/15694412/Principios-De-Administraci%C3%B3n-De-Operaciones-7ma-Heizer>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6 ed.). México: McGraw-Hill Education. Recuperado de https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Hernández, R.; Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5 ed.). México: McGraw-Hill Education. Recuperado de http://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Hernández, V., Pineda, D., & Andrade, M. (2011). Las mipymes artesanales como un medio de desarrollo para los grupos rurales en México. *Revista Universidad & Empresa*, 21, 65-92. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/1872/187222420004/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017a). *Perú, brechas de género 2017: avances hacia la igualdad de hombres y mujeres*. Lima: INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1444/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017b). *Perú: Estructura Empresarial, 2016*. Lima: INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1445/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017c). *Demografía empresarial en el Perú: III Trimestre 2017* (Informe técnico No. 4). Lima: INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_nov_2017.pdf
- Inversiones y Gestión Ltda. (2002). *Caracterización de las Micro y Pequeñas Empresas*. Comité de Fomento de la Micro y Pequeña Empresa. Santiago. Recuperado de

<http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=464444b9-d677-4e11-9fe1-f973fa81a42a%40sessionmgr102>

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (Vol. 5, pp. 11-12). Madrid, España: Pearson Educación. Recuperado de https://www.academia.edu/26819478/1._J_DIRECCIÓN_ESTRATÉGICA_Traducción
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1995). Putting the Balanced Scorecard to Work. En D. Shaw, C. Schneier, R. Beatty & L. Baird (Eds.), *The performance measurement, management, and appraisal sourcebook* (p. 66). Massachusetts: Human Resource Development Press. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=ZT57xSrPJ5YC&oi=fnd&pg=PA66&dq=Kaplan,+R.+S.,+%26+Norton,+D.+P.+\(1995\).+Putting+the+Balanced+Scorecard.+Performance+measurement,+management,+and+appraisal+sourcebook,+66&ots=BYT3fVq-1z&sig=SBsCLpA7tFDiBXUeOwpCqajlZtQ](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=ZT57xSrPJ5YC&oi=fnd&pg=PA66&dq=Kaplan,+R.+S.,+%26+Norton,+D.+P.+(1995).+Putting+the+Balanced+Scorecard.+Performance+measurement,+management,+and+appraisal+sourcebook,+66&ots=BYT3fVq-1z&sig=SBsCLpA7tFDiBXUeOwpCqajlZtQ)
- Kawulich, B. B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. *Forum: Qualitative Social Research*, 6(2). Recuperado de <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/viewFile/466/999>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. (14 ed.). México: Pearson Educación. Recuperado de <https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/05/182-direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf>
- La Tarumba (2019). *Historia - La Tarumba*. Recuperado de <https://www.latarumba.com/zp/quienes-somos/historia/>
- Larrinaga, O., & Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa: una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*, 16(3), pp. 31-52. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/38147036/Investigacion>
- Lambert, D. M. (2008). *Supply chain management: processes, partnerships, performance*. (3 ed., pp. 10-14). Sarasota, Florida: Supply Chain Management Institute. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=eue8KAZ4mn4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Lambert,+D.+\(2008\).+An+executive+summary+of+Supply+Chain+Management:+Process,+Partnerships,+Performance,+Jacksonville:+The+Hartley+Press,+Inc.&ots=7Md89EH_5D&sig=JT_5XLYAZHVmkuAbGyDtwHuB0W4#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=eue8KAZ4mn4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=Lambert,+D.+(2008).+An+executive+summary+of+Supply+Chain+Management:+Process,+Partnerships,+Performance,+Jacksonville:+The+Hartley+Press,+Inc.&ots=7Md89EH_5D&sig=JT_5XLYAZHVmkuAbGyDtwHuB0W4#v=onepage&q&f=false)
- LeCompte, M. D. (1995). Un matrimonio conveniente: diseño de investigación cualitativa y estándares para la evaluación de programas. *RELIEVE*. 1(1). Recuperado de <http://www.uv.es/RELIEVE/v1/RELIEVEv1n1.htm>
- Ley 29073. Ley del Artesano y del Desarrollo de la actividad artesanal. Congreso de la República del Perú (2007). Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29073.pdf>
- López, G. (2006). Es necesario, *Brujas*. Recuperado de <https://culturacolectiva.com/letras/poemas-de-guisela-lopez-mujeres-sin-miedo>

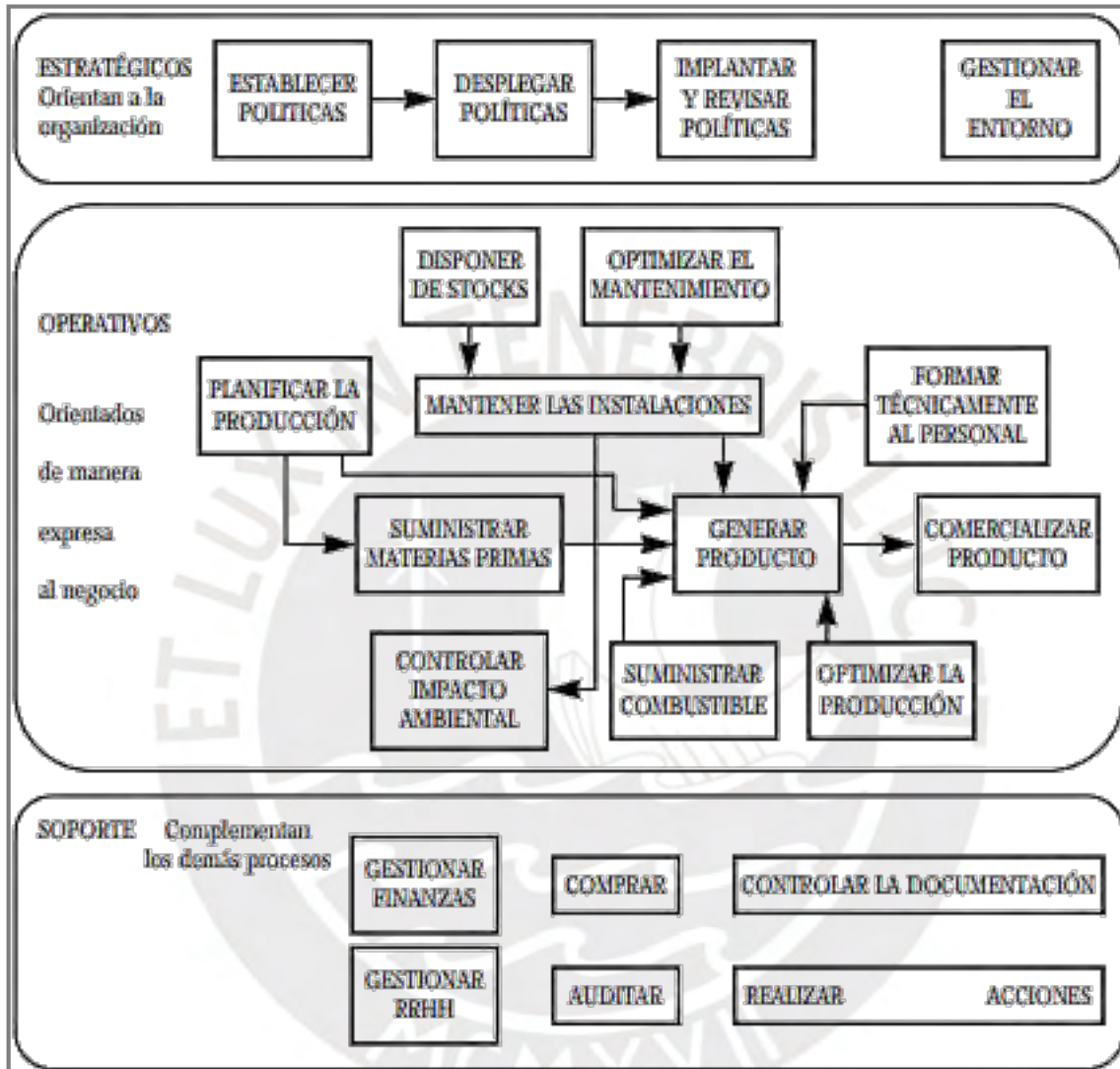
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2017). *Más de 60 mil artesanos se han inscrito en el Registro Nacional del Artesano 2016*. Lima: MINCETUR. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/mas-de-60-mil-artesanos-se-han-inscrito-en-el-registro-nacional-del-artesano-al-2016/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2004) *Plan Estratégico Nacional Exportador 2003 - 2013. Plan operativo exportador del sector artesanía*. Lima: MINCETUR. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/2Planes_Sectoriales_POS/Sector_Artesanias.pdf
- Montaño, S. (2001). *Políticas para el empoderamiento de las mujeres como estrategia de lucha contra la pobreza*. Documento presentado en la Trigésima tercera reunión de la Mesa Directiva de la Conferencia Regional sobre la Mujer en América Latina y el Caribe. Puerto España, Trinidad y Tobago, del 9 al 11 de octubre de 2001, CEPAL. Recuperado de <https://www.cepal.org/mujer/noticias/noticias/9/7549/papermontanopobreza.pdf>
- Orellana, D. M., & Sánchez, M. C. (2006). Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales más usadas en la investigación cualitativa. *Revista de Investigación Educativa*, 24(1). Recuperado de <https://revistas.um.es/rie/article/view/97661/93701>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: Osterwalder & Pigneur. Recuperado de <https://www.speedytemplate.com/forms/business-model-template-3.pdf>
- Pérez, V., Rodríguez, C., & Ingar, B. (2010). Sector Textil del Perú. *Reportes financieros CENTRUM: Bunkenroad Latinoamérica (Perú)*. Recuperado de [https://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Textile%20Industry%20\(201003\).pdf](https://www.latinburkenroad.com/docs/BRLA%20Peruvian%20Textile%20Industry%20(201003).pdf)
- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*. 12 (1), 113-130. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/292/29212108/>
- Ponce, M. F., & Pasco, M. M. (2015). *Guía de investigación: Gestión*. Lima: Vicerrectorado de Investigación: Dirección de Gestión de la Investigación. Recuperado de http://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/10202225/GUIiA-DE-INVESTIGACIOiN-EN-GESTIOiN_LISTO_2X2_16nov_f2.pdf
- Porter, M. (1979). Análisis de las 5 Fuerzas. *Harvard Bussines Review*.
- Rodríguez, M., & Fernández, R. (1996). *El mercadeo en los emprendimientos asociativos de pequeños productores rurales*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=fHkqAAAAYAAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Rodríguez, G. (2012). *Diseño de una cadena de suministro para la exportación de artesanía textil de Cajamarca* (Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte, Cajamarca, Perú). Recuperado de <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/87>

- Rojas, P., & Sepúlveda, S. (1999). *¿Qué es la competitividad?: Competitividad de la agricultura: Cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial*. (Vol. 9, pp. 1-30). San José: IICA. Recuperado de <http://orton.catie.ac.cr/repdoc/A5283e/A5283e.pdf>
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo. Recuperado de http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf
- Sen, A. (1995). *Nuevo examen de la desigualdad*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Argentina: Granica.
- Social Enterprise Knowledge Network (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Nueva York: BID. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/444/Gesti%C3%B3n%20efectiva%20de%20emprendimientos%20sociales.pdf?sequence=1>
- Stock, J., & Lambert, D. (2001). *Strategic Logistics Management, fourth edition*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Supply Chain Council (2010). *Supply Chain Operations Reference Model*. (10 ed.).
- Tejeda, A. S. (2011). Mejoras de Lean Manufacturing en los sistemas productivos. *Ciencia y Sociedad*, 36(2), 276-310. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87019757005>
- Valdez, R. (2007). *Comunidades Productivas: Asociatividad y Producción en el Territorio*. República Dominicana: INDEPRO. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=lm9mSj5Fd8QC&oi=fnd&pg=PA16&dq=Valdez,+L.+R.+\(2007\).+Comunidades+Productivas:+Asociatividad+y+Producci%C3%B3n+en+el+Territorio&ots=bAmKL6rqT9&sig=Uooir0DqciXGpr_K1VwF0MuG5fQ](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=lm9mSj5Fd8QC&oi=fnd&pg=PA16&dq=Valdez,+L.+R.+(2007).+Comunidades+Productivas:+Asociatividad+y+Producci%C3%B3n+en+el+Territorio&ots=bAmKL6rqT9&sig=Uooir0DqciXGpr_K1VwF0MuG5fQ)
- Vargas, H. (2004). Manual de implementación programa 5S. Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/5s/3.pdf>
- Womack, J., & Jones, D. (2003). *Lean Thinking*. Barcelona: Grupo Planeta. Recuperado de <https://www.e-quipu.pe/dinamic/publicacion/adjunto/9788498751994-1487259555GbdqWG.pdf>
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 330, 81-88. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140164>

ANEXOS

ANEXO A: Gestión de la Cadena de Suministro

Figura A1: Mapa de Procesos, esquema general



Fuente: Zaratiegui (1999)

Tabla A1: Componentes Generales - actividades clave y de apoyo

Actividades claves	Procesos / Componentes
Estándares de servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades y requerimientos • Respuesta al servicio • Niveles de respuesta al servicio
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de la modalidad de transporte • Consolidación del flete • Rutas del transportador • Programación de los vehículos • Selección de equipo • Procesamiento de quejas • Auditorías de tarifas
Manejo de inventario	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de almacenamiento de materias primas y bienes terminados • Estimación de ventas a corto plazo • Mezcla de producto en los centros de aprovisionamiento • Número, tamaño y localización de los puntos de almacenamiento • Estrategias a tiempo, de sistema <i>push</i> y <i>pull</i>
Flujos de información y procesamiento de pedidos	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de la interfaz pedidos de venta-inventarios • Métodos de transmisión de información de pedidos • Reglas de pedido
Actividades apoyo	Procesos / Componentes
Almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de espacios • Distribución de las existencias y diseño de la dársena o punto para descarga • Configuración del almacén • Colocación de las existencias
Manejo de materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del equipo • Políticas de reemplazo de equipos • Procedimientos de levantamiento de pedidos • Almacenamiento y recuperación de existencias
Compras	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de la fuente de suministros • Momento correcto para comprar • Cantidades a comprar
Embalaje de protección	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo • Almacenamiento • Protección por pérdida y daños
Cooperación con producción y operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Especificar cantidades adicionales • Secuencia y rendimiento del tiempo de producción • Programación de suministros para producción y operaciones
Mantenimiento de información	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación, almacenamiento y manipulación de la información • Análisis de datos • Procedimientos de control

Adaptado de: Ballou (2004)

Tabla A2: Categorías de procesos

Proceso	Categorías
Planificación	P1. Plan de la cadena de suministro, P2. Plan de abastecimiento, P3. Plan de manufactura, P4. Plan de distribución y P5. Plan de devoluciones.
Abastecimiento	S1. Abastecimiento contra almacén, S2. Abastecimiento bajo pedido y S3. Abastecimiento de diseño y manufactura sobre pedido.
Manufactura	M1. Manufactura contra almacén, M2. Manufactura bajo pedido y M3. Diseño bajo pedido.
Distribución	D1. Distribución contra almacén, D2. Distribución por orden bajo pedido, D3. Distribución de diseño bajo pedido y D4. Distribución a minoristas.
Devolución	Por Abastecimiento: SR1. Devolución de abastecimiento por productos defectuosos, SR2. Devolución de abastecimiento del producto en mantenimiento y SR3. Devolución de abastecimiento por exceso de producto. Por Distribución: DR1. Retorno de distribución por producto defectuoso, DR2. Retorno de distribución por producto en mantenimiento, reparación o repotenciación y DR3. Retorno de distribución por exceso de producto.

Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

Tabla A3: Indicadores de evaluación de rendimiento

Indicador	Descripción	Valor
Confiabilidad	Evalúa el desempeño en la distribución, en términos del porcentaje de órdenes que han sido entregadas a tiempo, la composición y cantidad correctas, las faltantes, la cobertura de órdenes con el inventario disponible y el porcentaje de facturas correctas.	Para el cliente
Flexibilidad	Califica la capacidad del sistema logístico para comunicarse con los clientes y ajustar conjuntamente esquemas de producción, de manufactura y de distribución, según las necesidades particulares no programadas.	
Velocidad de atención	Orientada a la administración de inventarios. Se evalúa la velocidad de respuesta en el manejo de los inventarios, durante el ciclo del producto.	
Costos	Se comparan los niveles de costos en el procesamiento de órdenes, almacén, manejo de materiales, transporte, mantenimiento de inventario y sistemas de rastreo de pedidos. La comparación se realiza en relación a las empresas competidoras del mismo sector.	Para la organización
Bienes de Capital	Formación de recursos o capital. Se evalúa el desempeño global tanto en logística, como en productividad y rentabilidad. La evaluación se realiza en relación a otras empresas del mismo sector.	

Fuente: Supply Chain Council (2010)

Tabla A4: Enfrentamiento de factores

Factores	A	B	C	D	E	Punt.	%
A: Adaptabilidad del modelo	1	2	3	4	5	15	43,80%
B: Planificación	0,5	1	1,5	2	2,5	7,5	21,90%
C: Estandarización de procesos productivos	0,33	0,67	1	1,33	1,67	5,00	14,60%
D: Relaciones con proveedores	0,25	0,5	0,75	1	1,25	3,75	10,95%
E: Orientación al cliente	0,2	0,4	0,6	0,8	1	3	8,76%
Total						34,25	100%



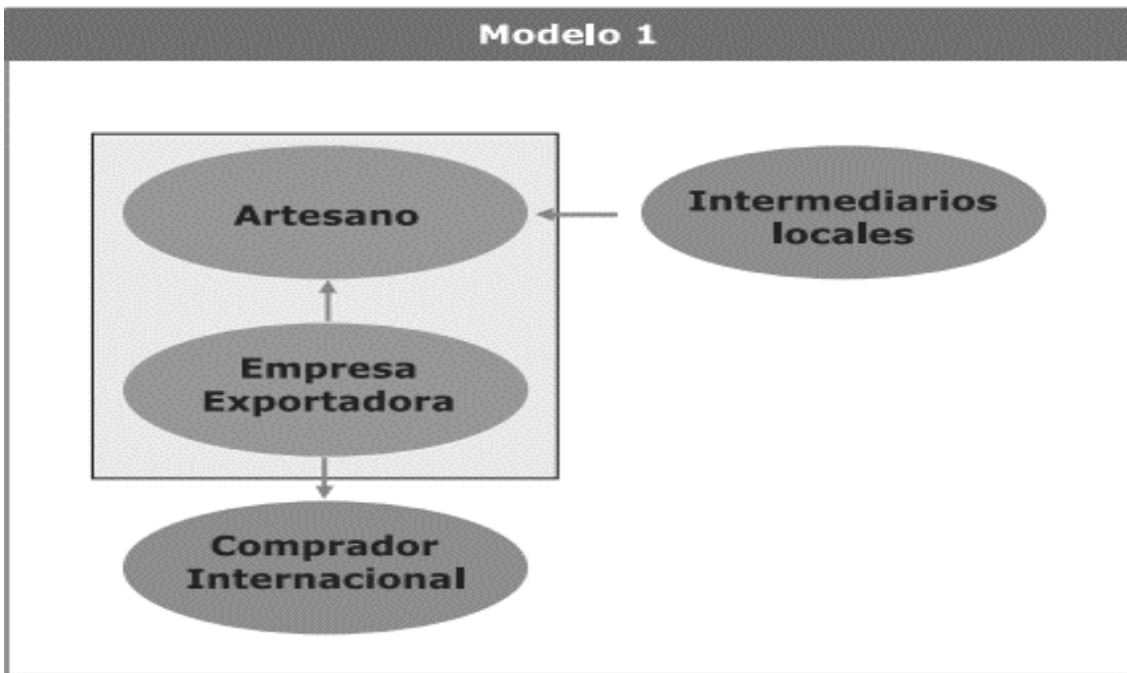
Tabla A5: Elementos del modelo CANVAS

Elementos	Definición conceptual
1. Segmento de clientes	Las organizaciones deben definir a un segmento específico de clientes, los cuales van a recibir o experimentar lo que se les ofrece. Los segmentos de clientes planteados por el modelo son: mercados masivos, nichos de mercados, segmentos específicos y segmentos diversificados.
2. Propuesta de valor	Resuelve una necesidad o problema del cliente proponiendo una selección específica de productos o servicios, por los cuales los clientes están dispuestos a pagar. Entre las propuestas de valor podemos encontrar las siguientes: Precio, novedad, desempeño, velocidad de servicio, customización, diseño, marca/status, reducción de costos, entre otros.
3. Canales	Describen cómo es que una organización se comunica o gana clientes de un segmento llevando hacia ellos los productos o servicios, funcionando como el punto de encuentro entre el cliente y la organización. Entre los tipos de canales que plantea el modelo se encuentran los siguientes: Propios, subcontratados, directos, indirectos, fuerza de ventas, ventas <i>web</i> , tiendas propias, entre otros.
4. Relación con los clientes	Describe el tipo de relación establecida con los clientes, la cual puede ser personal o automatizada, pero debe ser guiada por las motivaciones como la adquisición, retención e impulso a realizar las ventas de los clientes. Los tipos de relaciones que propone el modelo son los siguientes: asistencia individual, asistencia personalizada, autoservicio, comunidades, co-creación de productos y servicios automatizados.
5. Flujo de ingresos	Representa el flujo de dinero que la empresa es capaz de obtener gracias a lo que el cliente es capaz de pagar por un producto o servicio. Por dicho pago, la empresa espera cubrir sus costos y generar ganancias. Así pues, según el modelo se puede definir a partir de los siguientes mecanismos: venta de bienes tangibles, <i>fee</i> de uso (o uso de un servicio), suscripciones, arriendo, préstamo, entre otros.
6. Recursos clave	Son los elementos más importantes que se necesitan para que un modelo de negocios funcione, debido a que gracias a ellos se crea y ofrece la propuesta de valor. Los recursos pueden ser físicos, financieros, humanos, intelectuales, etc. Todo dependerá del tipo de negocio para configurar este bloque de la manera más eficiente.
7. Actividades clave	Describen aquellas acciones clave necesarias para que el negocio funcione y la propuesta de valor pueda llegar al cliente, manteniendo buenas relaciones con los clientes y generando ingresos. Según el modelo, estas actividades pueden ser: producción, diseño, armado de productos, entrenamiento, resolución de problemas y operación.
8. Alianzas clave	Logran optimizar los modelos de negocio a través de la reducción de riesgos o adquisición de nuevos recursos, formando alianzas estratégicas con los competidores, no competidores, <i>joint ventures</i> , proveedores, socios, etc. Pueden darse por distintas motivaciones, como las siguientes: optimización y economías de escala, reducción de riesgos e incertidumbres o adquisición de recursos y actividades particulares
9. Estructura de costos	Refiere al detalle de los costos más relevantes que deben ser solventados por el modelo de negocios, los cuales se definen después de haber establecido los recursos, actividades y alianzas clave. Los costos planteados por el modelo se dividen en fijos y variables.

Adaptado de: Osterwalder & Pigneur (2009)

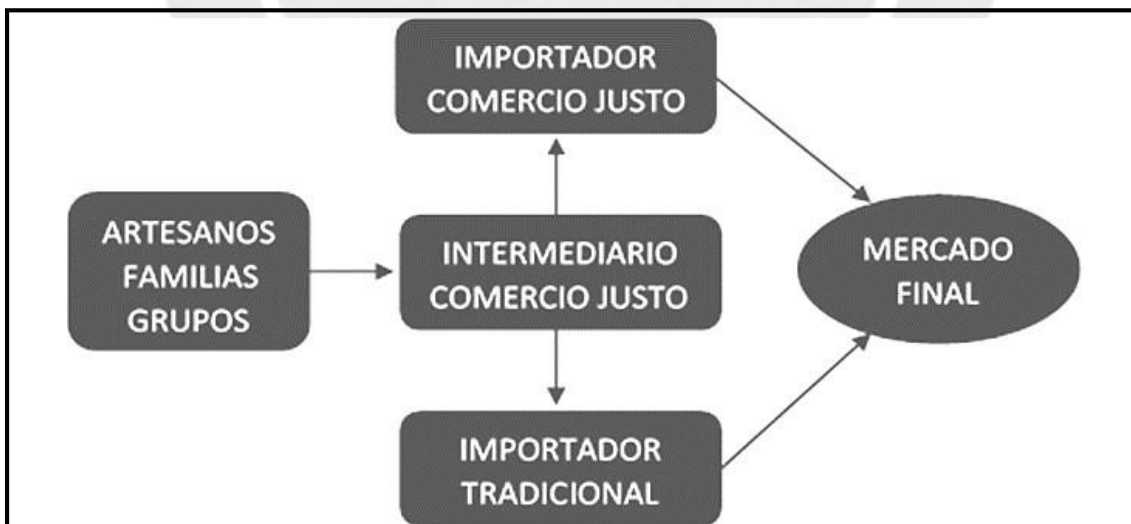
ANEXO B: Subsector textil artesanal peruano

Figura B1: Modelo de Cadena Productiva



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2004)

Figura B2: Modelo de Cadena Productiva en el Comercio Justo



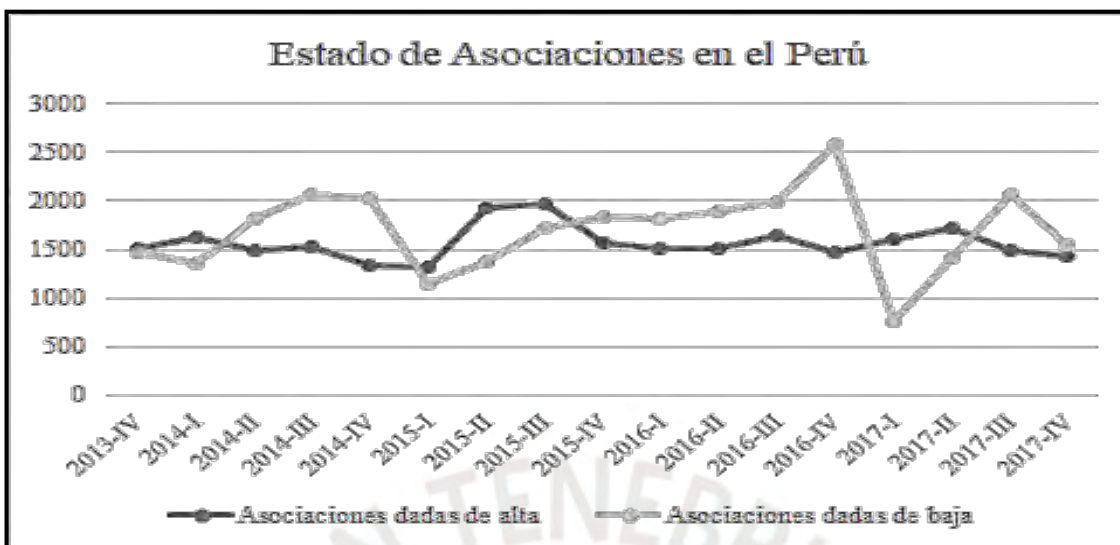
Fuente: Caselli, et al. (2006)

Tabla B1: Evaluación de factores de las 5 fuerzas de Porter

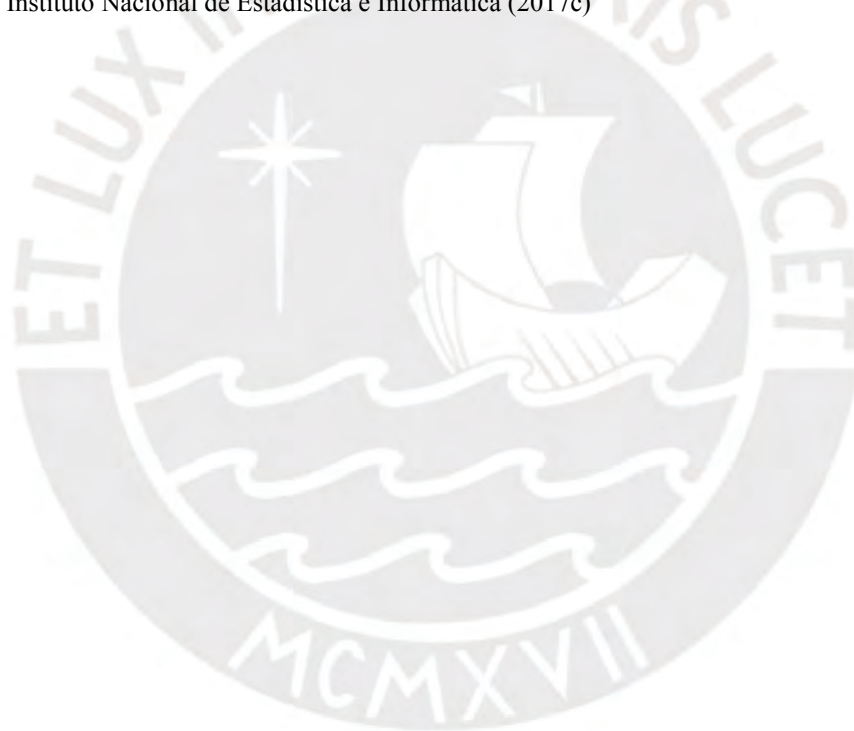
Rivalidad entre los competidores	Alto	Medio	Bajo	Poder de negociación de los clientes	Alto	Medio	Bajo
Diferencia de costos		x		Concentración de los clientes	x		
Grado de diferenciación de productos			x	Clientes pueden influir en las decisiones del proveedor	x		
Concentración y equilibrio de los competidores	x			Indiferencia a cambio de proveedor	x		
Crecimiento de la industria y barreras de salida		x		Estandarización de productos / servicio	x		
Resultado	Medio			Resultado	Alto		
Poder de negociación de los proveedores	Alto	Medio	Bajo	Amenaza de entrada	Alto	Medio	Bajo
Concentración de los proveedores		x		Acceso a materias primas			x
Diferenciación de los productos del proveedor		x		Capacidad instalada		x	
Amenaza de integración hacia adelante	x			Requerimiento de capital			x
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	x			Experiencia y efecto del aprendizaje			x
Resultado	Alto			Resultado	Bajo		
Amenaza de sustitutos	Alto	Medio	Bajo				
Precios respecto a los sustitutos	x						
Diferenciación del producto		x					
Resultado	Alto						

Adaptado de: Porter (1979)

Figura B3: Estado de Asociaciones en el Perú



Adaptado de Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017c)



ANEXO C: Guía de Observación

Nombre	
Dirección	
Fecha	
Hora	
Indicadores	
Descripción del lugar físico	
Descripción de participantes	
Relato de los hechos en el orden cronológico	
Acciones de los participantes que no implican la palabra (postura, gestos, ademanes, reacciones físicas, nivel o grado de participación)	
Planos de lugares físicos (Taller)	
Fotos	
Descripción de las reacciones de los participantes ante la presencia del observador	
Diálogos de los participantes con el observador	
Registro de la impresión general (emociones y reacciones del participante)	

ANEXO D: Guías de entrevistas

Guía de entrevista a la Administradora

Nombre del entrevistado: _____ Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: Taller *Sisi Wasi* Nombre del entrevistador: _____

Objetivos de la presente entrevista: _____

A. Preguntas introductorias:

1. ¿Cuánto tiempo lleva como administradora de *Sisi Wasi* y cuáles son sus funciones?
2. ¿Cuánto tiempo le toma desarrollar sus actividades como administradora?
3. ¿Aparte de ello también teje?, de ser así, ¿cuántas horas le dedica al tejido?

B. Sobre la historia / Asociación:

1. ¿Cómo y cuándo surge *Sisi Wasi*?
2. ¿Cuál es su misión, visión y objetivos?
3. ¿Considera que genera algún impacto social? De ser así, ¿cuál y cómo?
4. ¿Cuáles son sus planes a futuro?

D. Sobre los logros y necesidades actuales

1. ¿Cuáles considera que han sido sus mayores logros hasta el momento?
2. ¿Cuáles fueron las dificultades para alcanzar tales logros?
3. ¿Cuáles son sus principales puntos de mejora?
4. ¿Cuál es su objetivo a corto plazo?
5. ¿Cuáles son los factores que limitan su crecimiento como asociación?
6. ¿De qué manera incrementarían sus ventas en el mercado peruano?
7. ¿Cómo lograron exportar sus productos?

E. Sobre el producto / producción:

1. ¿A cuánto asciende la producción mensual en cantidad?
2. ¿Cuentan con registro de cuántos insumos producen mensualmente?
3. ¿Cuáles son los tipos de productos que tejen?
4. ¿Cuánto es el tiempo de tejido por producto?
5. ¿Cuáles son los tipos de punto que manejan al tejer?, ¿cuáles no?
6. ¿Cuántas personas se necesitan por tipo de producto?
7. ¿Cuántos son los días de trabajo según cantidad de prendas?
8. ¿Cómo se registra la salida de productos terminados?

F. Sobre Alianzas y Ventas:

1. ¿Cuentan con alguna(s) alianza(s) importante(s) para la venta en la actualidad?
2. ¿Cuentan con alguna alianza con sus proveedores?
3. ¿En cuánto esperan incrementar sus ingresos para este año?
4. ¿Cuentan con el apoyo de entidades gubernamentales o no gubernamentales?
5. ¿Quiénes son sus principales compradores en el exterior?

G. Sobre el manejo de insumos:

1. ¿Cuáles son los tipos de lana / texturas con las que trabajan?
2. ¿Cómo se registra la entrada de material?
3. ¿Cuál es la modalidad de ovillado?
4. ¿Cuánto demora el ovillado?
5. ¿Cuál es el rango de metros usados por producto?
6. ¿Cuál es el rango de pesos de material sobrante?
7. ¿Cómo consiguen la materia prima?

H. Sobre los pedidos:

1. ¿Cuál es su capacidad de respuesta de los pedidos hacia sus clientes?
2. ¿Cuál es el historial de pedidos completados?
3. ¿Cuál es el historial de pedidos no completados?

I. Sobre los clientes:

1. ¿Quiénes son sus clientes recurrentes? y ¿los no recurrentes?
2. ¿Cuál es la cantidad promedio de prendas que solicita cada cliente?
3. ¿Para qué tipo de clientes tejen su ropa?
4. ¿Ampliarían su público objetivo?

J. Sobre el entorno:

1. ¿A quiénes considera como sus principales competidores?
2. ¿Considera que el crecimiento del sector artesanal será positivo en los próximos cinco años?
3. ¿Qué factores son considerados una amenaza para el subsector de tejidos artesanales?

K. Sobre sus expectativas con la investigación:

1. ¿En qué aspectos quisieran que la investigación aporte a su desarrollo como asociación?
2. ¿Qué esperan recibir al final de esta investigación?

L. Extras:

1. ¿Con qué recursos de *marketing* cuenta?
2. Actualmente, ¿cómo promocionan sus productos?
3. ¿Qué es lo que es lo que sus clientes opinan de su servicio?
4. ¿Cuál es la percepción de su posicionamiento en el mercado?
5. ¿Cuál es el valor agregado (para el cliente) percibido?
6. ¿Cuál es la reputación de la marca? (y con sus clientes)
7. ¿Cuál es la estrategia de comunicación de sus productos?

Guía de entrevista a Presidenta de la Asociación (encargada del control de calidad)

Nombre del entrevistado: _____ Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: Taller *Sisi Wasi* Nombre del entrevistador: _____

Objetivos de la presente entrevista: _____

A. Preguntas Introductorias:

1. ¿Cuánto tiempo lleva como presidenta de la Asociación?

2. ¿Cuáles son sus funciones como presidenta?
3. ¿A parte de ello, también teje?, de ser así, ¿cuántas horas le dedica al tejido?
4. ¿Cuánto tiempo le toma desarrollar sus actividades como presidenta?

B. Preguntas de control de calidad

1. ¿En qué consiste el proceso de control de calidad que usted realiza?
2. ¿Cuáles son las principales características que debe tener un producto para pasar el control de calidad?
3. ¿En qué situaciones no se aceptan los productos hechos y han regresado a producción?
4. ¿En qué espacio del taller se realiza el control de calidad?
5. ¿Se lleva un registro de los productos que pasan por calidad?

C. Preguntas de Cierre:

1. Desde su posición como presidenta ¿Cuál considera que es su principal aporte para la Asociación?
2. ¿Cuál considera que es un punto de mejora en la Asociación?
3. ¿Cuáles son los puntos de mejora en cuanto al manejo del control de calidad?

Guía de entrevista a Jefa de Producción

Nombre del entrevistado: _____ Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: Taller *Sisi Wasi* Nombre del entrevistador: _____

Objetivos de la presente entrevista: _____

A. Preguntas introductorias:

1. ¿Cuánto tiempo lleva como jefa de producción?
2. ¿Cuáles son sus funciones?
3. ¿Cuánto tiempo se toma en desarrollar sus actividades como jefa de producción?
4. ¿A parte de ello, también teje?, de ser así, ¿cuántas horas le dedica al tejido?

B. Sobre la planificación de la producción:

1. ¿Los pedidos tienen una planificación anterior al inicio de la producción?
2. ¿Cuáles son los criterios para asignar el tiempo de producción de un pedido de inicio a fin?

C. Sobre el prototipado

1. ¿En qué consiste el prototipado de las piezas?
2. ¿Cuánto tiempo dura este proceso?

D. Sobre el tejido y seguimiento

1. ¿Cómo se realiza la asignación de cantidades de producción a cada tejedora?
2. ¿Cómo se realiza el seguimiento de la producción de cada una de las tejedoras? y ¿Con qué periodicidad?

E. Sobre el control de calidad de las piezas:

1. ¿Cuáles son los criterios básicos que definen una prenda bien hecha?
2. ¿Qué criterios son tomados en cuenta para tomar la decisión de rehacer una prenda?
3. ¿Cuántas prendas son rehechas en una producción?

4. ¿Cuántos días en promedio puede demorar rehacer una prenda?

F. Sobre el cumplimiento de los pedidos:

1. ¿Cuenta con un cronograma de trabajo diario definido?
2. Si la respuesta anterior fue No ¿Considera urgente tener un cronograma de trabajo establecido? o Si la respuesta anterior fue Sí ¿El cronograma se cumple de acuerdo a los tiempos definidos para cada trabajo?
3. ¿Cuántos pedidos se han entregado dentro de plazo, a destiempo o no se llegaron a terminar?
4. ¿Existe alguna penalidad para las tejedoras por el incumplimiento del trabajo?
5. ¿De qué manera se motiva el cumplimiento de las tareas asignadas a las tejedoras?
6. ¿Qué acciones se toman cuando se sabe que los pedidos no van a llegar a la meta?
7. ¿Cuál ha sido la experiencia más complicada que han pasado respecto a este tema?

G. Pregunta de cierre:

1. ¿Cuáles considera que son los puntos de mejora en el proceso de producción?

Guía de entrevista a Jefa de Almacén

Nombre del entrevistado: _____ Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: Taller *Sisi Wasi* Nombre del entrevistador: _____

Objetivos de la presente entrevista: _____

A. Preguntas introductorias:

1. ¿Cuánto tiempo lleva como jefa de almacén?
2. ¿Cuáles son sus funciones?
3. ¿Cuánto tiempo le toma desarrollar sus actividades como jefa de almacén?
4. ¿Cuál es el ciclo de los procesos de almacén?

B. Sobre los insumos:

1. ¿Cómo se realiza la recepción de insumos?
2. ¿Cómo se asignan los insumos para cada tejedora?
3. ¿Cómo se realiza el control y registro de los insumos entrantes y salientes?
4. ¿De qué manera se notifica a los clientes sobre el nivel de utilización de los insumos?

C. Sobre las piezas terminadas:

1. ¿De qué manera se registran las piezas terminadas al ingresar y salir del almacén?
2. ¿Qué medidas se toman cuando la cantidad de piezas terminadas no igual la meta planteada?
3. ¿Cuál considera que es el principal punto de mejora en el proceso de almacenamiento, recepción y entrega de piezas?

Guía de entrevista a representante de la Red de Mujeres Productoras de San Juan de Lurigancho

Nombre del entrevistado: _____ Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: Taller *Sisi Wasi* Nombre del entrevistador: _____

Objetivos de la presente entrevista: _____

A. Preguntas introductorias:

1. ¿Cuánto tiempo lleva como representante de *Sisi Wasi* ante la Red?
2. ¿Cuáles son sus funciones?
3. ¿Cuánto tiempo le toma realizar sus actividades como representante?
4. ¿Además de ello, usted teje?, de ser así, ¿Cuántas horas le dedica al tejido?

B. Sobre la red

1. ¿Qué tipo de requisitos exige la Red para ser parte de ella?
2. ¿Cuánto tiempo *Sisi Wasi* lleva siendo parte de la Red como Asociación?
3. ¿Cómo decidieron integrarse a la Red?
4. ¿Cuáles son los beneficios que brinda la Red a *Sisi Wasi*?
5. En la actualidad, ¿Qué otras asociaciones conforman la red?
6. ¿En qué consisten las reuniones de la Red, cuál es la agenda, existe alguna estructura?

C. Sobre la importancia de su rol:

1. ¿Ha logrado generar contactos beneficiosos para la organización?, ¿cuáles?
2. ¿Se han realizado cambios en *Sisi Wasi* desde el involucramiento en la Red?, ¿cuáles?
3. ¿Cuál ha sido el momento más problemático que ha tenido con la Red y como lo ha solucionado?

D. Sobre el conocimiento de competidores

1. ¿Quiénes son sus principales competidores?
2. ¿Cuál es la dinámica con los competidores en la Red?
3. ¿Quiénes son sus principales aliados?

E. Preguntas de cierre:

1. ¿Cómo cree que se debería mejorar el involucramiento de *Sisi Wasi* en la Red?
2. ¿Cuáles considera que son los principales puntos de mejora de la Asociación?

Guía de entrevista a clientes

Nombre del entrevistado: _____ Fecha: _____ Hora: _____

Lugar: _____ Nombre del entrevistador: _____

Objetivos de la presente entrevista: _____

A. Preguntas Generales:

1. Actualmente, ¿a qué se dedica usted?
2. ¿Cuál es su experiencia en las exportaciones de piezas de tejido artesanal?
3. ¿Cuántos años viene trabajando en el rubro textil artesanal?

B. Sobre la Asociación:

1. ¿Hace cuánto tiempo viene trabajando con *Sisi Wasi*?
2. ¿Cómo realizó el primer contacto con la Asociación?
3. ¿Cómo considera que ha sido el desempeño del servicio brindado por la Asociación?
4. ¿Cuáles cree que son los principales puntos de mejora de la Asociación?

C. Sobre los Pedidos y Procesos:

1. ¿Cuántos pedidos ha realizado hasta la actualidad?

2. Cuéntenos, de inicio a fin, ¿cómo realiza el pedido y qué actividades involucra este proceso?
3. ¿En cuál de los procesos mencionados anteriormente ha tenido mayores inconvenientes?
4. ¿Cómo respondió Sisi Wasi frente a tales inconvenientes?
5. ¿Cuál es su percepción frente a las capacidades técnicas de tejido que poseen las tejedoras de la Asociación?

D. Sobre la satisfacción del cliente:

1. ¿Cuál es su percepción respecto a la atención recibida por parte de la Administradora, Jefa de Producción y la Presidenta?
2. ¿Cómo describiría su nivel de satisfacción respecto al servicio?
3. ¿Cuál es su percepción respecto a la relación precio-calidad que recibe del servicio brindado por la Asociación?
4. ¿Cómo considera el estado de las instalaciones del taller?
5. Si pudiera cambiar algo en el proceso de pedido, producción o entrega, ¿qué cambiaría?

Guía de entrevista a experto del sector textil artesanal

Nombre del entrevistado: _____ Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____

Nombre del entrevistador: _____

Objetivos de la presente entrevista: _____

A. Preguntas Introductorias:

1. ¿Actualmente a qué se dedica?
2. ¿Nos puede contar sobre su experiencia en el sector textil?
3. ¿Cómo percibe el mercado artesanal peruano de tejidos hechos a mano?
4. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de este sector?
5. ¿Cuáles son las principales necesidades que identifica en el sector textil artesanal de tejidos hechos a mano?
6. ¿Qué oportunidades percibe en el mercado artesanal peruano?
7. ¿Existe un estudio relacionado a la mejora de la cadena de suministro para el rubro de tejido a mano?
8. En su experiencia, ¿cuál es la situación actual de los artesanos tejedores en Puno?

B. Preguntas específicas: Centrándonos en el caso de Asociación de Mujeres Tejedoras *Sisi Wasi*, hemos podido identificar algunas problemáticas en la producción, entre las cuales resaltamos el trabajo por servicio y la poca o nula capacidad de diseño. En ese contexto:

1. ¿Cuál es su percepción del mercado de tejidos a mano por servicio?
2. ¿Considera que este mercado es conveniente para los tejedores artesanales peruanos? (mercado interno y externo)
3. ¿Cree que afecta que las artesanas no tengan sus propios diseños? ¿por qué?
4. ¿Cómo cree que se pueden mejorar los procesos productivos a fin de que las asociaciones de artesanos puedan ser competitivos?

5. ¿Qué medidas recomienda para la competitividad de una asociación de artesanos?

C. Sobre los procesos:

1. De acuerdo a su experiencia, ¿cuáles son las principales actividades / procesos de la cadena productiva de los artesanos textiles?
2. De tales actividades, ¿dónde cree usted que existen mayores problemas?
3. ¿Cómo cree que ello incide en la inserción de los artesanos al mercado?

Guía de entrevista a experto en cadena de suministro

Nombre del entrevistador: _____ Nombre del entrevistado: _____

Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____

Objetivos de la presente entrevista: _____

A. Preguntas generales:

1. ¿Actualmente a qué se dedica?
2. ¿Nos puede contar un poco más acerca de su experiencia laboral en el campo de la gestión de la cadena de suministro?

B. Preguntas sobre la Cadena de Suministro:

1. ¿Cuál es la importancia de la gestión estratégica en la cadena de suministro en las organizaciones?
2. ¿Cómo se interrelaciona el concepto de cadena de suministro en las dimensiones estratégica y operativa de una organización?
3. ¿Según su opinión, es posible que una organización que brinda un servicio pueda ser gestionada a través del manejo de su cadena de suministro? ¿Por qué? y ¿De qué manera? ¿Cuáles es el mayor aporte?
4. ¿Según su opinión y experiencia, cuáles considera que son los procesos críticos en la gestión de la cadena de suministro en una organización de servicios?
5. ¿Cómo podría ser competitiva una Asociación a través de la gestión estratégica en la cadena de suministro?

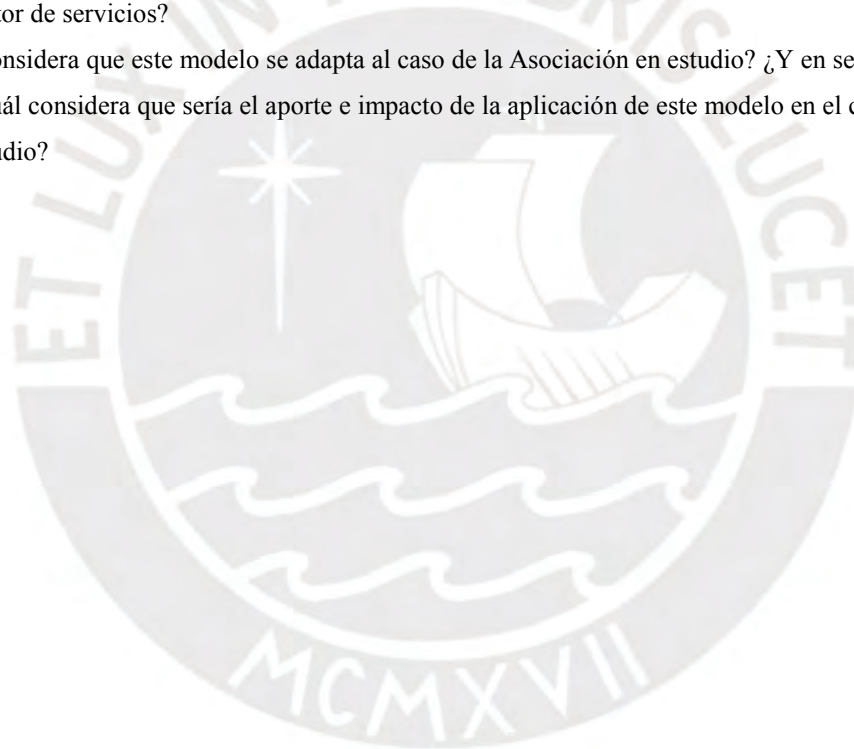
C. Preguntas específicas sobre los cinco Procesos de la Cadena de Suministro:

1. ¿En su opinión, qué es importante considerar en el proceso de planificación de la cadena de suministro?
2. Según su opinión, ¿Qué aspectos se deben considerar para un buen desempeño en el proceso de producción/ejecución del servicio? (estandarización, control, medidas de contingencias, planeamiento, etc.)
3. En su opinión, ¿cuáles son los factores críticos en un proceso de distribución de la cadena de suministro? ¿Y si la distribución es casi siempre nula?
4. De acuerdo a su experiencia, ¿cuál es el aspecto más importante a considerar dentro del proceso de retorno de la cadena de suministro?

5. De acuerdo a su experiencia ¿Qué aspectos se deben considerar en el proceso de distribución para que las empresas sean competitivas? ¿y en el caso de los servicios como el del sujeto en estudio, qué sería lo más importante que se debe considerar?
6. ¿Por qué considera importante la creación de procedimientos específicos y protocolos que contemplen las devoluciones realizadas por los clientes?
7. En su opinión, ¿Cuáles son los factores básicos para el control de una organización?
8. ¿Cómo difiere el control en productos y servicios?

D. Preguntas sobre el uso del modelo SCOR en el caso

1. Según su experiencia ¿Conoce el modelo de gestión de cadena de suministro SCOR?
2. ¿Cuál considera que es la principal diferencia entre aplicar este modelo en una organización que ofrece servicios versus una que ofrece netamente productos?
3. ¿Cuál considera que es la relevancia de su aplicación en una organización de servicios?
4. ¿Conoce algún caso sobre la aplicación de este modelo en el sector textil artesanal? ¿Y en el sector de servicios?
5. ¿Considera que este modelo se adapta al caso de la Asociación en estudio? ¿Y en servicios?
6. ¿Cuál considera que sería el aporte e impacto de la aplicación de este modelo en el caso en estudio?



ANEXO E: Guía de *focus*

Fecha: _____ Lugar: _____

Introducción: Explicación acerca de la importancia del aporte de las respuestas al trabajo

A. Preguntas introductorias

1. ¿Qué fue lo que las motivó a formar parte de *Sisi Wasi*?
2. ¿Cómo describirían el taller en dos palabras?
3. ¿En qué se diferencia *Sisi Wasi* de otros lugares de trabajo?
4. ¿Conocen algún lugar parecido al taller de *Sisi Wasi*?
5. ¿Qué les gustaría mejorar en el taller?

B. Preguntas de actividades y procesos

6. ¿Cómo describirían el trabajo de tejido que realizan?
7. ¿Cuáles son las actividades que realizan para llegar a obtener una pieza terminada?
8. De todas las actividades que realizan al momento de tejer, ¿cuál consideran que es la más importante?
9. ¿Cuáles considera que son los puntos de mejora en el proceso de tejido (prototipado, ovillado, tejido, etc)
10. Si consideran que tejen muy ajustado o muy suelto ¿Cuál es la medida que toman?
11. ¿Cuáles son las consecuencias de no realizar el proceso de vaporizado?
12. En general, ¿qué es lo que necesitan para hacer un mejor trabajo?
13. ¿Por qué consideran que las relaciones que mantienen con sus clientes son importantes?

C. Preguntas finales

14. ¿Recomendarían a otras mujeres que se unan a *Sisi Wasi*?
15. ¿Qué es lo primero que les dirían para que ellas se unan a *Sisi Wasi*?
16. ¿Qué propuestas de mejora se les ocurrieron alguna vez para mejorar el trabajo en *Sisi Wasi*?

ANEXO F: Guía de encuestas

Planeamiento

- ¿Existe un plan para responder a los pedidos de los clientes?
 - Sí
 - No
- ¿Se realizan reuniones formales para abordar problemas de desempeño y hallar soluciones acordes a las capacidades de todas las asociadas?
 - Siempre
 - A veces
 - Nunca
- ¿Cómo saben en qué momento deben recurrir al apoyo de otros grupos de artesanas no asociadas?
 - Es en el momento, cuando la producción está demorando.
 - No existe un plan elaborado, pero siempre recibimos apoyo de otros grupos de artesanas no asociadas
 - Ni bien hacen el pedido, se distribuyen las cantidades para las asociadas y las cantidades para las no asociadas.
 - De las siguientes opciones, ¿cuál considera que es la forma en la que planifica sus tiempos de tejido?
 - Organizo mis actividades de acuerdo a los quehaceres del hogar
 - Organizo mis actividades de acuerdo a la carga de tejido
 - No realizo una planificación de tiempos
 - Otro: _____
- ¿Considera que existe un acuerdo grupal para cumplir con los pedidos de los clientes?
 - Sí
 - No
- ¿Por su cuenta ha contactado a otras personas para que la apoyen en el tejido de las piezas?
 - Siempre
 - A veces
 - Nunca

Abastecimiento de Insumos

- ¿Cuáles de los siguientes productos ha comprado con su propio dinero? (puede marcar más de una opción)
 - Crochets
 - Palitos de madera
 - Palitos de metal
 - Piqueteras
 - Centímetro
 - Agujas y alfileres
- ¿Con qué frecuencia usted compra estos materiales?

- Cada tres meses
 - Cada seis meses
 - Cada año
 - Según necesidad
- ¿En cuáles de estos lugares suele adquirir los productos mencionados previamente?
 - Librerías o bazares
 - Mercados o mercadillos
 - En mercerías
 - Todas las anteriores

Transformación

A. Prototipado

- ¿Alguna vez formó parte del proceso de prototipado?
 - Siempre
 - Algunas veces
 - Nunca
- De las siguientes opciones, ¿cuánto es el tiempo promedio que toma el prototipado?
 - De 5 a 15 días
 - De 15 a 20 días
 - De 20 días a más
 - Depende de la pieza
- ¿Considera que participar del prototipado incrementa sus conocimientos en el tejido?
 - Sí
 - No
 - Tal vez

B. Ovillado

- ¿Considera que es favorable que solo una persona ovillo?
 - Sí
 - No
 - Tal vez

A. Tejido

- ¿Cuántos días a la semana teje?
 - 7 días
 - 6 días
 - 5 días o menos
- De las siguientes opciones, ¿cuál se asemeja a su forma de tejer?
 - Tejo 1 pieza completa hasta terminar
 - Tejo de 2 a más piezas completas a la vez (progresivamente)
 - Tejo por partes (ej. para una chompa: primero mangas, después cuerpo y, al final, se unen)
- ¿Lleva un registro personal de la cantidad de piezas que teje?
 - Siempre
 - A veces
 - Nunca
- ¿Cuál considera que es el nivel de tensión con el que usted teje?
 - Suelto
 - Normal
 - Ajustado

9. ¿En qué técnica se considera experta?

- a. Palito
- b. Crochet
- c. Macramé
- d. Telar de mesa
- e. Horquilleta
- f. Otros: _____

A. Medición y Vaporizado

10. Mientras teje, ¿usted mide las piezas que va realizando?

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

11. ¿Cuál es el margen de error aceptado en la medición de prendas terminadas?

- a. 0 cm. a 0.4 cm.
- b. De 0.5 cm a 1 cm.
- c. De 1.1cm a 1.5cm
- d. No lo sé

12. Del 1 al 5, ¿qué tan importante considera que es el proceso de vaporizado?

Poco Importante 1 2 3 4 5 Muy Importante

A. Pesado y empaquetado

13. ¿Cuál es el margen de error permitido en el peso de una prenda?

- a. De 0 a 4 gr.
- b. De 5 a 9 gr.
- c. De 10 a 15 gr.
- d. De 16gr. a más
- e. No lo sé

A. Control de calidad

14. Del 1 al 5, ¿qué tan importante considera que es el control de calidad?

Poco Importante 1 2 3 4 5 Muy Importante

15. ¿Cada cuánto tiempo realiza consultas de verificación del tejido?

- a. Siempre
- b. Solo los martes y jueves que vengo al taller
- c. Nunca

16. ¿Cuáles son los errores más frecuentes? (puede marcar más de una)

- a. Medidas incorrectas
- b. Puntos mal hechos
- c. Tensión de tejido inadecuada
- d. Confusión en los colores
- e. Otro: _____

Distribución

1. ¿Considera que el empaque utilizado para las piezas es el adecuado?

- a. Sí
- b. No
- c. No lo sé

2. ¿Considera que tiene conocimiento sobre la diferencia entre pedidos recibidos y atendidos?

- a. Sí
- b. No

3. ¿Se entregan los pedidos a tiempo?

- a. Siempre
- b. Nunca
- c. A veces

4. Cuando los pedidos no son entregados a tiempo, ¿cuánto es el tiempo de demora?

- a. Una semana o menos
- b. De dos a tres semanas
- c. Un mes
- d. Más de un mes
- e. No sabe

5. ¿Dónde son entregados la mayoría de los pedidos?

- a. En el taller
- b. En la oficina del cliente

Devolución

1. ¿En la recepción de devoluciones, se analizan las razones de retorno?

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

2. ¿Se registran las devoluciones y sus motivos?

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

3. ¿Las devoluciones son asignadas para su corrección según la responsable del tejido?

- a. Sí
- b. No

4. Del 1 al 5, ¿qué tan frecuentemente le han devuelto piezas para mejorar, en un trimestre?

Poco Importante 1 2 3 4 5 Muy Importante

5. ¿Cuáles son las prendas con mayor frecuencia de devoluciones?

- a. Bolsos
- b. Vestidos
- c. Chompas
- d. Otros: _____

6. ¿En cuánto tiempo se realizan las correcciones de las prendas o accesorios devueltos?

- a. Menos de un día (horas)
- b. De 1 a 3 días
- c. De 4 a 5 días
- d. De 6 días a más
- e. Otros: _____

ANEXO G: Resultados de la encuesta

Planificación

Figura G1: Planificación de los pedidos

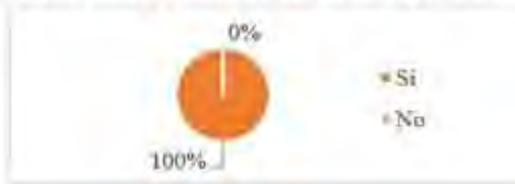


Figura G2: Evaluación de rendimiento

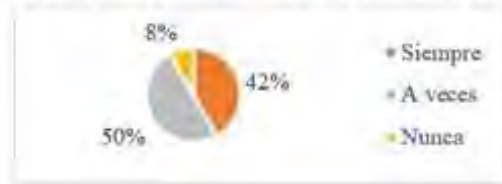


Figura G3: Programación de apoyo de tejedoras externas

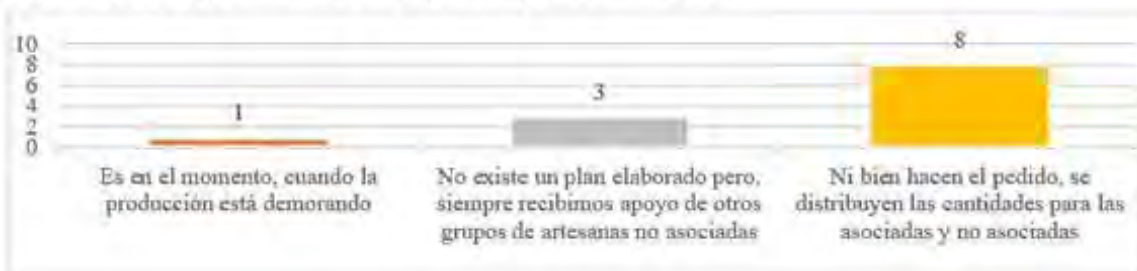


Figura G4: Planificación de tiempos de tejido

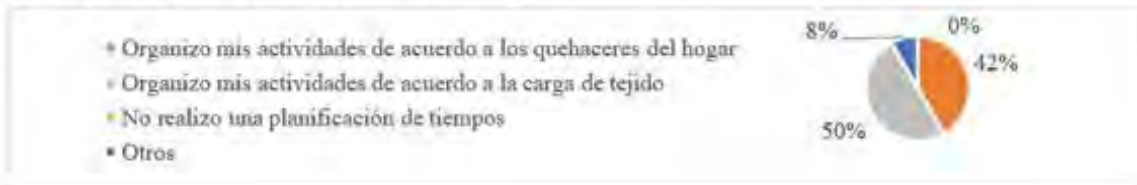
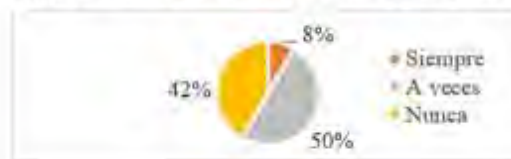


Figura G5: Acuerdo de cumplimiento



Figura G6: Ayuda de personas externas



Abastecimiento

Figura G7: Productos comprados por cada tejedora

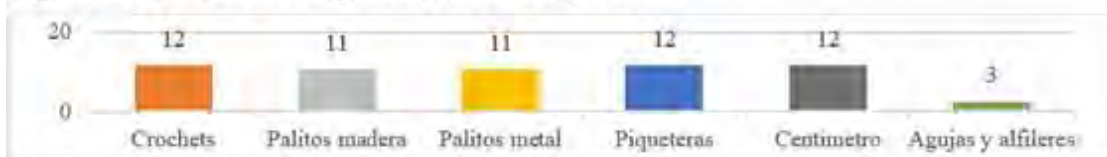
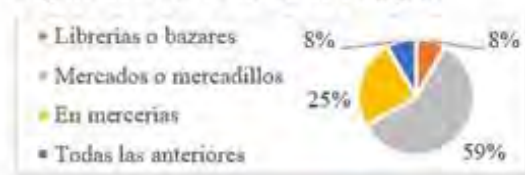


Figura G8: Frecuencia de compra



Figura G9: Frecuencia de compra



Transformación

Prototipado

Figura G10: Participación prototipado

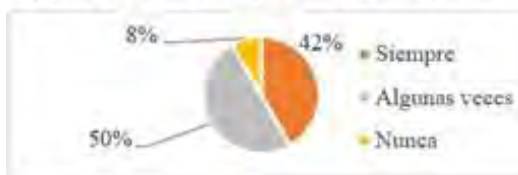


Figura G11: Tiempo prom. prototipado

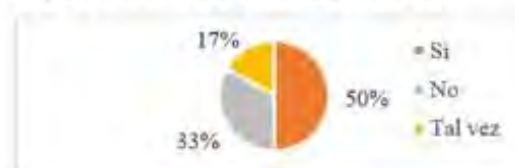


Figura G12: Importancia prototipado



Ovillado

Figura G13: Una persona ovillando



Tejido

Figura G14: Día dedicados al tejido

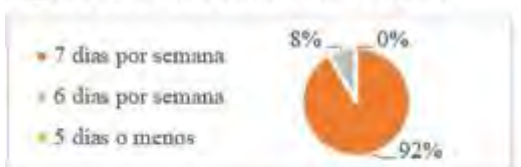


Figura G15: Estrategia de tejido

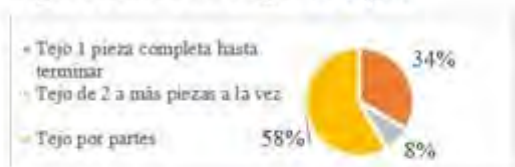


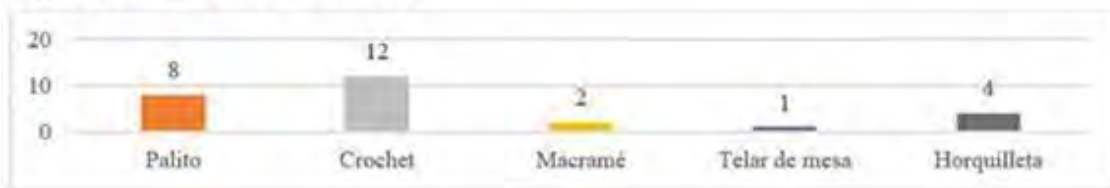
Figura G16: Registro personal de tejido



Figura G17: Tención en el tejido



Figura G18: Técnicas dominadas



Medición y tejido

Figura G19: Revisión de medidas



Figura G20: Margen error mediciones

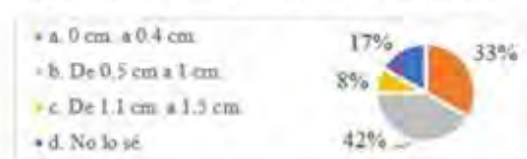
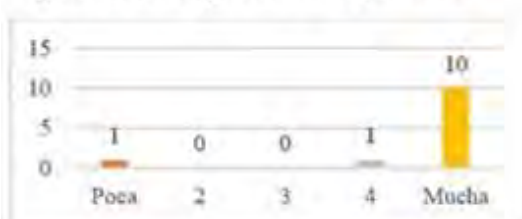
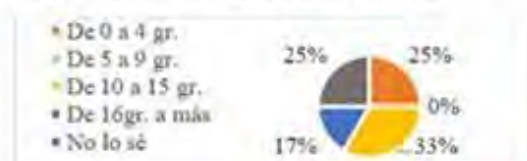


Figura G21: Importancia vaporizado



Pesado

Figura G22: Margen error pesado



Control de calidad

Figura G23: Importancia calidad



Figura G24: Verificación de tejido

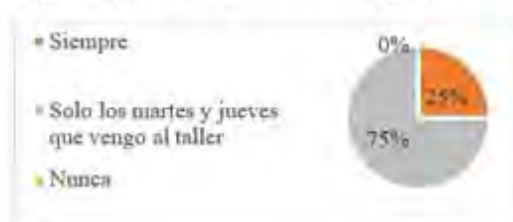
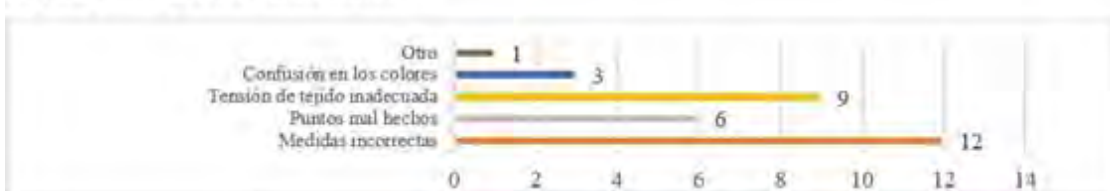


Figura G25: Errores frecuentes



Distribución

Figura G26: Empaque adecuado



Figura G27: Clasificación



Figura G28: Entrega pedidos a tiempo

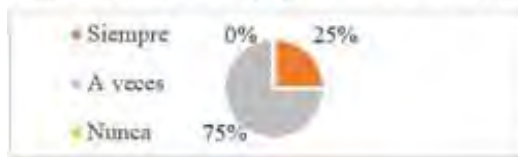


Figura G29: Demora de pedidos

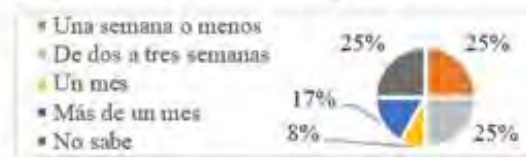


Figura G30: Entrega pedidos



Devolución

Figura G31: Análisis de retorno

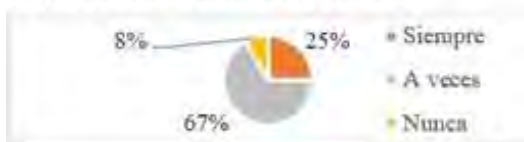


Figura G32: Registro de razones

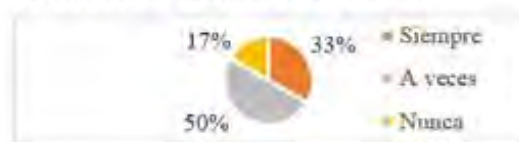


Figura G33: Repara pieza responsable



Figura G34: Frecuencia devoluciones



Figura G35: Prendas devueltas

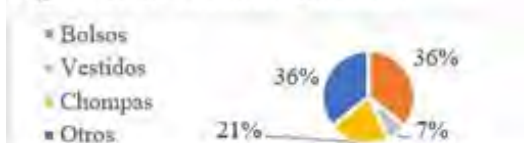
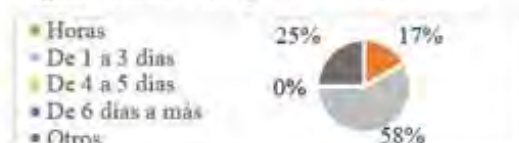


Figura G36: Tiempo de correcciones



ANEXO H: Trabajo de campo

Figura H1: Cronograma

Descripción de Actividades	Seminario de investigación 1					Seminario de Investigación 2						
	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb
Plantemianeto del problema	■											
Elaboración del marco teórico		■										
Elaboracion del marco contextual			■									
Elaboración del marco metodológico				■								
Presentación del informe final					■							
Busqueda y selección de asesor						■						
Revisión del trabajo con asesor							■					
Trabajo de campo		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Levantamiento de la información								■	■	■	■	■
Análisis de la información										■	■	■
Redacción de capítulo 5 y 6											■	■
Elaboración de propuestas de mejoras												■
Realización de correcciones												■
Entrega de trabajo final												■

Figura H2: Consentimientos informados



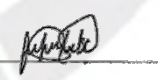
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis y propuesta de mejora para la redefinición estratégica organizacional enfocada en procesos de la Asociación de Mujeres Artesanas Sisi Wasi", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Oscar Taquia Cueva.

El objetivo de contar con la información solicitada como: **niveles de producción, clientes, alianzas con otras organizaciones, registro de materiales e inventarios y todo lo relacionado a la asociación** es con el objetivo de **realizar el análisis adecuado de la organización y diseñar un plan de gestión estratégica en la cadena de suministro para la mejora de su competitividad**. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.


En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

		
Camila Zegarra Lanchipa	Maíthe Barzola Carnac	Yuleisy Aliaga Abanto
20130198	20132961	20132296

Yo **Irma Zarco**, administradora de Asociación de Mujeres Tejedoras Sisi Wasi autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis y propuesta de mejora para la redefinición estratégica organizacional enfocada en procesos de la Asociación de Mujeres Artesanas Sisi Wasi". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Irma Zarco Gutierrez de Abad
Administradora de Sisi Wasi
DNI 09097898

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DE INVESTIGACION

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella.

La presente investigación es conducida Camilia Zegarra Lanchipa, Maíthe Barzola Camac y Yuleisy Aliaga Abanto, todas estudiantes de pregrado de la Facultad de Gestión, de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es proponer un "Análisis y propuesta de mejora para la redefinición estratégica organizacional enfocada en procesos de la Asociación de Mujeres Artesanas Sisi Wasi", el cual no solo será de pertinente ayuda para el crecimiento de la organización, sino también para el desarrollo de la tesis de licenciatura requerida por la universidad.

Si ustedes acceden a participar en este estudio, se les pedirá responder preguntas en una entrevista (o completar una encuesta, o lo que fuera según el caso). Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que las investigadoras podamos transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas.

Si tienen alguna duda sobre este proyecto, pueden hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, pueden retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tienen ustedes el derecho de hacérselo saber a las investigadoras o de no responderles.

Desde ya les agradecemos su participación.

Las asociadas de la Asociación de Mujeres Tejedoras *Sisi Wasi* aceptan participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Camilia Zegarra Lanchipa, Maíthe Barzola Camac y Yuleisy Aliaga Abanto. Hemos sido informadas que la meta de este estudio es diseñar un plan estratégico en miras a la competitividad de la Asociación, el cual no solo será de

...mente ayuda para el crecimiento de nuestra organización, sino también para el desarrollo de ...
... de incianura requerida por la Universidad, para el egreso de las estudiantes.

Nos han indicado también que tendremos que responder cuestionarios y preguntas en focus y entrevistas. Reconocemos que la información que se provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin el consentimiento debido. Hemos sido informadas que podemos hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y retirarnos del mismo cuando así lo decidamos, sin que esto nos acarree perjuicio alguno. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a cualquiera de las tres estudiantes, a sus respectivos teléfonos.

Camila Zegarra Lanchipa 992 218 318

Maithe Barzola Camac 953 261 158

Yuleisy Aliaga Abanto 992 546 160

Entendemos que una copia de esta ficha de consentimiento nos será entregada y que podemos pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Camila Zegarra Lanchipa, Maithe Barzola Camac y Yuleisy Aliaga Abanto a los teléfonos anteriormente mencionados.

NOMBRE DEL PARTICIPANTE	FIRMA
Victoria Borquez Lozada	<i>Victoria Borquez Lozada</i>
Dora Segovia Ignacio	<i>Dora Segovia Ignacio</i>
Alexandrina Paitan Pari	<i>Alexandrina Paitan Pari</i>
Excelsa Gutierrez Puyoso	<i>Excelsa Gutierrez Puyoso</i>
HERNELINDA CHOEZ MOLPORDO	<i>Hernelinda Choez Molpordo</i>
Adelaida Figueroa Antezana	<i>Adelaida Figueroa Antezana</i>
Apollonia Silva Bastidas	<i>Apollonia Silva Bastidas</i>
Jarufine Batocur	<i>Jarufine Batocur</i>
Lourdes Villavicencio M.	<i>Lourdes Villavicencio M.</i>
Mercedes Idrogo Medina de Tena.	<i>Mercedes Idrogo Medina de Tena.</i>
VICTORIA ROSAS VARELA	<i>Victoria Rosas Varela</i>
ELIURA RARAZ CHAVEZ	<i>Eliura Raraz Chavez</i>
Estela Manjo Gallegos	<i>Estela Manjo Gallegos</i>

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis y propuesta de mejora para la redefinición estratégica organizacional enfocada en procesos de la Asociación de Mujeres Artesanas Sisi Wasi", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Oscar Taquia Cueva.

El objetivo es contar con la información solicitada como: **nivel de servicio solicitado, historia de relacionamiento entre la empresa y la Asociación, periodos en los que solicita el tejido, principales productos que solicita como cliente de la Asociación y principales fortalezas y dificultades identificadas en la misma.** Dicha información solicitada, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo de tesis, a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Camila Zegarra Lanchipa

20130198

Maithe Barzola Camac

20132961

Yuleisy Aliaga Abanto

20132296

Yo Mariana Tejada Rivera, representant
e de Producción Barranco SAC autorizo la utilización y
publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica
**"Análisis y propuesta de mejora para la redefinición estratégica organizacional enfocada en
procesos de la Asociación de Mujeres Artesanas Sisi Wasi"**. Asimismo, de acuerdo a las
necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en
la cual me desempeño.

Atentamente,

Nombre: Mariana Tejada Rivera

Cargo: Gerente General

PRODUCCION BARRANCO S.A.S

RUC-20566594987

MARIANA TEJADA RIVERA
GERENTE GENERAL

DNI- 48215500

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis y propuesta de mejora para la redefinición estratégica organizacional enfocada en procesos de la Asociación de Mujeres Artesanas Sisi Wasi", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Oscar Taquia Cueva.

El objetivo es contar con la información solicitada como: nivel de servicio solicitado, historia de relacionamiento entre la empresa y la Asociación, periodos en los que solicita el tejido, principales productos que solicita como cliente de la Asociación y principales fortalezas y dificultades identificadas en la misma. Dicha información solicitada, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo de tesis, a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

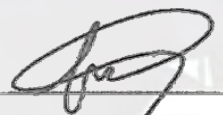
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Camila Zegarra Lanchipa

20130198



Maithe Barzola Cantac

20132961



Yuleisy Aliaga Abanto

2013229

Yo DINA DEJO KU, representante de CONSORCIO LIDEJO SAC, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis y propuesta de mejora para la redefinición estratégica organizacional enfocada en procesos de la Asociación de Mujeres Artesanas Sisi Wasi". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre: DINA DEJO KU - 10221743

Cargo: SUB COERENTE

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis y propuesta de mejora para la redefinición estratégica organizacional enfocada en procesos de la Asociación de Mujeres Artesanas Sisi Wasi", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Oscar Taquiá Cueva.

El objetivo es contar con la información solicitada como: la importancia de la adecuada gestión de la cadena de suministro en los distintos tipos de organizaciones, la pertinencia del modelo SCOR en la evaluación de la cadena de suministro de una Asociación como la del caso en estudio, y las principales fortalezas o dificultades al momento de gestionar la cadena de suministro desde la visión estratégica. Dicha información solicitada, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo de tesis, a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Camila Zegarra Lanchipa

20130198



Maithe Barzola Camac

20132961



Yuleisy Aliaga Abanto

20132296

Yo MIGUEL GORDA ESPINOZA docente de DEPARTAMENTO DE GESTIÓN autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis y propuesta de mejora para la redefinición estratégica organizacional enfocada en procesos de la Asociación de Mujeres Tejedoras Sisi Wasi". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre: MIGUEL GORDA ESPINOZA

Cargo: DOCENTE (20095984)

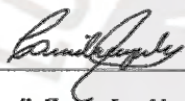
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Análisis y propuesta de mejora para la redefinición estratégica organizacional enfocada en procesos de la Asociación de Mujeres Artesanas Sisi Wasi", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de las estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Oscar Taquia Cueva.

El objetivo es contar con la información solicitada como: **datos del subsector textil artesanal peruano, percepción del subsector de tejidos por servicio, información de la cadena productiva del subsector artesanal y principales fortalezas y dificultades identificadas desde su experiencia en el subsector.** Dicha información solicitada, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo de tesis, a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados sólo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.



Camila Zegarra Lanchipa

20130198



Maithe Barzola Camac

20132961



Yuleisy Aliaga Abanto

20132296


Yo Alexander Manuel Chire Bernedo, representant e de Programa Nacional de Innovación e Industria Altiandina autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Análisis y propuesta de mejora para la redefinición estratégica organizacional enfocada en procesos de la Asociación de Mujeres Artesanas Sisi Wasi". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Nombre: Alexander Manuel Chire Bernedo

Cargo: Especialista en lanas y tejidos de alpaca

 **YULEISY ROSARIO ALIAGA ABANTO** <yuleisy.aliaga@puccp.pe> 24 ene, 2019 19:49 ☆ Responder

para unothestore, bcc: Camila, bcc: Maithe


Estimados,

Escribo para comentarles que vengo realizando un proyecto de tesis con un grupo de mujeres artesanas que realizan prendas y accesorios tejidos a mano en fibras nacionales. Por ello, estamos analizando la viabilidad de contar con la venta de los productos en diversas **concept stores** en Lima, pero necesitamos información acerca de cómo es el proceso para acceder a una concept store y cuáles son las comisiones que se cobrarían por exhibir y vender los productos.

Estaré muy agradecida con su respuesta.

Saludos,

Yuleisy Aliaga
Alumna de Gestión Empresarial
Pontificia Universidad Católica del Perú

 **UNO Lima** <unothestore@gmail.com> 25 ene, 2019 19:13 ☆ Responder

para mí

Hola Yuleisy, qué tal?
Gracias por contactarnos.
El primer filtro es vía mail: debes enviarnos una carpeta de imágenes o el link de Facebook/Instagram de la marca a nuestro correo, así evaluaremos si tu propuesta va a corde con el estilo y concepto de la tienda.
De ser el caso, el siguiente paso es agendar una reunión para poder ver los productos de primera mano y explicarte nuestro sistema de trabajo.
La comision con la que trabajamos actualmente es 40% del precio de venta final.
Esperamos que la información te sirva de ayuda

Saludos!



ANEXO I: Perfil de la Asociación

Figura I1: Organigrama de la Asociación

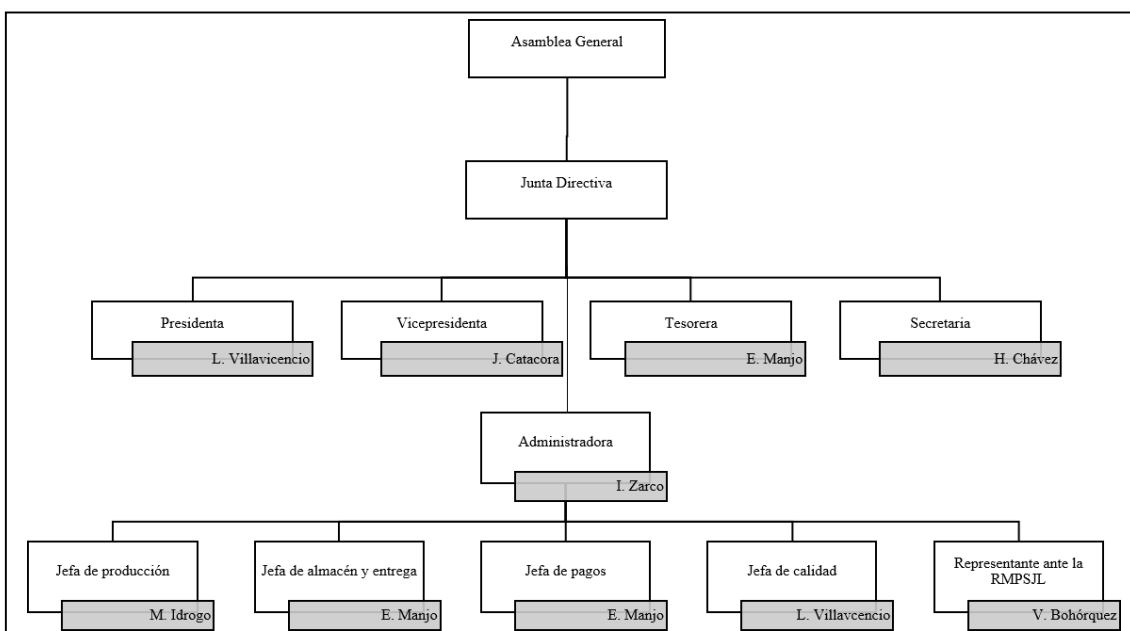


Tabla I1: Demografía de las asociadas

Nº	Nombres y apellidos	Edades	Tiempo en <i>Sisi Wasi</i>
1	Victoria Bojorquez	73 años	11 años
2	Josefina Catacora	65 años	4 años
3	Dora Segovia	64 años	2 años
4	Irma Zarco	60 años	10 años
5	Gregoria Gutierrez	59 años	1 año y medio
6	Edith Aquino	57 años	4 años
7	Hermelinda Chávez	56 años	9 años
8	Victoria Rojas	55 años	10 años
9	Mercedes Ydrogo	55 años	12 años
10	Lourdes Villavicencio	53 años	4 años
11	Alejandrina Paitán	53 años	5 meses
12	Elvira Raraz	52 años	9 años
13	Adelaida Figueroa	49 años	6 años
14	Roxana Vicente	37 años	5 meses
15	Estela Manjo	50 años	10 años

Tabla I2: Insights del primer Focus Group

Respuestas de las asociadas a la dinámica 1 del Focus Group 1	
¿Qué te motivó a estar acá?	¿Qué te gustaría mejorar?
“Aprender a tejer y muchos ...en los tejidos”	“Mejorar en los tejidos, en el taller de lo poquito que me enseñaron”
“El trabajo del tejido me motiva, paz, tranquilidad y también me genera el dinero (lo económico) para no estirar la mano a nadie y el tejido me apasiona”	“En el taller aprender quisiera que se el curso de patronaje”
“Porque me gusta el tejido y me siento bien, me distrae y me ayuda económicamente”	“Bueno, creo yo que haya más publicidad para tener más trabajo, porque en la asociación hay gente muy buena, gente emprendedora”
“Aquí estoy para aprender más creativities y poder compartir ideas y sentirnos en familia”	“Tener más capacitaciones para así brindar más modelos con diferentes puntos”
“A tejer, que es lo que más me gusta y disipa los problemas, y genera ingreso económico”	“Arreglo en la infraestructura”
“Estoy en este taller de tejido porque me gusta este trabajo. Me motiva la armonía y la amistad que tenemos”	“me gustaría mejorar el ambiente”
“Vengo por aprender cosas que no sé y vengo por el trabajo que nos da el taller”	“Quisiera mejorar la comunicación”
“Vengo al taller porque es un espacio donde puedo relacionarme con otras mujeres y ganar algo de dinero”	“Mejorar nuestra relación entre nosotros”
“porque comparto con todas experiencia, lo que me gusta es que aprendes a valorar y compartir lo que una conoce”	“crecer como una empresa”
“porque me gusta participar y también para distraerse y porque me aburro en mi casa y trabajo en paz”	“nos gustaría ser mejores en todos los sentidos para salir adelante y que se arregle el taller”
“yo al venir al taller de Sisi es porque me gusta tejer y generar la economía”	“mejorar en algunos tejidos”
“yo vengo a trabajar para apoyar a mi familia económicamente y me gusta tejer”	“mejorar mi taller”

Tabla I3: Información del perfil productivo

Del producto	
Tipos de productos	Chompas, vestidos, carteras, bolsas, ponchos, sacos, faldas, ropa para bebe, neceseres, chalinas, gorros, guantes
Los productos más vendidos	Chompas, carteras o bolsos y vestidos
Tiempo promedio por productos	Chompas: 3 días (5 horas diarias) Carteras o bolsos: 5 días (5 horas diarias) Vestidos: 15 días (5 horas diarias)
Rango de pesos por producto	Chompa: 520 g Carteras o bolsos: 280 g Vestidos: 980 g
Rangos de metros usados por producto	Nunca se mide por metros solo por kilos
Rangos de pesos material sobrante	Entre 10 a 20 g por prenda
Rango de peso de merma	15 g por cada kilo
Del tejido	
Modalidad de tejido (utilizadas de mayor a menor)	<ul style="list-style-type: none"> • Crochet • Palito • Horquilleta • Macramé • Telar de mesa
Tipos de insumos	<ul style="list-style-type: none"> • 30/70: 30% alpaca 70% acrílico • 50/50: 50% alpaca 50% acrílico • Baby alpaca: 100% alpaca hasta la segunda trasquilada • Alpaca y oveja • Alpaca y seda
Tipos de algodón	<ul style="list-style-type: none"> • Algodón pima • Algodón tangüis • Mezclas de algodón • Algodón ecológico
Tipos de puntos con los que se tejen	Para palitos: punto bomba, punto garbanzo, punto hoja, falso inglés, etc Para crochet: cucaracha, barney, etc Dependiendo de lo que pide el cliente
Tipos de puntos que no se utilizan	Ninguno

Tabla I4: Resumen de ingresos por tipo de prenda 2017-2018

2017						
Tipo de producto	Producto/pieza	Tallas	% pedidos por producto	Ctd. por producto y talla	Precio prom.	Ingreso prom. anual 2017
Prendas	Chompas	Talla XS	10%	29	S/.60,00	S/.1.710,00
		Talla S	45%	128	S/.70,00	S/.8.977,50
		Talla M	35%	100	S/.80,00	S/.7.980,00
		Talla L	10%	29	S/.90,00	S/.2.565,00
	Vestidos	Talla XS	5%	1	S/.140,00	S/.105,00
		Talla S	35%	5	S/.150,00	S/.787,50
		Talla M	45%	7	S/.160,00	S/.1.080,00
		Talla L	15%	2	S/.170,00	S/.382,50
Total				300	Total	S/.23.587,50
2018						
Tipo de producto	Producto/pieza	Tallas	% pedidos por producto	Ctd. por producto y talla	Precio prom.	Ingreso prom. anual 2018
Prendas	Chompas	Talla XS	10%	34	S/.60,00	S/.2.040,00
		Talla S	45%	153	S/.70,00	S/.10.710,00
		Talla M	35%	119	S/.80,00	S/.9.520,00
		Talla L	10%	34	S/.90,00	S/.3.060,00
	Vestidos	Talla XS	5%	0	S/.140,00	S/.0,00
		Talla S	35%	0	S/.150,00	S/.0,00
		Talla M	45%	0	S/.160,00	S/.0,00
		Talla L	15%	0	S/.170,00	S/.0,00
Total				340	Total	S/.25.330,00

Tabla I5: Resumen de ingresos por accesorios 2017-2018

2017					
Tipo de producto	Producto/pieza	% pedidos por producto	Ctd. por producto	Precio prom.	Ingreso prom. anual 2018
Accesorios	Carteras/bolsos	85%	1140	S/.40,00	S/.45.600,00
	Otros	15%	60	S/.10,00	S/.600,00
Total			1200	Total	S/.46.200,00
2018					
Tipo de producto	Producto/pieza	% pedidos por producto	Ctd. por producto	Precio prom.	Ingreso prom. anual 2018
Accesorios	Carteras/bolsos	100%	1500	S/.40,00	S/.60.000,00
	Otros	0%	0	S/.10,00	S/.0,00
Total			1500	Total	S/.60.000,00



ANEXO J: Aplicación de la herramienta SCOR

Tabla J1: Cuestionario de proceso de planificación

1. Proceso de planificación		0,34
1.1. Planificación de la cadena de suministro		0,11
1.1.1. Identificar, priorizar y agregar requerimientos a la cadena de suministro		0,43
Se asigna una responsable para el proceso de proyección de pedidos	No	0
Cuenta con información básica de mercado que permite desarrollar planes de trabajo simples y a corto plazo	Sí	1
La demanda del servicio es conocida y analizada en su totalidad en tiempo real	No	0
Los cambios en los servicios, precios y requerimientos de insumos se consideran en los pronósticos	No	0
Las técnicas de planificación, previsión y reabastecimiento son acordes a la demanda	No	0
Se revisa la demanda de pedidos semanalmente como mínimo	No	0
Existe un sistema informático de soporte que registre los requerimientos de la demanda	No	0
1.1.2. Identificar, asegurar y agregar recursos a la cadena de suministro		0
Se transmite información en tiempo real con los proveedores y clientes	No	0
Los clientes son notificados cuando los recursos son limitados para la asociación	No	0
Se cuenta con un sistema de planificación que incluya a los proveedores y clientes (sobre todo los principales)	No	0
Se llevan controles de cumplimiento de los tiempos usados para cada uno de los procesos de la cadena de suministro	No	0
Se busca reducir los tiempos de los procesos críticos a fin de incrementar valor al cliente	No	0
Se hace uso del costeo abc para evaluar los procesos de la cadena	No	0
1.1.3. Balancear los recursos con los requerimientos de la cadena de suministro		0
Se usa el sistema crm para gestionar las interrelaciones con los clientes	No	0
Los requerimientos del mercado (como la cuota de mercado) se validan por la viabilidad financiera	No	0
La gerencia entiende los requisitos financieros y los compromisos en todas las áreas funcionales	No	0
Todas las fuentes de información son evaluadas para ver su exactitud	No	0
Se mide la diferencia entre la demanda de pedidos y pedidos atendidos	No	0
1.1.4. Establecer y comunicar el plan a la cadena de suministro		0
Se establece y comunica la capacidad de planificar en función a la demanda	No	0
Se usa un sistema simple de comunicación de la demanda a todas las tejedoras dentro de la asociación	No	0
Se cuenta con un plan estructurado de colaboración con los clientes para programar el abastecimiento de insumos principales y la producción a un plazo determinado	No	0
Se cuenta con un plan de contingencias ante cambios en la planificación	No	0
1.2. Planificación del abastecimiento		0,45
1.2.1. Identificar, priorizar y agregar requerimientos del servicio		0,60
La asociación elabora un plan de compras de insumos menores (herramientas) y lanas e hilos de reposición	No	0
Se tiene identificada la capacidad de compras de insumos como lanas, hilos y herramientas	No	0
Se registran manualmente los inventarios de todos los materiales existentes en el almacén con su respectivo estado, cantidad o situación	No	0
Se cuenta con una responsable del almacén	Sí	1
Se tiene en cuenta el plan de compras o abastecimiento de insumos brindados por los clientes dentro del programa de la producción	No	0

Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

1.2.2. Identificar, asegurar y agregar los recursos del servicio		0,75
Se mide el uso de insumos brindados por los clientes en función al desarrollo de las etapas por las que pasa el producto	No	0
El inventario y los tiempos de entrega son estudiados y optimizados	No	0
Se minimiza el uso de empaques para el envío de insumos y se reutilizan	Sí	1
Técnicas de control básicas son usadas y revisadas periódicamente a fin de reflejar cambios en la demanda real y en la capacidad disponible de recursos	No	0
1.2.3. Establecer el plan de compras		0
El material solicitado a los clientes y las compras menores de herramientas cubren todos los requerimientos para la producción	No	0
Las transacciones para realizar las compras o solicitudes de materiales a los clientes se encuentran definidas	No	0
1.3. Planificación de la transformación		0,19
1.3.1. Identificar priorizar y agregar requerimientos de producción		0
La capacidad de respuesta de la asociación va en función al nivel de servicio requerido por el cliente	No	0
La asociación posee una capacidad instalada óptima en cuanto a número de tejedoras	No	0
1.3.2. Identificar, asegurar y agregar recursos de producción		0,75
El nivel de la capacidad instalada es revisado frecuentemente versus el pronóstico	No	0
Los niveles de servicio son medidos y el nivel de capacidad instalada es ajustado para compensar el nivel de servicio si es necesario	No	0
Los niveles de servicio son establecidos teniendo en cuenta los costos implicados en ausencia de capacidad instalada disponible	Sí	1
Todas las decisiones sobre la capacidad instalada son tomadas teniendo en cuenta los costos relevantes y los riesgos asociados	No	0
1.3.3. Balancear los recursos con los requerimientos de producción		0
La rotación del número de tejedoras es revisada y ajustada mensualmente	No	0
Se encuentran definidos los planes y recursos para cada una de las actividades inmersas en la producción	No	0
Se actualiza la información de requerimientos y recursos de producción en base a mediciones constantes de entrada y salida de materiales	No	0
1.3.4. Establecer planes de producción		0
Se aceptan y programan órdenes no planeadas solo cuando no habrá un impacto negativo en los planes de entrega de productos	No	0
Se aceptan pedidos no planeados evaluando el impacto que tendrá en el recurso humano: tejedoras	No	0
Se monitorean las órdenes de producción no planificadas	No	0
1.4. Planificación de la distribución		0,33
1.4.1. Identificar priorizar y agregar requerimientos de distribución		0
Se cuenta con una plataforma digital que permite conectar con la demanda real de los pedidos de los clientes y productos solicitados	No	0
Se cuenta con información certera acerca del desarrollo de la producción	No	0
Existe información actualizada sobre los niveles de inventario de productos terminados la cual es comunicada al cliente	No	0
Se maneja el <i>stock</i> ideal de inventarios necesarios para cada día o semana	No	0
Se busca eliminar la incertidumbre a través del control de los pedidos reales de reposición de los clientes	No	0

Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

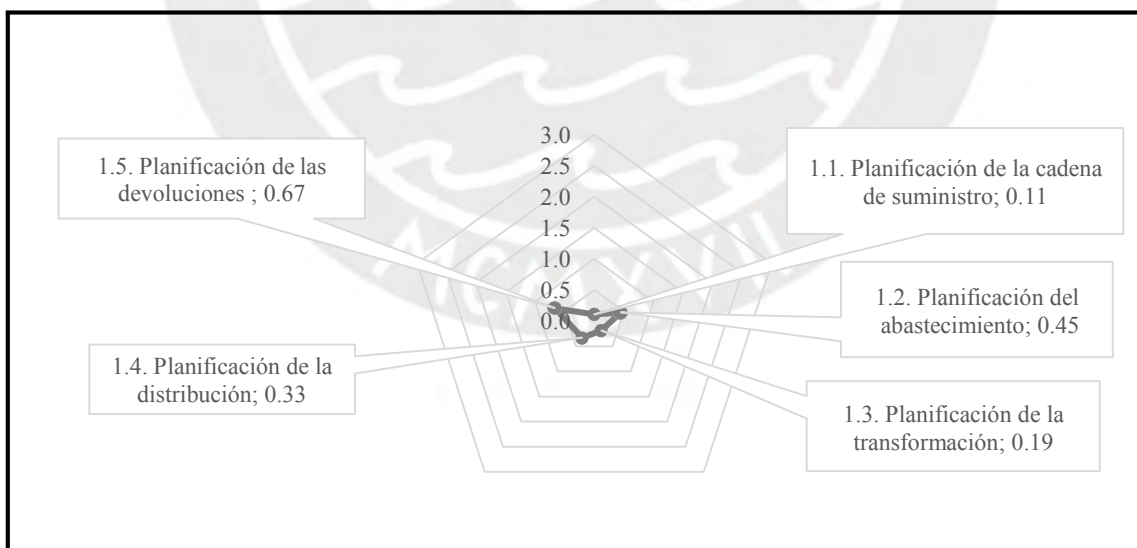
1.4.2. Identificar, asegurar y agregar recursos de distribución		1
La asignación de recursos reflejan las estrategias de relacionamiento con el cliente	Sí	1
Se busca maximizar la utilización del transporte de las piezas a fin de reducir los costos	No	0
Se establecen estándares que permitan encontrar oportunidades frente a posibles interrupciones en la circulación de las piezas	No	0
1.4.3. Balancear los recursos con los requerimientos de entrega		0
Se encuentra definido el plan de distribución en función a los requerimientos de la demanda	No	0
Se alinean expectativas de entrega y se promueven relaciones de trabajo cercanas	No	0
Se negocian acuerdos de flexibilidad en los tiempos de entrega con los clientes	No	0
Se priorizan las entregas de los productos terminados de acuerdo a la estrategia definida con el cliente	No	0
1.5. Planificación de las devoluciones		0,67
1.5.1. Identificar priorizar y agregar requerimientos de devolución		1
La asociación planifica tener devoluciones en un nivel aceptable	Sí	1
Los planes de producción consideran poder cubrir las devoluciones	No	0
Se utilizan historiales de pronósticos de devoluciones	No	0
1.5.2. Identificar, asegurar y agregar recursos para devolución		0
Se preveen los posibles tiempos de retorno, los cuales deben ser incluidos en los pronósticos	No	0
Se integran sistemas de comunicación con los clientes acerca de las devoluciones a fin de cubrir sus expectativas	No	0
Existe un programa de devoluciones con tiempos específicos compartidos con los clientes	No	0
1.5.3. Balancear los recursos con los requerimientos de retorno (devolución)		1
Se encuentra configurado un proceso de retorno rápido y dinámico que satisface la demanda	No	0
Se mide el costo de las devoluciones por cada lote de producción	No	0
Se habilitan flujos de comunicación entre clientes y tejedoras a fin de optimizar la reconfiguración de piezas	Sí	1
1.6. Soporte de planificación		0,28
1.6.1. Administrar las reglas de negocio para los procesos de planificación		0
Se cuenta con un organigrama funcional definido	No	0
Se cumplen los roles establecidos según funciones dentro de la asociación	No	0
Se encuentran definidas, documentadas y comunicadas las reglas de la asociación para los procesos de planeamiento que se llevan a cabo	No	0
1.6.2. Administrar el rendimiento		0,75
Se evalúan en base a métricas todos los procesos de la cadena de suministro	No	0
Se realizan comparaciones y mejoras en los procesos en función a un <i>benchmark</i> realizado dentro del sector	No	0
Se tienen definidas a las personas encargadas de realizar la optimización y mejoras en los procesos	Sí	1
Todos los procesos se encuentran documentados manualmente o en un sistema informático	No	0
1.6.3. Administrar los datos para la planificación		0
Se cuenta con alguna estrategia que permite integrar los datos de los planes de producción y abastecimiento con el plan de pedidos a fin de plantear mejoras	No	0
Se analiza la información sobre la producción y el abastecimiento para desarrollar planes de <i>outsourcing</i>	No	0

Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

1.6.4. Administración integrada del inventario		0
Se cuenta con un sistema informático que permita analizar escenarios de manera simple para evaluar planes de pedidos, recursos materiales y humanos	No	0
Las reglas del manejo de inventarios son definidas, documentadas y difundidas	No	0
1.6.5. Administración integrada del transporte		0
Existe una alineación entre las estrategias del negocio y los planes con la capacidad y recursos a largo plazo	No	0
Se cuenta con un equipo de planificación que evalúe y desarrolle los procesos de largo plazo	No	0
1.6.6. Administrar la configuración del planeamiento		1,50
Ideas de nuevos productos son desarrolladas por un equipo de tejedoras establecido	No	0
Se trabaja en equipos el proceso de desarrollo de los nuevos productos	Sí	1
1.6.7. Administrar los riesgos de la cadena		0
Se encuentran identificados los riesgos implicados en el funcionamiento de la cadena de suministro	No	0
Se encuentra determinada la capacidad a fin de mitigar las posibles interrupciones en la producción	No	0
Se comunican abiertamente los riesgos a fin de formular planes de contingencias conjuntos	No	0
1.6.8. Alinear el plan de la cadena con el plan financiero		0
Se realiza un plan de ventas y operaciones	No	0
La replanificación de las operaciones se alinea con la estrategia de ventas	No	0

Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

Figura J1: Dimensionamiento del proceso de planificación



Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

Tabla J2: Cuestionario de proceso de abastecimiento

2. Proceso de abastecimiento		0,57
2.1. Abastecimiento <i>stocked-product</i>		N/a
2.2. Abastecimiento <i>make-to-order</i>		N/a
2.3. Abastecimiento <i>engineer-to-order (eto)</i>		0,75
2.3.1. Identificar potenciales proveedores		0,60
La asociación realiza el envío de la información técnica acerca del prototipo de las piezas o insumos que solicita vía electrónica	No	0
La asociación cuenta con proveedores alternativos de materiales y tercerización, identificados y cuantificados	Sí	1
Se encuentra definido un proceso de registro de datos e información acerca de los potenciales proveedores que facilita y hace menos costosa la búsqueda	No	0
Se realiza un proceso simultáneo de ingeniería de las piezas para vincular estrechamente la identificación de proveedores capaces de desarrollarlas	No	0
Se desarrollan programas para la elaboración de nuevos productos o piezas con los proveedores potenciales y locales	No	0
2.3.2. Seleccionar y negociar con proveedores seleccionados		0,00
La calidad y el precio son considerados como los componentes clave de la selección, pero también se consideran otras variables tales como: el ciclo de tiempo de entrega, viabilidad, grado de aseguramiento de la fuente de suministro, entre otros	No	0
Se utiliza la ingeniería simultánea a fin de permitir que los proveedores puedan brindar información a manera de retroalimentación acerca del diseño de las piezas	No	0
Se realiza un análisis de la capacidad del proveedor en técnica y calidad del tejido	No	0
Se seleccionan proveedores que tengan un programa de devolución de productos o piezas terminadas	No	0
2.3.3. Programar la entrega de productos		0,75
Se emiten solicitudes de pedidos a los proveedores para cubrir los requerimientos del periodo	Sí	1
Se minimiza la necesidad de realizar envíos frecuentes con materiales o especificaciones técnicas, fijándolos desde el inicio del pedido	No	0
Se realizan entregas con volúmenes óptimos de piezas terminadas en un solo envío	No	0
Se tiene una correcta sincronización entre los procesos de abastecimiento y transformación por parte de los proveedores	No	0
2.3.4. Recepcionar y verificar los productos (piezas)		0,90
Se pueden identificar las piezas fácilmente de acuerdo al tipo/color y tejedora que realizó con el uso de códigos sencillos	Sí	1
Las piezas del <i>outsourcing</i> son enviadas directamente al taller	No	0
Existe un horario de entregas pre establecido	No	0
Existe información registrada y compartida acerca del control de inventario de piezas recibidas con el proveedor	No	0
Existe un mecanismo de verificación del estado de envío de los productos	Sí	1
Se tiene conocimiento del % de productos recibidos con alta calidad vs. Baja calidad	No	0
Se asigna a una responsable para verificar los productos recibidos por tercerización	Sí	1
Las piezas son embaladas adecuadamente a fin de no dañarlas y se considera este costo adicional	No	0
Se realiza una evaluación acerca de la calidad versus el costo de los productos recibidos	No	0
Se puede verificar el total de piezas a partir de una guía de remisión que contenga el total por cada tipo y los códigos de identificación	No	0

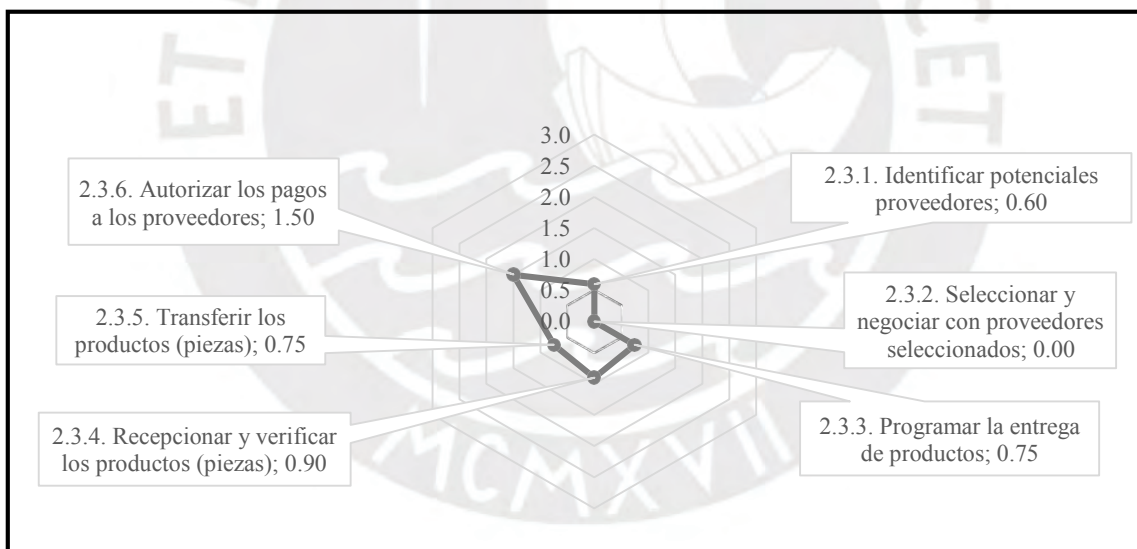
Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

2.3.5. Transferir los productos (piezas)		0,75
Los despachos de los proveedores están conforme a lo acordado en: tiempo, tamaño de lote, embalaje, condiciones de ventas y modo de transporte	No	0
Se realiza un control de productos a tiempo versus fuera de tiempo	No	0
Se considera el costo de envío de los productos o piezas	Sí	1
Se cuenta con un transportista identificado para el tipo de productos de tejido	No	0
2.3.6. Autorizar los pagos a los proveedores		1,50
Se encuentra definido un procedimiento de pago estándar para los proveedores	Sí	1
Se tiene una encargada para realizar el pago a los proveedores	Sí	1
Los proveedores conocen el procedimiento, condiciones e implicancias de los pagos	No	0
Se realiza el pago contra recibo de piezas y se auto facturan	No	0
2.4. Soporte de abastecimiento		0,38
2.4.1. Administrar las reglas del negocio para abastecimiento		0,00
Las expectativas de desempeño de los proveedores y las reglas del negocio han sido comunicadas antes de iniciar la negociación	No	0
Se manejan contratos formales a largo plazo con los proveedores	No	0
Se cuenta con un acuerdo común entre los proveedores y la asociación a fin de reducir los costos	No	0
Se han establecido reglas claras entre la asociación y los proveedores	No	0
2.4.2. Asegurar el desempeño de los proveedores		0,86
Se asegura el desempeño de las proveedoras	Sí	1
Los envíos fuera de tiempo o incompletos y/o con defectos están incluidos en las medidas de desempeño	No	0
La jefa de producción trabaja con el proveedor para establecer las causas raíces de los defectos o problemas y determinar la apropiada solución	Sí	1
Se realizan auditorias de desempeño de los proveedores con personas que no son parte de la negociación del proveedor ni del proceso de aprobación	No	0
Se buscan distintos referentes para evaluarlos en función a su desempeño	No	0
La asociación evalúa y selecciona a los proveedores en función a sus requerimientos de competitividad	No	0
Se cuenta con un sistema de evaluación simple de proveedores que permita brindar un feedback adecuado a fin de mejorar sus servicios	No	0
2.4.3. Mantener datos de abastecimiento		1,00
La información sobre el desempeño de los proveedores es registrada y actualizada manual o automáticamente	No	0
La asociación cuenta con información relevante debidamente registrada acerca de sus proveedores	No	0
La información de los proveedores es accesible	Sí	1
2.4.4. Administrar el inventario e ingresos de productos		0,43
Se realiza un conteo físico de los insumos y productos en almacén al final de cada trimestre	No	0
Se registran las variaciones en la cantidad de insumos y productos a fin de evaluar la dinámica de uso y entrega	Sí	1
El <i>stock</i> de seguridad de insumos se encuentra actualizado basado en las entregas de la producción	No	0
Se cuenta con un programa de mantenimiento de contenedores simples, anaqueles, balanzas y ovilladoras	No	0
Se tiene un mecanismo para identificar los cuellos de botella a fin de dirigir distintos recursos y solucionarlos	No	0
Se realiza la documentación requerida de los envíos interprovinciales	No	0

Se puede realizar un seguimiento al envío de piezas por medio de gps	No	0
2.4.5. Administrar la red y acuerdos con proveedores		0,00
La asociación registra la información de diferentes proveedores caracterizados por su expertise en las distintas técnicas de tejidos en una base de datos	No	0
Se cuenta con una red de proveedores establecida formalmente	No	0
Se cuenta con un criterio definido para identificar al ranking de proveedores	No	0
Se mantienen y registran acuerdos formales con los proveedores acerca del just in time	No	0
Se analizan los costos de los acuerdos establecidos con los proveedores	No	0
En los acuerdos se establecen los niveles de servicio, condiciones de pago y otras condiciones	No	0
Se cuenta con una red de proveedores establecida formalmente	No	0
Se cuenta con un criterio definido para identificar al ranking de proveedores	No	0
2.4.6. Administrar los riesgos de la cadena		0,00
Se encuentran identificados y enlistados los riesgos potenciales acerca del abastecimiento	No	0
Se comunican los posibles riesgos ante el proceso de abastecimiento con los proveedores	No	0
Se han establecido acciones de contingencia para el proceso de abastecimiento	No	0

Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

Figura J2: Dimensionamiento del proceso de abastecimiento



Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

Tabla J3: Cuestionario de proceso de transformación

3. Proceso de transformación	0,53	
3.1. Make-to-stock	N/a	
3.2. Make-to-order	N/a	
3.3. Engineer-to-order (eto)	0,80	
3.3.1. Finalizar el diseño de las piezas (prototipado)	2,10	
Se recepcionan las fichas técnicas de los clientes	Sí	1
Existe un registro de especificaciones de los clientes	No	0
Se organiza un equipo de prototipado para realizar el diseño de las piezas	Sí	1
Existe un proceso formal de evaluación para identificar a las asociadas que pertenecerán al equipo	No	0
La asociación tiene constante interacción con el cliente durante la fase de prototipado de las piezas	Sí	1
El prototipo es evaluado y aprobado por el cliente	Sí	1
Se adecúan patrones para el uso colectivo de las asociadas tejedoras	Sí	1
Los patrones (moldes) son entregados a las asociadas, previo al tejido de las piezas	Sí	1
Las asociadas cuentan con conocimientos de lectura de fichas técnicas y patrones	Sí	1
Los patrones son registrados y almacenados según clientes, en caso requieran de reutilización	No	0
3.3.2. Programar actividades de transformación	1,13	
La asociación cuenta con <i>outsourcing</i> de tejido	Sí	1
Existe un sistema integrado y sencillo, entre las organizaciones que brindan el servicio de <i>outsourcing</i> y la asociación, que asegura la versatilidad del flujo de información	No	0
La capacidad de manufactura interna y del <i>outsourcing</i> se encuentra balanceada, conectada	No	0
El tejido de las piezas se programa en base a pequeños grupos de trabajo, obteniendo producción en pequeños lotes	Sí	1
Las asociadas reciben capacitaciones en técnicas de tejido y diseño	No	0
La elaboración de la programación de la producción considera la información precedente que permita que esta sea repetitiva, secuencial.	No	0
Los estándares de cumplimiento se crean y comunican conjuntamente	No	0
Los empleados auto programan su secuencia de trabajo	Sí	1
3.3.3. Gestionar materiales / piezas en proceso	0,50	
La asociación tiene un sistema de codificación que registre el movimiento de materiales en proceso y brinde información real acerca de la disponibilidad de insumos, piezas en proceso y terminadas	No	0
Existe una administración que incluya el transporte manual y el movimiento de los productos en proceso	No	0
La entrega de insumos para la producción es de acuerdo al nivel de <i>stock</i> de inventario identificado y se da en el taller de la asociación	No	0
Manejo de materiales y la distancia recorrida se reducen al mínimo optimizando el proceso	No	0
Existen registros actualizados sobre la locación de los materiales y las piezas, para que puedan ser ubicados sin generar contratiempos	No	0
Existe un espacio físico en el cual se almacenan las piezas en proceso y/o terminadas	Sí	1

Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

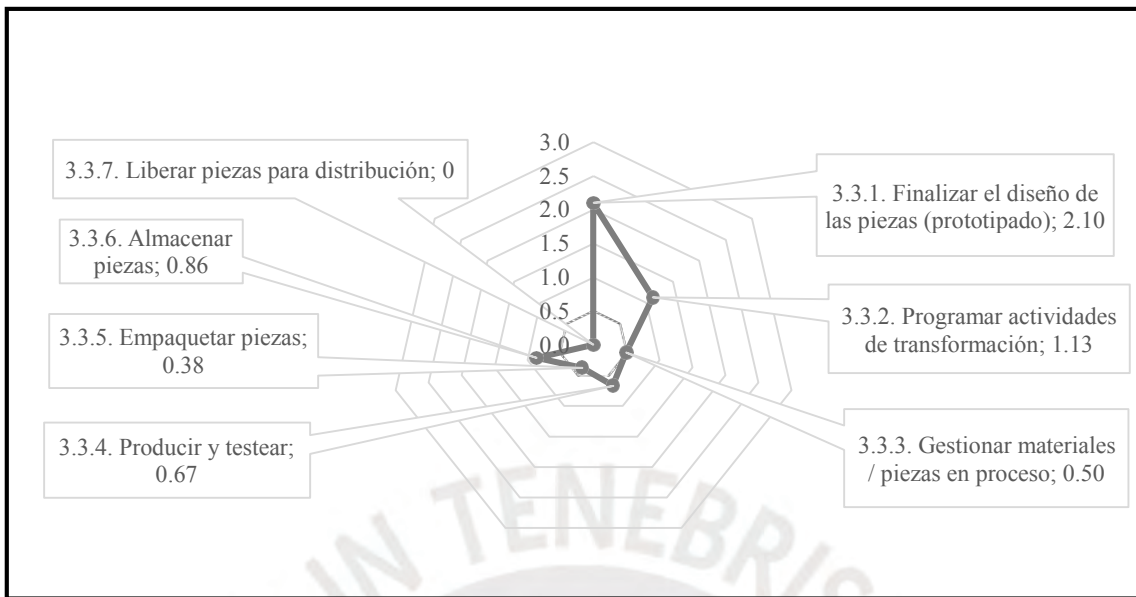
3.3.4. Producir y testear		0,67
Secuencia de trabajo definido y seguido de manera rutinaria, con instrucciones de trabajo detalladas	No	0
Las asociadas trabajan en sub equipos de trabajo enfocados en distintas etapas de producción	No	0
Se utilizan técnicas de control visuales, la jefa de producción puede decir cuándo el área de trabajo no está funcionando correctamente	Sí	1
La asociación aplica la técnica del jit para el flujo de productos en proceso	No	0
Se identifica y optimiza una etapa de acabados que permita estandarizar las piezas tejidas	No	0
Se cuenta con tejedoras de mayor expertise que tienen la capacidad de transmitir su conocimiento y técnica a las demás asociadas	Sí	1
La medición y vaporizado de las piezas siguen estándares estrictos de calidad	No	0
Existen capacitaciones constantes en lectura de tendencias, codiseño y mejores prácticas en el rubro	No	0
La asociación utiliza métodos que reducen la documentación y las actividades que no generan valor	No	0
3.3.5. Empaquetar piezas		0,38
Existen normas debidamente comunicadas dentro y fuera (<i>outsourcing</i>) del taller que reflejen la necesidad de mantener la limpieza/esterilización de las piezas	No	0
Cada pieza es revisada cuidadosamente para identificar el nivel de esterilización que necesita	No	0
Las piezas son etiquetadas según la responsable (interno o de <i>outsourcing</i>) del tejido	Sí	1
Existen estándares mínimos de tipos de empaque a usar, asegurando calidad y una posible reutilización	No	0
Los contenedores son rediseñados para ser usados de manera óptima, maximizando su utilización	No	0
El empaquetado se realiza de manera personalizada, según el tipo de cliente	No	0
Existen controles visuales que aseguren un correcto empaquetado	No	0
Se realiza una recolección de datos de calidad, trazabilidad de lote, cumplimiento, nivel de desperdicio y datos de las labores	No	0
3.3.6. Almacenar piezas		0,86
Las piezas empaquetadas son almacenadas hasta su entrega	Sí	1
Existe un registro para identificar la locación de las piezas terminadas	No	0
Existe una codificación adecuada para registrar las transacciones en el almacén de productos terminados	No	0
Se comparte el estatus de las piezas terminadas con los clientes para acordar la entrega	Sí	1
Los proveedores de transporte tienen información actualizada para la entrega de las piezas	No	0
Existen protocolos para enviar las piezas terminadas	No	0
Existen estándares mínimos de control para el envío directo	No	0
3.3.7. Liberar piezas para distribución		0
La jefa de control de calidad da la autorización final para la entrega de las piezas siguiendo los estándares de calidad	No	0
Existen pruebas o certificaciones previas a la entrega de las piezas a los clientes	No	0
Se realizan todas las inspecciones de calidad mínimas para que las piezas puedan ser entregadas adecuadamente	No	0
Se mantiene un registro sobre el estado de las piezas a entregar	No	0
Se realiza el registro de las piezas terminadas por entregar mediante una codificación estándar	No	0
Existen registros de lotes vinculados a planes de proceso / excepciones	No	0

Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

3.4. Soporte de transformación		0,25
3.4.1. Administrar reglas de transformación		0,50
La asociación posee sistemas o técnicas que ayuden a la planificación y gestión de la transformación	No	0
Sistema basado y alineado con las características técnicas de los subprocesos de prototipado, ovillado, tejido, medición y vaporizado, pesado y empaquetado.	No	0
Los patrones del prototipado son generados de manera automatizada	No	0
Se conoce a las personas autorizadas para crear, revisar y acceder a las base datos de los documentos de los procesos: administradora, jefa de producción, almacén, calidad	Sí	1
Se cuenta con los documentos que informan y explican los procesos productivos como diagramas, gráficos, formulas, especificaciones, instrucciones e imágenes	No	0
Existe un diseño de reglas preestablecidas para la manufactura, traducido en especificaciones técnicas de capacidades.	No	0
3.4.2. Administrar el desempeño de transformación		0
El rendimiento de cada asociada y del servicio de <i>outsourcing</i> es medido con respecto a las metas de la asociación y de los objetivos de los clientes	No	0
Se realizan reportes de medición de desempeño en tiempo real	No	0
Existe una periodicidad establecida para la medición de estándares de desempeño	No	0
Las asociadas participan en programas de implementación de mejora continua en la asociación	No	0
Se realizan análisis exhaustivos sobre las prácticas de los competidores que puedan ser adoptadas para optimizar actividades y procesos	No	0
3.4.3. Administrar red de producción		0
La asociación utiliza técnicas para alinear la planificación y programación de la producción interna y del <i>outsourcing</i>	No	0
Las comunicaciones asociación- <i>outsourcing</i> para cumplir con los requerimiento del cliente, se realizan teniendo la misma información en línea de los procesos	No	0
Se mide el tiempo de duración del ciclo de diseño de las piezas a fin de hacerlo óptimo por cada producto y tener una referencia para la producción interna y de <i>outsourcing</i>	No	0
Se reporta en tiempo real el estatus de las piezas en proceso del <i>outsourcing</i>	No	0
3.4.4. Administrar riesgos		0,50
Existe un plan de acción frente a fluctuaciones en la demanda y posibles contingencias	No	0
Existen alertas o alarmas para advertir el incumplimiento de plazos de entrega	No	0
Existe un mínimo de acuerdos para seguir estándares de tejido, especificar entregas, expectativas sobre la calidad e identificar riesgos	No	0
Los contratos se crean y gestionan en base a información precisa acerca de los mercados, costos y teniendo en cuenta la mitigación de riesgos	No	0
En casos de contingencias, se establecen mesas de diálogo para la proposición de soluciones	Sí	1
Existen circuitos de retroalimentación para cerrar los gaps de los requisitos del cliente y mitigar riesgos	No	0

Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

Figura J3: Dimensionamiento del proceso de transformación



Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

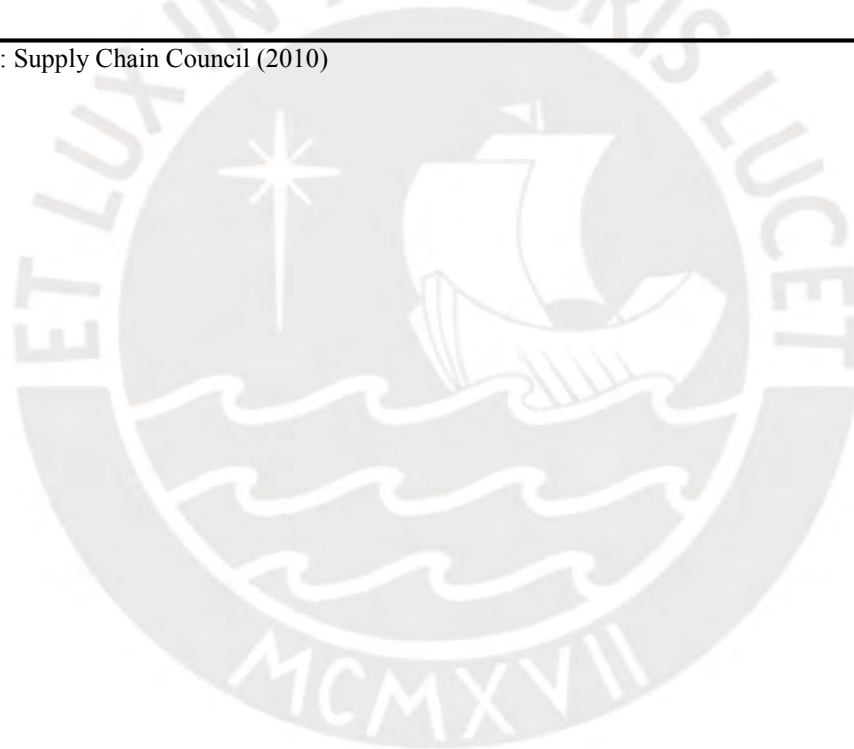


Tabla J4: Cuestionario de proceso de distribución

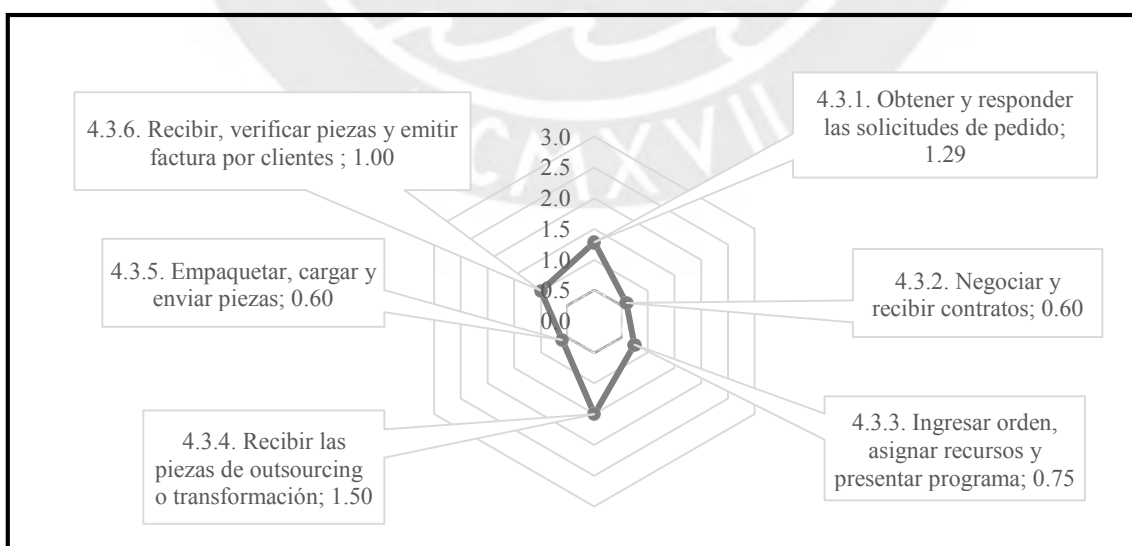
4. Proceso de distribución	0,65	
4.1. Distribución <i>stocked-product</i>	N/a	
4.2. Distribución <i>make-to-order</i>	N/a	
4.3. Distribución <i>engineer-to-order (eto)</i>	0,96	
4.3.1. Obtener y responder las solicitudes de pedido	1,29	
Se reciben las solicitudes de pedido o cotización por teléfono	Sí	1
Se ingresan las solicitudes en una base de datos sencilla	No	0
Se evalúan las solicitudes entre las líderes de la asociación	Sí	1
Se estima el cronograma de actividades para cada servicio	No	0
Se cuenta con una lista base de precios establecidos, la cual es actualizada constantemente	No	0
Se responde a los clientes potenciales con la aceptación o negación de los pedidos	Sí	1
Se actualiza la base de datos de pedidos	No	0
4.3.2. Negociar y recibir contratos	0,60	
Se negocia el precio y formas de pago con el cliente	Sí	1
Se negocia el tiempo de producción	No	0
Se negocian las características del producto	No	0
Se redacta el contrato (tiempo, precio, formas de pago y devoluciones)	No	0
La negociación se cierra con la firma de un contrato entre ambas partes	No	0
4.3.3. Ingresar orden, asignar recursos y presentar programa	0,75	
Se ingresa la orden con las especificaciones pertinentes en la base de datos	No	0
Se priorizan las órdenes según factores como tiempo, dificultad y categoría de clientes	No	0
Se asignan los recursos monetarios para distribución (<i>outsourcing</i>)	No	0
Se comunica la aceptación del pedido a las tejedoras	Sí	1
4.3.4. Recibir las piezas de <i>outsourcing</i> o transformación	1,50	
Existe un registro de identificación de insumos y piezas recibidas	No	0
Existe un área de almacenaje para distribución	Sí	1
Las piezas recibidas pasan por verificación	Sí	1
Se comunican los criterios de calidad de las piezas hechas por cada tejedora	No	0
4.3.5. Empaquetar, cargar y enviar piezas	0,60	
Se empaqueta según clasificación de insumos y piezas	No	0
Los empaques de envío son de calidad	No	0
Se genera un registro de insumos o piezas empaquetadas	Sí	1
Se preparan los documentos de envío de piezas con anticipación, incluyendo la facturación	No	0
Las piezas que son cargadas a tiempo	No	0
4.3.6. Recibir, verificar piezas y emitir factura por clientes	1,00	
Se verifica la conformidad en la recepción del pedido	No	0
Se cumplen con los términos acordados para la entrega	No	0
El proceso de cobranza se inicia siguiendo los criterios acordados	Sí	1
4.4. Distribución a minoristas	N/a	

Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

4.5. Soporte de distribución		0,34
4.5.1. Administrar reglas de negocios para despachos		0,75
El contrato clarifica si el pedido será entregado en el taller o se realizará <i>delivery</i>	Sí	1
Existen reglas que estipulen un mínimo y máximo de volumen por lote enviado	No	0
Se evalúan los pagos realizados en su totalidad versus los pagos truncos por incumplimiento de la entrega	No	0
Se realizan excepciones a la regla si el contrato no se cumple	No	0
4.5.2. Evaluar el rendimiento de entrega		0,00
Existen tiempos máximos estipulados con respecto al empaquetado	No	0
Se realiza un seguimiento a la movilidad que está transportando el pedido	No	0
Se mide la satisfacción del cliente por cada lote que recibe	No	0
4.5.3. Administrar información de distribución y transporte		0,60
Se registran los datos de cada pedido (preferencias del cliente, fecha, historial, estado y requisitos de entrega)	No	0
Se registran en una base de datos las entradas y salidas del almacén	No	0
El cliente puede acceder a información acerca de las fechas de entrega	No	0
Se estandariza la información de las características del medio de transporte	No	0
Conocer las tarifas de transportes dependiendo del trayecto y el volumen	Sí	1
4.5.5. Administrar riesgos de distribución en la cadena de suministro		0
Se han identificado y evaluado los riesgos del proceso de distribución	No	0
Se realizan planes e implementan respuestas que mitiguen estos riesgos	No	0
Se mitigan los riesgos de gestión de inventario (precisión, agotamiento, inventario dañado)	No	0
Se mitigan los riesgos de cumplimiento del documento (emisión de facturas)	No	0

Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

Figura J4: Dimensionamiento del proceso de distribución



Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

Tabla J5: Cuestionario de proceso de devolución

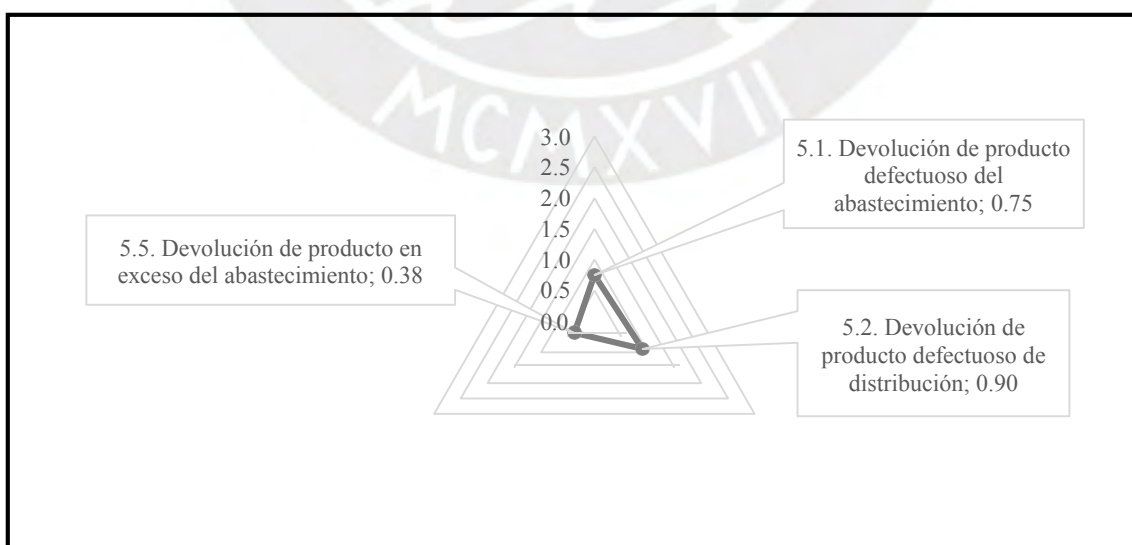
5. Proceso de devolución		0,51
5.1. Devolución de producto defectuoso del abastecimiento		0,75
5.1.1. Identificar, disponer y solicitar devolución de producto defectuoso		0
Existen criterios establecidos de inspección de insumos y piezas para identificar aquellos que deban ser devueltos	No	0
Existe un proceso estandarizado para la toma de decisiones sobre la devolución de los insumos o piezas	No	0
Se actualiza y comunica los cambios en las condiciones del negocio (costos, plazos y pagos)	No	0
Las condiciones de devolución se entienden claramente por todas las asociadas especialmente aquellas que son nuevas	No	0
Se solicita devolución de insumos o piezas, teniendo en cuenta el embalaje, transporte y características del producto reemplazante / mejorado	No	0
Las autorizaciones de devolución se procesan dentro del tiempo de ciclo esperado	No	0
5.1.2. Programar envío y devolver producto defectuoso		1,5
Se clasifican los diversos operadores y tarifas según conveniencia en costos para realizar el envío	Sí	1
Se preparan las piezas o productos defectuosos para ser enviados, incluyendo la documentación	No	0
Se empaquetan adecuadamente los productos o piezas defectuosas a enviar	No	0
El contacto de origen es notificado sobre el envío de los productos defectuosos	Sí	1
5.2. Devolución de producto defectuoso de distribución		0,90
5.2.1. Autorizar y programar la devolución de piezas defectuosas		0
Se ha comunicado al cliente los criterios de devolución (tiempo, fechas, cantidades y condiciones)	No	0
Existe un proceso estandarizado de recepción de solicitudes de devolución	No	0
Se documenta la programación de la recepción de piezas defectuosas	No	0
Se considera la capacidad productiva de las tejedoras y el reprocesamiento de las piezas	No	0
5.2.2. Recibir y transferir pieza defectuosa (incluye verificación)		1,80
Se recibe la pieza en el taller y es evaluada por una encargada de la revisión que autoriza o deniega la devolución	Sí	1
Se comunica formalmente la aceptación o negación de la devolución	No	0
Se cuenta con un espacio y registro de identificación de devoluciones	No	0
Las devoluciones son clasificadas en forma oportuna para identificar a la responsable de su mejora	Sí	1
Se comunica el tiempo límite para corregir piezas	Sí	1
5.3. Devolución de producto por mantenimiento o reparación del abastecimiento		N/a
5.4. Devolución de producto por mantenimiento o reparación de distribución		N/a
5.5. Devolución de insumos en exceso		0,38
5.5.1. Identificar, disponer y solicitar devolución de insumos en exceso		0
Existen criterios establecidos de inspección de insumos para identificar excesos y posibles devoluciones	No	0
Existe un proceso estandarizado para la toma de decisiones sobre la devolución de insumos en exceso	No	0
Se actualiza y comunica los cambios en las condiciones del negocio (costos, plazos y pagos)	No	0
Se solicita devolución de insumos en exceso, teniendo en cuenta el embalaje y transporte	No	0
Las autorizaciones de devolución se procesan dentro del tiempo adecuado	No	0

Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

5.5.2. Programar envío y devolver insumo en exceso		0,75
Se clasifican los diversos operadores y tarifas según conveniencia en costos para realizar el envío	Si	1
Se preparan los insumos en exceso para ser enviados, incluyendo la documentación	No	0
Se empaquetan adecuadamente los insumos en exceso a enviar	No	0
El contacto de origen es notificado sobre el envío de los insumos en exceso	No	0
5.6. Devolución de insumos en exceso de distribución		N/a
5.7. Soporte de devolución		0,00
5.7.1. Administrar reglas y rendimiento de devoluciones		0,00
Existen reglas que estipulen un mínimo y máximo de devoluciones	No	0
Se confirman todos los requisitos de documentación e inspección	No	0
Se negocian posibilidades de reabastecimiento por devoluciones	No	0
Se mide el rendimiento real del proceso de devolución cada trimestre	No	0
Existen estándares mínimos estipulados para el procesos de devolución	No	0
5.7.2. Administrar datos, inventario y transporte de devoluciones		0,00
Existe una base de datos de insumos y piezas devueltas, clasificada según criterios de devolución por defectos o excesos	No	0
Los datos del inventario de insumos y piezas devueltas son actualizados a tiempo real	No	0
Se programan horas y fechas de envío de devoluciones	No	0
5.7.3. Administrar riesgos de devoluciones		0,00
Se han identificado y evaluado los riesgos del proceso de distribución	No	0
Se realizan planes e implementan respuestas que mitiguen estos riesgos	No	0
Se mitigan los riesgos de gestión de inventario (por reposición de piezas defectuosas o por exceso)	No	0

Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

Figura J5: Dimensionamiento del proceso de devolución



Adaptado de: Supply Chain Council (2010)

Tabla K2: Cantidad de piezas según tipo de producto

2017							2018						
Tipo de producto	Producto/pieza	Tallas	% pedidos por producto	Ctd. por producto y talla	Precio prom.	Ingreso prom. anual 2017	Tipo de producto	Producto/pieza	Tallas	% pedidos por producto	Ctd. por producto y talla	Precio prom.	Ingreso prom. anual 2018
Prendas	Chompas	Talla XS	10%	29	S/.60,00	S/.1.710,00	Prendas	Chompas	Talla XS	10%	34	S/.60,00	S/.2.040,00
		Talla S	45%	128	S/.70,00	S/.8.977,50			Talla S	45%	153	S/.70,00	S/.10.710,00
		Talla M	35%	100	S/.80,00	S/.7.980,00			Talla M	35%	119	S/.80,00	S/.9.520,00
		Talla L	10%	29	S/.90,00	S/.2.565,00			Talla L	10%	34	S/.90,00	S/.3.060,00
	Vestidos	Talla XS	5%	1	S/.140,00	S/.105,00		Vestidos	Talla XS	5%	0	S/.140,00	S/.0,00
		Talla S	35%	5	S/.150,00	S/.787,50			Talla S	35%	0	S/.150,00	S/.0,00
		Talla M	45%	7	S/.160,00	S/.1.080,00			Talla M	45%	0	S/.160,00	S/.0,00
		Talla L	15%	2	S/.170,00	S/.382,50			Talla L	15%	0	S/.170,00	S/.0,00
Total				300	TOTAL	S/.23.587,50	Total				340	TOTAL	S/.25.330,00
Tipo de producto	Producto/pieza	% pedidos por producto	Ctd. por producto	Precio prom.	Ingreso prom. anual 2018	Tipo de producto	Producto/pieza	% pedidos por producto	Ctd. por producto	Precio prom.	Ingreso prom. anual 2018		
Accesorios	Carteras/bolsos	85%	1140	S/.40,00	S/.45.600,00	Accesorios	Carteras/bolsos	100%	1500	S/.40,00	S/.60.000,00		
	Otros	15%	60	S/.10,00	S/.600,00		Otros	0%	0	S/.10,00	S/.0,00		
Total			1200	TOTAL	S/.46.200,00	Total			1500	TOTAL	S/.60.000,00		

Figura K1: Contrato de subcontratación

CONTRATO DE *OUTSOURCING*¹

Conste por el presente documento, la celebración de un contrato de servicio que suscriben de una parte _____ (nombre de la asociación cliente), con RUC N° _____, con domicilio en _____, debidamente representada por _____, identificado con DNI N° _____, a quien en adelante se le denominará **LA ASOCIACIÓN CLIENTE**, y de la otra parte _____ (nombre de la asociación tercera), con RUC N° _____ con domicilio en _____, debidamente representada por su _____, Sra. _____, identificado con DNI N° _____, según mandato inscrito en la Ficha N° _____ del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quien en lo sucesivo se le denominará **LA ASOCIACIÓN SUBCONTRATADA**, bajo los términos y condiciones siguientes:

PRIMERO: de las Partes
LA ASOCIACIÓN CLIENTE es una persona jurídica de derecho privado, cuya actividad principal es _____. **LA ASOCIACIÓN SUBCONTRATADA**, es una asociación debidamente constituida cuyo objeto social comprende _____.

SEGUNDO: Objeto y Alcances del Contrato
 Por el presente documento, **LA ASOCIACIÓN CLIENTE** conviene en conformar una alianza estratégica con **LA ASOCIACIÓN SUBCONTRATADA**, para la colaboración en el servicio de _____. Para la prestación de tales servicios, **LA ASOCIACIÓN SUBCONTRATADA** delegará en las tejedoras que conformen dicha asociación, la realización de los servicios que requiere **LA ASOCIACIÓN CLIENTE**, recibiendo las facilidades del caso por parte de esta, para que puedan cumplir con el objeto del presente contrato.

TERCERO: Contraprestación Económica y Forma De Pago
LA ASOCIACIÓN CLIENTE se compromete a pagar el monto ascendente a la cantidad de S/. _____ (_____ Nuevos Soles), por el servicio de _____ por la **ASOCIACIÓN SUBCONTRATADA**. El cual se subdividirá en _____ monto, las fechas _____, respectivamente. Asimismo, el pago por este servicio se realiza por medio de _____ (depósito, transferencia, giro, cheque).

CUARTO: Plazo del Contrato
 El plazo estipulado para la prestación de los servicios que prestará **LA ASOCIACIÓN SUBCONTRATADA**, será de _____ contados a partir de la suscripción del presente documento, pudiendo a su vencimiento ser objeto de renovación por un período igual o mayor, conforme a las condiciones que se acuerden en dicha oportunidad. El presente contrato podrá darse por terminado anticipadamente por acuerdo entre las partes, o por un pre-aviso comunicado por escrito no menor de 15 (quince) días.

QUINTO: de las Obligaciones de la Asociación Subcontratada
 Son obligaciones de **LA ASOCIACIÓN SUBCONTRATADA**, las siguientes:
 • Realizar los servicios contratados de acuerdo a lo establecido en la cláusula segunda de este contrato, en forma eficiente, creativa y diligente, siendo indispensable que se cumpla con el objeto previsto en el presente documento.

¹ *Outsourcing*: subcontratación del servicio tejido

- Guardar secreto sobre los datos proporcionados por **LA ASOCIACIÓN CLIENTE** y sobre aquellos que conozca en el desempeño de las funciones contratadas.

SEXTO: De las Obligaciones de la Asociación Cliente
 Son obligaciones de **LA ASOCIACIÓN CLIENTE**:
 • Abonar a **LA ASOCIACIÓN SUBCONTRATADA** la retribución pactada en la forma y porcentaje acordados, siempre que **LA ASOCIACIÓN SUBCONTRATADA** cumpla a cabalidad con el objeto previsto en la cláusula segunda del presente contrato.
 • Prestarle todas las facilidades e información para llevar a cabo el servicio requerido.
 • Brindar los insumos necesarios, referidos a hilos o lanas y moldes, y el conocimiento requerido para la realización del servicio.
 • Ocuparse de los gastos de envío siempre y cuando no existan fallas por parte de la **LA ASOCIACIÓN SUBCONTRATADA**.
 • Las demás que resulten de este contrato o de la ley.

SÉPTIMO: Autonomía en la Prestación de los Servicios
 Las partes dejan expresa constancia que los trabajadores contratados por **LA ASOCIACIÓN SUBCONTRATADA** para llevar a cabo el objeto del presente contrato, no se encuentran sujetos a subordinación alguna por parte de **LA ASOCIACIÓN CLIENTE**. Por tanto, el presente contrato no origina en modo alguno relación laboral entre **LA ASOCIACIÓN CLIENTE** y los trabajadores contratados por **LA ASOCIACIÓN SUBCONTRATADA**, los cuales prestarán sus servicios de la siguiente forma:
 • Los trabajadores prestarán los servicios pactados en la cláusula segunda del presente contrato y los ejecutarán con los instrumentos menores, digase de las agujas, palitos y piqueteras, proporcionados por la **ASOCIACIÓN SUBCONTRATADA**.
 • Las instrucciones y sanciones que reciban los trabajadores únicamente pueden provenir de la **ASOCIACIÓN SUBCONTRATADA**.
 • Los trabajadores encargados de prestar el servicio pactado ante **LA ASOCIACIÓN SUBCONTRATADA** y **LA ASOCIACIÓN CLIENTE** percibirán la remuneración que **LA ASOCIACIÓN SUBCONTRATADA** les otorgue, no pudiendo recibir beneficios económicos de parte de **LA ASOCIACIÓN CLIENTE**.

OCTAVO: Pacto de contrato
LA ASOCIACIÓN CLIENTE declara conocer que **LA ASOCIACIÓN SUBCONTRATADA** no tiene obligación de exclusividad en la prestación de sus servicios, lo que significa que presta servicios similares a los pactados en la cláusula segunda del presente contrato a otros clientes, siempre y cuando cumpla con los tiempos requeridos para la **LA ASOCIACIÓN CLIENTE**]

Suscrito en Lima, en tres ejemplares de igual valor y tenor, el ____ de _____ del _____.

_____ LA ASOCIACIÓN SUBCONTRATADA Representada por: DNI: _____	_____ LA ASOCIACIÓN CLIENTE Representada por: DNI: _____
---	---

Tabla K3: Registro de recepción de materiales

Registro de recepción de materiales						
Cliente						
Fase 1: prototipado						
Tipo de pieza						
Fecha de recepción	Código	Color	Características del insumo	Nº conos	Peso (kg) c/cono	Peso(kg) s/cono
Subtotal				0	0	0
Fecha de recepción	Código	Color	Características del insumo	Nº conos	Peso (kg) c/cono	Peso(kg) s/cono
Subtotal				0	0	0
Total				0	0	0
Fase 2: tejido						
Tipo de pieza						
Fecha de recepción	Código	Color	Características del insumo	Nº conos	Peso (kg) c/cono	Peso(kg) s/cono
Subtotal				0	0	0
	Código	Color	Características del insumo	Nº conos	Peso (kg) c/cono	Peso(kg) s/cono
Subtotal				0	0	0
	Código	Color	Características del insumo	Nº conos	Peso (kg) c/cono	Peso(kg) s/cono
Subtotal				0	0	0
	Código	Color	Características del insumo	Nº conos	Peso (kg) c/cono	Peso(kg) s/cono
Subtotal				0	0	0
Total				0	0	0
Reabastecimiento						
	Código	Color	Características del insumo	Nº conos	Peso (kg) c/cono	Peso(kg) s/cono
Subtotal						
	Código	Color	Características del insumo	Nº conos	Peso (kg) c/cono	Peso(kg) s/cono
Subtotal						
Total						
Total general						

Tabla K4: Takt time y cycle time

Tiempos de tejido - 2019					
Carteras / bolsos		Chompas		Vestidos	
Tiempo neto trabajo (hrs)	266	Tiempo neto trabajo (hrs)	90	Tiempo neto trabajo (hrs)	19
Unidades producidas	213	Unidades producidas	43	Unidades producidas	84
Demanda del Trimestre I	286	Demanda del Trimestre I	6	Demanda del Trimestre I	6
Demanda del Trimestre II	286	Demanda del Trimestre II	6	Demanda del Trimestre II	6
Demanda del Trimestre III	857	Demanda del Trimestre III	19	Demanda del Trimestre III	19
Demanda del Trimestre IV	476	Demanda del Trimestre IV	11	Demanda del Trimestre IV	11
Cycle time	1,25	Cycle time	2,08	Cycle time	0,22
Takt time i	0,93	Takt time i	14,04	Takt time i	2,89
Takt time ii	0,93	Takt time ii	14,04	Takt time ii	2,89
Takt time iii	0,31	Takt time iii	4,68	Takt time iii	0,96
Takt time iv	0,56	Takt time iv	8,42	Takt time iv	1,74

Tabla K5: Evaluación 5S

Evaluación 5S		
Organizar	Puntos	Comentarios
¿solo hay artículos necesarios en la mesa de trabajo?		
¿los artículos usados están en buenas condiciones?		
¿los pasillos se encuentran sin bloquear el tránsito?		
Subtotal		
Ordenar	Puntos	Comentarios
¿todas las piezas/insumos y artículos se encuentran en su sitio?		
¿todos los artículos necesarios están al alcance de las tejedoras?		
¿los espacios se encuentran correctamente delimitados?		
Subtotal		
Limpiar	Puntos	Comentarios
¿los espacios y artículos de trabajo cumplen los estándares de limpieza?		
¿las piezas cumplen los estándares de limpieza y esterilización?		
¿las tejedoras cuentan con toda la vestimenta adecuada?		
Subtotal		
Estandarizar	Puntos	Comentarios
¿todas las tejedoras conocen y cumplen los procedimientos adecuadamente?		
¿se sigue el flujo de transformación sin interrupciones?		
¿la información se encuentra debidamente registrada?		
Subtotal		
Disciplina	Puntos	Comentarios
¿todas las tejedoras conocen y aplican adecuadamente las 5s?		
¿se proponen mejoras en torno a las 5s?		
¿se ha actualizado el kanban board?		
Subtotal		
Total general		Máx. Espd.: 15 punt.

Tabla K6: Ficha técnica estándar

Registro de ficha técnica						
Empresa					N° de pedido	
Representante					F. de registro	
RUC		Lugar de entrega			F. de entrega	
Producto/ pieza				Nombre de comercial		
Talla	Cantidad	Especificaciones del cliente (medidas, colores y punto)				
XS / TU						
S						
M						
L						
Insumos						

Figura K2: Contrato por servicio de tejido

CONTRATO DE PRESTACIÓN SERVICIOS

Conste por el presente documento, la celebración de un Contrato de Prestación de Servicio que suscribe de una parte _____ (nombre de la empresa cliente), con RUC N° _____, con domicilio _____, debidamente representada por _____, identificado con DNI N° _____, a quien adelante se le denominará **EL CLIENTE**, y de la otra parte a la **Asociación de Mujeres Artesanas Sisi Wasi**, con RUC N° 20522670724, con domicilio en Avenida Próceres de la Independencia, número 2037- 2do piso, San Hilarión, distrito de San Juan de Lurigancho, debidamente representada por su presidenta, **Sra. Irma Rosa Zarco Gutiérrez de Abad**, identificada con el DNI N° _____, según mandato inscrito en la Ficha N° _____ del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quien en lo sucesivo se le denominará **LA PRESTADORA**, se ha convenido el siguiente contrato:

PRIMERO: Objeto del Contrato y Descripción del Servicio Contratado.
Por el presente instrumento, **EL CLIENTE** contrata los servicios de **LA PRESTADORA** a ejecutar los trabajos y demás actividades propias del servicio contratado, el cual debe realizar de conformidad con las condiciones y cláusulas del presente documento y que consistirá en _____ (describir el servicio y los medios utilizados) en adelante los servicios.

SEGUNDO: Duración del Contrato.
El plazo para la ejecución del presente contrato será de _____ (indicar la duración días o meses), contados a partir del día de recepción de ficha técnica a **LA PRESTADORA** e insumos dados por **EL CLIENTE** y podrá prorrogarse por acuerdo entre las partes con antelación a la fecha de su expiración mediante la celebración de un contrato adicional que deberá constar por escrito.

TERCERO: Precio y Forma de Pago
Por la prestación de los servicios que por este instrumento se contratan, **EL CLIENTE** pagará a **LA PRESTADORA** un honorario bruto por la suma total de _____ soles por las _____ piezas hechas.
Y el valor del contrato será cancelado bajo las siguientes especificaciones:

Lote	Piezas a entregar	Fecha de entrega	Porcentaje de pago	Monto de pago

CUARTO: De la Ficha Técnica
Se anexará a este documento la ficha técnica la cual ha sido acordada días previos a la celebración del presente contrato. Esta incluye todas las especificaciones pertinentes para la realización de las piezas e información adicional a la descrita a dicha ficha, tal como, imágenes referenciales.

QUINTO: De los insumos
EL CLIENTE proveerá a **LA PRESTADORA** los insumos de materia prima, para la elaboración del servicio de tejido, tales como, hilos o lana. Estos serán entregados con las fichas técnicas y reabastecidos si fueran necesarios.

SEXTO: Lugar de entrega de los insumos y piezas terminadas
El servicio prestado y la entrega de los insumos serán hechos en el domicilio de **LA PRESTADORA**, previo acuerdo con **EL CLIENTE**. Por su parte, las piezas terminadas serán (recogidos por **EL CLIENTE** según las fechas pactadas de entrega de cada producción.

SEPTIMO: De las Devoluciones
Las piezas entregadas solo podrán ser devueltas, sin incurrir en costo adicional si:

- Se encuentran percutidas
- Las medidas de las piezas no corresponden a las especificadas en la ficha técnica
- Los colores, sus combinaciones y los diseños de las piezas no corresponden a las especificadas en la ficha técnica

El cliente solo contará con un plazo de 5 días hábiles para hacer efecto de las devoluciones, pasado este tiempo **LA PRESTADORA** no se responsabiliza por las piezas defectuosas.

OCTAVO: Confidencialidad
Queda prohibido a **LA PRESTADORA** revelar a terceros ajenos al Contrato, a excepción de las tejedoras subcontratadas, cualquier información relativa a este Contrato y la ejecución del mismo, sin el consentimiento previo y por escrito del **CLIENTE**. Todos los antecedentes, documentos e informaciones que **EL CLIENTE** ponga a disposición de **LA PRESTADORA**, con motivo del desarrollo del trabajo encomendado, no podrán ser usados por estos para ningún otro fin que no sea el señalado precedentemente.

NOVENO: Supervisión
EL CLIENTE o su representante supervisará la ejecución del servicio encomendado, en vistas al domicilio de **LA PRESTADORA** y podrá formular las observaciones del caso, para ser analizadas conjuntamente con **LA PRESTADORA**.

DECIMO: Terminación
El presente contrato terminará por acuerdo entre las partes y unilateralmente por el incumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato.

ONCEAVO: Independencia
LA PRESTADORA actuará por su cuenta, con autonomía y sin que exista relación laboral, ni subordinación con **EL CLIENTE**. Sus derechos se limitarán por la naturaleza del contrato, a exigir el cumplimiento de las obligaciones del **CLIENTE** y el pago oportuno de su remuneración fijada en este documento.

DOCEAVO: Domicilio
Para todos los efectos legales, se fija como domicilio contractual a la ciudad de _____.

Lima a los ____ días del mes _____ de 20__.

LA PRESTADORA

Representada por: _____

DNI: _____

EL CLIENTE

Representada por: _____

DNI: _____

Tabla K7: Evaluación costo beneficio

Proceso	Propuesta	Beneficio	Costo anual
Planificación	Establecer metodología de estimación de la demanda en base a históricos	Contar con una proyección de demanda anual	S/.200,00
Abastecimiento	Definir el proceso de pedido de <i>outsourcing</i> y establecer registros de insumos y piezas	Asegurar un correcto control y desempeño del servicio de <i>outsourcing</i> y contar con históricos de producción y flujo de materiales	S/.1.130,00
Transformación	Aumentar la capacidad instalada	Contar con el número de tejedoras óptimo para cubrir la demanda	S/.2.760,00
	Establecer un sistema de control de calidad y medición de desempeño	Mantener el ritmo óptimo de producción, cumpliendo estándares de calidad y minimizando el nivel de devoluciones	S/.454,50
Distribución	Establecer el sistema de servicio al cliente	Medición de satisfacción del cliente y cumplimiento del contrato	S/.383,00
Devoluciones	Establecer proceso y políticas de devolución	Asegurar el cumplimiento de las políticas de devolución	S/.215,00
Total			S/.5.142,50

Figura K3: Precio de mercado



The image shows a screenshot of an e-commerce checkout page. On the left, there are two images of a 'Praia Bag': a large one and a smaller one. The bag is crocheted with a black and yellow pattern and has a white circular handle. To the right of the images, the product details are listed: 'Praia Bag', 'Fabric: Crochet', 'Color: Black-yellow', 'Size: O/s', and 'Quantity: 2'. The price is '\$450.00'. Below the product details is a 'Remove item' link. At the bottom of the product section, there is a 'Subtotal' of '\$450.00' and a note 'Shipping & taxes calculated at checkout'. Below this is a text input field for 'Special instructions / Gift Message'. At the very bottom of the checkout area is a 'Check out' button.

Praia Bag \$450.00
Fabric: Crochet
Color: Black-yellow
Size: O/s
Quantity: 2

Remove item

Subtotal \$450.00
Shipping & taxes calculated at checkout

Special instructions / Gift Message

Check out



ANEXO L: Propuestas de mediano y largo plazo

Tabla L1: Descripción de puestos de trabajo

Gerencia General	
Objetivos	Establecer el plan estratégico organizacional en coordinación con las áreas subordinadas, a fin de optimizar los procesos
Funciones	Análisis y resolución de problemas, asignación de puestos de trabajo, realizar una revisión continua acerca del desempeño organizacional.
Habilidades/capacidades	Habilidades interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, comunicación eficaz, orientación a resultados y supervisión. Experiencia mínima de cinco años en el subsector de tejidos artesanales.
Resultados esperados	Incremento del nivel competitivo de la organización Aumento en los beneficios económicos y el impacto social que estos generan para las tejedoras.
Producción y calidad	
Objetivos	Definición y ejecución de los procesos y subprocesos inmersos en la producción
Funciones	Coordinación entre la Gerencia General y el Área de logística, para la elaboración del plan de producción, la contratación del personal necesario, abastecimiento de insumos requeridos, seguimiento y control de calidad final de cada lote de producción y la vigilancia del proceso de desarrollo del tejido a lo largo de las jornadas laborales
Habilidades/capacidades	Capacidad de planificación, trabajo en equipo, liderazgo, orientación a resultados y al cliente, la calidad en el trabajo y la comunicación eficaz. Experiencia mínima de cinco años en el subsector.
Resultados esperados	Capacidad productiva óptima de la organización y la elaboración de piezas de alta calidad.
Equipos	Desarrollo de producto: Responsables de establecer y ejecutar procesos, subprocesos y actividades para el diseño y prototipado de piezas Control de calidad: Responsables de ejecutar el plan de control y seguimiento de las piezas
Logística	
Objetivos	Asegurar los insumos requeridos y la contratación de proveedores externos, alineados a los procesos de producción y a las características de calidad
Funciones	Definición del proceso general de compra, obtención de insumos principales y contratación del servicio de tejido a un costo óptimo, sin perjudicar la calidad de las piezas y la responsabilidad del correcto manejo de los insumos
Habilidades/capacidades	Orientación a resultados, conocimientos técnicos respecto a la compra de insumos de diferentes calidades y la comunicación eficaz a fin de realizar negociaciones con los proveedores
Resultados esperados	Abastecimiento de insumos principales como lanas o hilos, abastecimiento de tercerización y el manejo del almacén

Marketing y ventas (nueva contratación)	
Objetivos	Gestionar el manejo del <i>E-Commerce</i> y la venta directa o indirecta
Funciones	Realización de un estudio de mercado inicial, el cual contribuya a definir las necesidades de los clientes y las tendencias actuales en moda de tejidos hechos a mano
Habilidades/capacidades	Habilidades interpersonales y de comunicación, resolución de problemas, organización y creatividad. Conocimientos y habilidades estadísticas para analizar información y realizar estimaciones de ventas
Resultados esperados	Incremente el posicionamiento de la organización en el mercado y que el nivel de satisfacción del cliente sea óptimo
Contabilidad (servicio tercerizado)	
Objetivos	Realizar reportes contables como estados financieros, a fin de que las líderes de la organización puedan tomar decisiones en base a un histórico de ingresos y se pueda tener conocimiento acerca de los ratios de rentabilidad de la organización
Funciones	Control de los ingresos y gastos de la organización
Recursos Humanos	
Objetivos	Bienestar e integración de las tejedoras en miras a un buen clima laboral Promover el desarrollo integral del talento humano de la organización
Funciones	Responsable de selección y clima organizacional, gestión de pagos, elaboración de plan de actividades y capacitaciones
Habilidades/capacidades	Liderazgo, adaptación a los cambios, resolución de problemas, trabajo en equipo, compromiso y ética
Resultados esperados	Pago justo y a tiempo de las tejedoras Incremento del nivel de satisfacción de las tejedoras en su lugar de trabajo

Tabla L2: Reclutamiento-ficha de evaluación

Ficha de evaluación			
Tejedora evaluada:			
Evaluadora:			
Fecha/hora:			
Marcar con una (x) según corresponda puntajes: 1 es el puntaje más bajo y 3 es el más alto			
1. Sobre las aptitudes en técnica de tejido	1	2	3
La tejedora demuestra conocimiento en las diversas técnicas de tejido propuestas			
La tejedora demuestra efectividad en la elaboración: tiempo, uso y manejo de insumos, y rapidez adecuados			
La tejedora propone sugerencias respecto al tejido			
2. Sobre las motivaciones	1	2	3
La tejedora demuestra interés por formar parte de la organización			
La tejedora demuestra afición al tejido			
La tejedora sustenta su interés en motivaciones netamente económicas			
La tejedora demuestra tener un objetivo a largo plazo a partir de la actividad del tejido			
3. Sobre la adaptabilidad al trabajo en equipo	1	2	3
La tejedora propone y escucha ideas dentro del equipo			
La tejedora busca soluciones y las comparte con el equipo			
La tejedora lidera el equipo eficazmente			
La tejedora muestra respeto e interés por el trabajo del equipo			
Total			
4. Observaciones generales			

Figura L1: Ficha de diseño

FICHA TÉCNICA DE DISEÑO																									
<p>Línea _____</p> <p>Colección _____</p> <p>Diseño _____</p>	<p>Fecha _____</p>																								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">Temporada</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Pieza</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Referencia</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Material</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Composición</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Talle</td><td></td></tr> </table>	Temporada		Pieza		Referencia		Material		Composición		Talle		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="2" style="padding: 2px;">Opciones de color</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Código</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Código</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Código</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Código</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Código</td><td></td></tr> </table>	Opciones de color		Código		Código		Código		Código		Código	
Temporada																									
Pieza																									
Referencia																									
Material																									
Composición																									
Talle																									
Opciones de color																									
Código																									
Código																									
Código																									
Código																									
Código																									
<p>Descripción _____</p>																									
<div style="border: 1px solid black; height: 150px; margin-top: 10px;"> <p style="margin-top: 5px;">Dibujo Técnico</p> </div>																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="padding: 2px;">Dimensiones</td><td style="width: 50px;"></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Complementos</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Forro</td><td></td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">Acabados</td><td></td></tr> </table>	Dimensiones		Complementos		Forro		Acabados		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="2" style="padding: 2px;">Proveedor(es)</td></tr> <tr><td colspan="2" style="height: 20px;"></td></tr> <tr><td colspan="2" style="padding: 2px;">Combinación de colores</td></tr> <tr><td colspan="2" style="height: 20px;"></td></tr> </table>	Proveedor(es)				Combinación de colores											
Dimensiones																									
Complementos																									
Forro																									
Acabados																									
Proveedor(es)																									
Combinación de colores																									
<div style="border: 1px solid black; height: 100px; margin-top: 10px; text-align: center;"> <p>Muestra de Materiales</p> </div>																									

Figura L2: Ficha de producción

FICHA TÉCNICA PARA PRODUCCIÓN																							
<p>Nombre Comercial _____</p>																							
<p>Imagen</p> <div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>																							
<p>Tipo de Pieza</p> <p> <input type="checkbox"/> Chompa <input type="checkbox"/> Cartera <input type="checkbox"/> Otro </p>																							
<p>Código de color (es) _____ // _____ // _____</p>																							
<p>Tiempo estimado de tejido _____</p>																							
<p>Características</p> <p>Medidas _____</p> <p>Especificaciones del punto(s) _____</p> <p>_____</p>																							
<p>Hilos</p> <p> <input type="checkbox"/> Algodón Pima <input type="checkbox"/> Algodón Tangüis Otros: _____ </p>						<p>Lanas</p> <p> <input type="checkbox"/> Baby Alpaca 100% <input type="checkbox"/> 30% Alpaca 70% Oveja Otros: _____ </p>																	
<p>Vaporizado</p> <p> <input type="checkbox"/> Sí _____ °C <input type="checkbox"/> No </p>																							
<p>Equipo Responsable _____</p>																							
<p>Tipo de Cliente</p> <p> <input type="checkbox"/> L. Estándar <input type="checkbox"/> L. <i>Premium</i> </p>																							
<p>Oportunidad Comercial</p> <p>Ene. Feb. Mar. Abr. May. Jun. Jul. Ago. Sep. Oct. Nov. Dic.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td style="width: 8.33%; height: 20px;"> </td> <td style="width: 8.33%;"> </td> <td style="width: 8.33%;"> </td> <td style="width: 8.33%;"> </td> <td style="width: 8.33%;"> </td> <td style="width: 8.33%;"> </td> <td style="width: 8.33%;"> </td> <td style="width: 8.33%;"> </td> <td style="width: 8.33%;"> </td> <td style="width: 8.33%;"> </td> <td style="width: 8.33%;"> </td> <td style="width: 8.33%;"> </td> </tr> </table>																							

Tabla L3: Supuestos financieros

Tipo		Referencias	Monto	Fuente / metodología	Sustento
Demanda	Prendas	Tasa de crecimiento de intención de consumo local del rubro moda en el Perú	2,70%	Fuente: Cámara de Comercio de Lima	Dato exógeno
		Crecimiento de la industria textil / prendas de vestir	4,00%	Fuente: Ministerio de Producción	Dato exógeno
		Meta de la organización, basado en históricos	8,80%	Fuente: Proyecciones <i>Sisi Wasi</i>	Historial prendas producidas
		Promedio	5,17%		
	Accesorios	Tasa de crecimiento de intención de consumo local del rubro moda en el Perú	2,70%	Fuente: Cámara de Comercio de Lima	Dato exógeno
		Tasa de crecimiento de demanda de carteras y accesorios	9,30%	Fuente: Deloitte	Dato exógeno
		Meta de la organización, basado en históricos	8,80%	Fuente: Proyecciones Sisi Wasi	Historial prendas producidas
		Promedio	6,93%		
Ventas	Distribución varía de acuerdo al mes	Varía	Fuente: Fernández, Flores, Hernández y Ordoya	Estacionalidad de prendas	
Precio de Venta	<i>Benchmark</i> con empresas que operan en el mercado	Varía	Fuente: Ayni, Rachel Comey, Benavia, Siblings Army, Kuna, Ceci'z, Turmany, Kero, Mozh	Precios de venta online	
	Margen de ganancias del sector textil	35%	Fuente: Martínez	Dato exógeno	
Capital de Trabajo Operativo	Días de efectivo	30	Metodología: Estrategia del negocio (cobertura de riesgo)	Días de pagos a trabajadores	
	Días de existencias	90	Metodología: Estrategia del negocio (cobertura de riesgo)	Días de producción	
	Días de cuentas por pagar	60	Metodología: Estrategia del negocio (cobertura de riesgo)	Política proveedores	
	Días de cuentas por cobrar	3	Fuente: PayU	Dato exógeno	
TCEA	Kd	32,50%	Fuente: Caja Tacna prestamos entre 40000 y 59999	Dato exógeno	
Costo de capital	Ke	99,13%	Fuente: Demoraran	Dato exógeno	
Perpetuidad	Después del quinto año de proyección	2%	Fuente: Entrevista a experto	Experiencia en el mercado	
Tasa impositiva	Impuesto a la renta	29,50%	Fuente: Artículo 55 de la Ley del Impuesto a la Renta	Dato exógeno	

Tabla L4: Estimación de la demanda potencial

Pronóstico línea estándar			
Población lima metropolitana			10.365.300
Mujeres	18- 39 años°	36,90%	3.824.796
Mdo. Potencial	Prefieren calidad	87%	3.327.572
	No se fija en la marca	53%	1.763.613
	Realizan compras online	57%	1.005.260
Mdo. Disponible	Nse (c)°	41%	412.156
Potencial total de mdo.		Mensual	Anual
Gasto prom. En vestido nse c		S/.163,00	S/.1.956,00
Demanda potencial		S/.67.181.497,69	S/.806.177.972,33
Pronóstico demanda línea premium			
Población lima metropolitana			10.365.300
Mujeres	25- 39 años°	24,30%	2.518.768
Mdo. Potencial	Prefieren calidad	87%	2.191.328
	No se fija en la marca	53%	1.161.404
	Realizan compras online	57%	662.000
Mdo. Disponible	Nse (a y b)°	28,90%	191.318
Potencial total de mdo.		Mensual	Anual
Gasto prom. En vestido nse a		S/.377,00	S/.4.524,00
Gasto prom. En vestido nse b		S/.258,00	S/.3.096,00
Grasto prom. En vestido a y b		S/.317,50	S/.3.810,00
Demanda potencial		S/.60.743.484,35	S/.728.921.812,17
	Nse (c)°	Nse (a y b)°	Total
Mdo. Disponible	412.156	191.318	603.474
Proporción	68,30%	31,70%	100,00%

Tabla L5: Benchmark/ Precios

Producto	Marca	Modelo	Composición	Precio	Moneda	Precio soles*
Cartera Estándar	Benavia	Zulia	100% Algodón	290,00	Soles	S/ 290,00
	Benavia	Itza	100% Algodón	290,00	Soles	S/ 290,00
	Siblings Army	Runciman	Algodón mercerizado	346,00	Soles	S/ 346,00
Precio Promedio Cartera Estándar						S/ 308,67
Chompa Estándar	Kuna	Suéter Sicuani	80% Alpaca 20% Lana	499,00	Soles	S/ 499,00
	Ceci'z	Chompa Adriana	Alpaca, lana y acrílico	175,00	Soles	S/ 175,00
	Turmanye	Tulipán	Alpaca, poliamida	99,90	Dólares	S/ 333,67
Precio Promedio Chompa Estándar						S/ 335,89
Cartera Premium	Rachel Comey	Praia Bag	100% Pima Cotton	225,00	Dólares	S/ 751,50
	Rachel Comey	Keno Bag	100% Pima Cotton	295,00	Dólares	S/ 985,30
	Mozh Mozh	Cupis Bag	-	225,00	Dólares	S/ 751,50
Precio Promedio Cartera Premium						S/ 829,43
Chompa Premium	Ayni	Mali Sweater	74% Suri Alpaca, 22% Wool, 4% Polyamide	504,00	Dólares	S/ 1.683,36
	Ayni	Kantuta Sweater	50% Alpaca, 50% Cotton	480,00	Dólares	S/ 1.603,20
	Ayni	Fabiana Cardigan	62% Alpaca, 22% Baby Alpaca, 14% Polyamide, 2% Merino Wool	575,00	Dólares	S/ 1.920,50
	Kero	Jumper "Ruby"	100% alpaca	179,90	Euros	S/ 681,82
	Kuna	Sueter Subtil	70% Baby Alpaca 30% Seda	549,00	Soles	S/ 549,00
	Rachel Comey	Erthia Pullover	90% Virgin wool, 10% Polyamide	550,00	Dólares	S/ 1.837,00
Precio promedio Chompa Estándar						S/ 1.379,15

Tabla L6: Flujo de caja económico general 2019-2025

Flujo de caja	2019 / 2020	2020 / 2021	2021 / 2022	2022 / 2023	2023 / 2024	2024 / 2025
Ventas		S/ 342.337,41	S/ 364.482,71	S/ 388.081,29	S/ 413.229,67	S/ 440.030,83
Costos de ventas		-S/ 224.851,81	-S/ 239.407,81	-S/ 254.919,64	-S/ 271.450,79	-S/ 289.069,06
Utilidad Bruta		S/ 117.485,60	S/ 125.074,90	S/ 133.161,66	S/ 141.778,88	S/ 150.961,77
Costos fijos		-S/ 29.400,00	-S/ 29.400,00	-S/ 29.400,00	-S/ 29.400,00	-S/ 29.400,00
Gastos ventas y administrativos		-S/ 48.880,00	-S/ 48.880,00	-S/ 48.880,00	-S/ 48.880,00	-S/ 48.880,00
Depreciación		-S/ 125,00	-S/ 125,00	-S/ 125,00	-S/ 125,00	-S/ 125,00
Utilidad Operativa		S/ 39.080,60	S/ 46.669,90	S/ 54.756,66	S/ 63.373,88	S/ 72.556,77
IR		-S/ 11.528,78	-S/ 13.767,62	-S/ 16.153,21	-S/ 18.695,29	-S/ 21.404,25
Utilidad Neta		S/ 27.551,82	S/ 32.902,28	S/ 38.603,44	S/ 44.678,58	S/ 51.152,52
Depreciación		S/ 125,00	S/ 125,00	S/ 125,00	S/ 125,00	S/ 125,00
Flujo de Caja Operativo		S/ 27.676,82	S/ 33.027,28	S/ 38.728,44	S/ 44.803,58	S/ 51.277,52
C.T.O	-S/ 36.150,85	-S/ 1.968,04	-S/ 2.000,48	-S/ 2.236,48	-S/ 2.366,23	-S/ 763,97
Inversión	-S/ 1.685,00			-S/ 1.060,00		-S/ 448,75
Gastos pre operativos	-S/ 13.438,25					
Flujo de Caja Económico	-S/ 51.274,10	S/ 25.708,78	S/ 31.026,81	S/ 35.431,97	S/ 42.437,35	S/ 50.064,80
Préstamo / Cuotas	S/ 41.019,28	-S/ 15.954,12	-S/ 15.954,12	-S/ 15.954,12	-S/ 15.954,12	-S/ 15.954,12
Escudo Fiscal		S/ 3.569,08	S/ 2.895,70	S/ 2.346,70	S/ 1.615,58	S/ 643,88
Flujo de Caja Financiero	-S/ 10.254,82	S/ 13.323,74	S/ 17.968,39	S/ 21.824,55	S/ 28.098,81	S/ 34.754,56
Subvención cruzada		-S/ 3.997,12	-S/ 5.390,52	-S/ 6.547,37	-S/ 8.429,64	-S/ 10.426,37
Total		S/ 9.326,62	S/ 12.577,87	S/ 15.277,19	S/ 19.669,16	S/ 24.328,19

Figura L7: Talleres de tejido *Sisi Wasi*

Escuela de tejido "<i>Sisi Wasi</i>"		
Identificación del proyecto	Nombre	Taller de tejido artesanal -" <i>Sisi Wasi</i> "
	Ubicación del taller	San Juan de Lurigancho
	Responsable	Presidenta de la Asociación
	Infraestructura	Taller de la Asociación de artesanas Sisi Wasi
	Días	Lunes y viernes
	Horarios	10:00 am. a 12:00 pm. 3:00 pm. a 5:00 pm.
Fundamentación	Este taller se realiza con el fin de promover la enseñanza del tejido hecho a mano, transmitiendo cultura, arte y empoderamiento en mujeres que pueden encontrar oportunidades de desarrollo a través del tejido artesanal. Se busca que las participantes reconozcan sus habilidades y capacidades para tomar decisiones, crear y crecer.	
Descripción breve del taller	Se realizan sesiones aplicativas partiendo por la elaboración de puntos básicos en las técnicas de palito y crochet, las cuales serán lideradas por la presidenta de la Asociación	
Objetivos	General	Potenciar las habilidades de las participantes, a través de una actividad que les permita reconocer su capacidad de producir, crear y hacer algo propio.
	Específicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dar a conocer las diversas técnicas de tejido 2. Formar tejedoras comprometidas con sus responsabilidades 3. Promover el reconocimiento de habilidades y capacidades para crear y tomar decisiones 4. Revalorar el arte del tejido hecho a mano
Metas esperadas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar el desarrollo de habilidades de creación, a través de la perseverancia y responsabilidad. 2. Generar oportunidades de desarrollo para las participantes (trabajo, autonomía económica) 	
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitaciones sobre puntos, técnicas y el uso de las diversas herramientas de tejido a mano 2. Reconocimiento de fortalezas y debilidades 3. Participación activa a través de la proposición de ideas creativas para el desarrollo de piezas 4. Elaboración de propuestas que puedan complementar alguna colección de la empresa (ventana de oportunidad para las participantes) 	
Recursos necesarios	Palitos, crochets, telares, lanas, hilos, registros de avances, talento humano para moderar los talleres	