



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

**PROPUESTA DE UNA GUÍA METODOLOGÍA GERENCIAL
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN
EMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN HUASANCHANA -
COMUNIDAD DE CHOCTAMAL DEL DISTRITO DE MARIA,
PROVINCIA DE LUYA DE LA REGIÓN AMAZONAS, 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR:

FREDY LUIS PORTOCARRERO GUIBIN

ASESOR:

MG. YOVANA MEDINA VÁSQUEZ

LINEA DE INVESTIGACION:

MODELO Y HERRAMIENTAS GERENCIALES

CHICLAYO - PERÚ

2015

PÁGINA DEL JURADO

MG. ZOEGER CALLE ERIK
PRESIDENTE

MG. ROMERO PAREDES ROLANDO
SECRETARIO

MG. PECSEN QUIROZ JUAN
VOCAL

DEDICATORIA

A DIOS por la oportunidad que me dio en seguir una carrera profesional y por haberme iluminado a lo largo de mi vida universitaria.

A mis padres, Luis y Carmen por su amor y apoyo incondicional en el logro de mis objetivos.

A mis hijos Jheziel y Luis como muestra de superación e inspiración.

A mis abuelos en especial, que desde el cielo que me ilumina

Fredy Portocarrero

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a todas las personas involucradas en el desarrollo de esta problemática de impacto, por habernos proporcionado la información necesaria para realizar la presente investigación. Así mismo, a nuestros Docentes de la Escuela Profesional de Administración, Profesor del curso por la formación recibida. Finalmente agradecemos, a todos los que de alguna u otra forma me han ayudado en la consecución de nuestra investigación

A los trabajadores artesanos de la Asociación Huasanchana, por brindarme las facilidades para la ejecución de la presente investigación.

A los trabadores de la provincia de Luya por haber brindado las facilidades para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación, el cual contribuyó al logro de los objetivos y actividades.

A la asesora, Dra. Yovana Medina Vásquez, por su oportuna ayuda en el desarrollo del presente trabajo de investigación e inculcarnos a seguir adelante en nuestra carrera profesional. Al asesor externo, Dr. Benjamín Roldan Polo Escobar, por su oportuna ayuda en el desarrollo del presente trabajo de investigación e inculcarnos a seguir adelante en nuestra carrera profesional.

Fredy Portocarrero

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Fredy Luis Portocarrero Guibin, estudiante de la escuela académico profesional de **Administración** de la Facultad de Administración de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI N° 33425827, con la tesis titulada **“PROPUESTA DE UNA GUÍA METODOLOGÍA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN HUASANCHANA - COMUNIDAD DE CHOCTAMAL DEL DISTRITO DE MARIA, PROVINCIA DE LUYA DE LA REGIÓN AMAZONAS, 2015”**.

Declaro bajo juramento que:

La tesis de mi autoría.

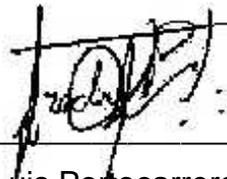
He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.

La tesis no ha sido autoplagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que haya sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente en la Universidad César Vallejo.

Chiclayo, 26 de agosto de 2014



Fredy Luis Portocarrero Guibin

DNI N° 33425827

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado, presento ante ustedes la tesis titulada “PROPUESTA DE UNA GUÍA METODOLOGÍA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN HUASANCHANA - COMUNIDAD DE CHOCTAMAL DEL DISTRITO DE MARIA, PROVINCIA DE LUYA DE LA REGIÓN AMAZONAS, 2014”. Con la finalidad de encontrar estrategias para fortalecimiento de la gestión empresarial de la Asociación Huasanchana de la comunidad de Choctamal, en cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad Cesar Vallejo para obtener el título profesional de licenciado en administración.

Es importante recalcar que el área artesanal textil específicamente a base de lanas no es muy producida a pesar de la existencia del recurso; el mismo que no está siendo aprovechado por el mercado más aun cuando existe la demanda; por ello es importante desarrollar herramientas como en este caso el plan de negocios para estas empresas; en función de una visión de progreso el mismo que ayudara al direccionamiento planificado y organizado de futuro.

En base a los análisis antes realizados en la asociación artesanal productora y comercializadora de prendas de vestir en tejidos con lanas, ubicada en el distrito de María. Permitiendo a las personas de este distrito la posibilidad de brindar facilidad; tanto para ofertantes y demandantes de los productos ya que se forma una cadena de beneficios mutuos entre involucrados que intervienen en el proceso. De tal forma se desarrolla el plan de negocios distribuido de la siguiente manera: Capítulo I: Contiene aspectos referentes a antecedentes categorizado con temas referentes a la administración, Capítulo II: Está enfocado al marco teórico el mismo que consta de teorías. Como gestión empresarial, plan de negocios y emprendimiento, así como también lineamiento conceptual que debe realizarse antes de desarrollar un proyecto de inversiones para determinar la verificación y factibilidad del proyecto. Capítulo III: En este capítulo consta el contenido de la metodología del proyecto de investigación, dentro del cual contiene el Estudio Técnico que determina el tamaño de la

investigación, la metodología a utilizar, figurando de este modo una perspectiva de lo que se pretende construir, en el Capítulo IV: se da paso a la elaboración e identificación de la propuesta administrativa que conlleva a especificar la razón social, la misión, visión, principios, políticas, la constitución jurídica de la empresa, etc.

El autor

ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	v
PRESENTACIÓN.....	vi
ÍNDICE.....	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT.....	xi
I. INTRODUCCIÓN	13
1.1 Realidad problemática	14
1.2 Trabajos previos	15
1.3 Teorías Relacionadas.....	24
1.4 Formulación del problema	46
1.5 Justificación del estudio.....	46
1.6 Hipótesis.....	48
1.7 Objetivos	48
II. MÉTODOS.....	50
2.1 Diseño de la investigación	50
2.2 Variables	50
2.4 Población y Muestra	52
2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	53
2.6 Métodos de análisis de datos	56
2.7 Aspectos éticos	57
III. RESULTADOS.....	58
Objetivo específico 03.	63
IV DISCUSIÓN.....	64
V CONCLUSIONES	68
VI. RECOMENDACIONES.....	69
VII. PROPUESTA	70
VIII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86
ANEXOS.....	88

RESUMEN

El objetivo que persigue la investigación fue proponer una guía metodológica gerencial que permita fortalecer la gestión empresarial de la Asociación de artesanos Huasanchana de la comunidad de Choctamal del Distrito de María, Provincia de Luya, región Amazonas. Teniendo en cuenta que son pocas las empresas que se dedique a esta actividad. La falta de conocimiento para incursionar en la apertura de una microempresa, podría ser una de las causas que dificulte el emprendimiento, además al no existir un lugar en donde se confeccionen prendas de vestir artesanalmente en la ciudad, provoca que los habitantes viajen a otros destinos en búsqueda de productos que satisfagan sus requerimientos.

La estrategia que se empleó para el desarrollo de la investigación en su fase inicial fue realizar un estudio para conocer sus principales características que tienen los artesanos en su organización y a partir de ello proponer mejoras innovadoras en la asociación de artesanos de la comunidad de Husanchana como una guía metodológica gerencial con la finalidad de fortalecer su gestión empresarial y que como estrategia competitiva contar con un modelo de negocio que les permita desarrollarse como una asociación de artesanos emprendedores cuya actividad principal se basa en un comercio justo focalizado a la elaboración de artesanía textil. En tal sentido la presente investigación es descriptiva y propositiva. Se trabajó con una muestra de 39 artesanos el cual nos permitió desarrollar este tipo de investigación aplicando nuevas herramientas de gestión.

Lo que se pretendió lograr con el trabajo investigativo, fue alcanzar la propuesta de una Guía metodológica gerencial como herramienta practica para el fortalecimiento de la gestión empresarial (figura 4.4), teniendo como pilares el diagnóstico que permitió el análisis situacional de la asociación y el FODA. Diseño de estrategias sustentado bajo los lineamientos estratégicos del Marketing Mix, resaltando las variables e indicadores como son la Competitividad empresarial y el crecimiento empresarial así como las alianzas

estratégicas a tomar en cuenta. Y la Estrategia competitiva, resumido a través de un modelo de negocio, que se sustenta a partir de una iniciativa emprendedora con un modelo de comercio justo focalizado en la elaboración y venta de artesanía textil el cual les permita mejorar su calidad de vida de la asociación y la inserción a nuevos mercados.

Palabras Claves: Guía metodológica, fortalecimiento, gestión empresarial

ABSTRACT

The objective of the research was to propose a managerial methodological guide to strengthen the business management of the Huasanchana Artisans Association of the community of Choctamal of the District of Maria, Province of Luya, Amazonas region. Taking into account that few companies are engaged in this activity. The lack of knowledge to enter into the opening of a microenterprise, could be one of the causes that hinders the entrepreneurship, in addition to the absence of a place where clothing is handcrafted in the city, causes the inhabitants to travel to other destinations In search of products that meet your requirements.

The strategy that was used for the development of the research in its initial phase was to carry out a study to know its main characteristics that have the artisans in its organization and from this to propose innovative improvements in the association of artisans of the community of Husanchana like a managerial methodological guide with the purpose of strengthening their business management and as a competitive strategy to have a business model that allows them to develop as an association of entrepreneurial artisans whose main activity is based on a fair trade focused on the production of textile handicrafts. In this sense, the present investigation is descriptive and propositive. We worked with a sample of 39 craftsmen who allowed us to develop this type of research applying new management tools.

What was intended to be achieved with the research work was to reach the proposal of a managerial methodological guide as a practical tool for the strengthening of business management (figure 4.4), having as its pillars the diagnosis that allowed the situational analysis of the association and SWOT. Strategy design supported by the Strategic Marketing Mix guidelines, highlighting the variables and indicators such as business competitiveness and business growth as well as the strategic alliances to be taken into account. And the competitive strategy, summarized through a business model, which is based on an entrepreneurial initiative with a fair trade model focused on the production

and sale of textile craftsmanship that allows them to improve their quality of life of the association And insertion into new markets.

Keywords: Methodological guide, strengthening, business management

I. INTRODUCCIÓN

Una de las estrategias para afrontar los problemas del sector artesano textil en general y de la micro y pequeña empresa en particular. Hoy más que nunca se mira a la organización como una de las formas de intervenir con posibilidades en el contexto regional mundial actual, donde la competitividad es una exigencia natural. Sin embargo, hasta hace relativamente poco tiempo se puso énfasis en que la organización orientada a producir bienes para los mercados debe tener una visión marcadamente empresarial.

Las formas asociativas pueden generarse bajo una dinámica empresarial, dada la naturaleza y los objetivos del proyecto de investigación, este trabajo de investigación busca mejorar la organización empresarial con estrategias y una guía metodológica gerencial que les permita impulsar la actividad económica en beneficio de sus asociados.

En la actualidad, el fortalecimiento empresarial representa para las empresas uno de los objetivos principales. Es por ello que a continuación se presenta una propuesta que contiene “El diseño de

Una guía metodológica para el fortalecimiento empresarial de la Asociación Huasanchana” Esta guía está conformada por los objetivos que se pretenden lograr, la importancia que conlleva su realización a corto plazo, las instrucciones necesarias para su uso, difusión y mantenimiento de ésta. Además, la situación actual de la asociación como: la institucionalidad, recursos, estatutos y toma de decisiones. Y el desarrollo de la guía metodológica: elaboración del diagnóstico de la asociación, matriz competitiva y sus estrategias, determinación de indicadores empresariales y sus respectivos instrumentos de evaluación, competitividad empresarial, diseño de alianzas estratégicas y ventajas competitivas.

Finalmente se deja a consideración determinar un comité encargado de implementar, evaluar y actualizar la propuesta. El objetivo principal de esta propuesta es proporcionar al comité Directivo de la asociación Huasanchana,

una guía que indique los pasos para lograr el fortalecimiento en su gestión empresarial.

1.1 Realidad problemática

Desde años atrás a causa de la falta de políticas y documentos de gestión, esta situación ha creado un aplazamiento y la formalización del turismo vivencial, pero las diversas comunidades de la región Amazonas siempre se han distinguido por sus objetos elaborados por una producción artesanal que los caracteriza una de otra provincia las mismas que se vienen dando a lo largo del tiempo con un uso utilitario de mayor o menor envergadura, ornamental o ceremonial, dependiendo de las necesidades del grupo social en que se encuentran inmersos. Con respecto a la asociación artesanal Huasanchana de Choctamal se han venido dedicado a la producción manual de artículos de textilería lo que es atestiguado por los objetos que vienen produciendo artesanalmente.

Respecto al caso de estudio, la asociación de artesanos Huasanchana de Choctamal en un principio tenían un fin y era de era de satisfacer necesidades de abrigo y vestimenta en su distrito.

Debido a la implementación del teleférico y ante la expectativa de ser parte de un corredor turístico: Chachapoyas - Tingo - María (Choctamal) y con la puesta en valor de la Ciudadela de la Fortaleza de Kuelap, es que los asociados en su momento contrastaron la formación de nuevas ideas en donde buscaron mejorar su actividad económica ante esta oportunidad y más aún ante la crisis económica mundial que también les afectaba.

En continuas reuniones los asociados concluyeron que es necesario establecer la implementación de un modelo de gestión a través de una guía metodológica gerencial que les permita mejorar sus niveles de competencia en el mercado, además mejorar sus técnicas de tejido, donde vienen elaborando una artesanía textil de regular calidad y con el fin de seguir con la tradición cultural, de reactivar su economía y poder trascender como artesanos. Decidieron prepararse para buscar una intervención de su producción no solo al mercado local sino al turismo internacional, con una mejora de su producción en lo que

respecta a la artesanía textil que les permita mejorar su economía, para ello es necesario contar con capacitaciones para mejorar sus diseños, como bolsas, monederos, ponchos, cosmetiqueras, bufandas, chalecos, gorros tradicionales, siendo estos últimos de mayor demanda. En entrevistas realizadas con los integrantes de la asociación de artesanos se tuvo conocimiento de que la lana que compone el textil que se elabora presenta características de mayor flexibilidad y manejabilidad comparado con el elaborado en épocas anteriores, características favorables para elaborar productos de carácter utilitario.

Con el presente trabajo de investigación se espera proponer una guía metodología que le permita a la asociación de artesanos Huasanchana el fortalecimiento de su gestión empresarial, donde la oferta generada en el corredor ubicado en el centro del Tingo y María permitirá a la población de Choctamal una mejor dinámica de venta a partir de la exposición de sus productos.

1.2 Trabajos previos

Trabajos Internacionales

Contreras (2013). En su investigación “Diseño de nuevos productos con textil artesanal de Teotitlán del Valle, en coordinación con el Centro de Arte Textil Zapoteco Bii Daüü” Huajuapán De León, Oaxaca-México, se tiene que A diferencia de los productos convencionales del mercado que muchas veces se aprecian por el nivel de sofisticación en su producción debido a la tecnología de punta utilizada, los productos artesanales ofrecen valores culturales que provienen de la forma de pensar y de concebir el mundo de los artesanos. En una de las encuestas aplicadas un posible usuario expreso que: “tener un producto artesanal me conecta en cierta forma con la familia que elaboró el producto, poseo una pequeña parte de la comunidad a la que pertenecen”. Detrás de cada proceso artesanal se encuentran técnicas sabias ancestrales y formas de vida que representan la identidad de los pueblos oaxaqueños, el trabajo empleado en los procesos, vuelve costosos a los productos, por otro lado el desconocimiento y desvalorización de la sociedad hacia los factores que envuelven la artesanía, así como de los beneficios que esta conlleva, han

hecho que decaigan. La Antropóloga Marta Turok Wallace en el Primer encuentro de prácticas colaborativas de diseño, en su conferencia magistral “La colaboración y la multidisciplinaria” llevada a cabo el 12 de octubre de 2012 en la ciudad de Oaxaca, afirma que en la práctica de los procesos artesanales existe una tendencia en la pérdida generacional, representada por una pirámide invertida, en la que en la parte superior se encuentran artesanos entre 50-80 años, mientras que en la parte inferior el 5% representa artesanos entre 5-19 años. Pocas son las generaciones que continúan en el aprendizaje de las técnicas artesanales, y mientras esta no encuentre nuevos consumidores, su prevalencia peligra. La realización de este proyecto conlleva al conocimiento de la situación actual de la artesanía, no solo en Teotitlán del Valle, sino del estado de Oaxaca. Pero también se detecta que el diseño como disciplina y herramienta puede ayudar a la revalorización de la misma, siempre y cuando se conozcan los procesos de producción artesanales y no se atente con las formas de vida y de percibir el mundo de los artesanos.

El beneficio de la metodología de diseño compartida representa una opción para los artesanos en la generación de ideas para nuevos productos, ya que el lapso de tiempo para la renovación de productos es corto. Y no se considera adecuado el hacer dependientes a los artesanos de los diseñadores, pues cuando un diseñador genera por sí solo la idea y después la presenta a los artesanos, ellos solo aportarían la mano de obra. Lo cual no favorece la razón de ser de los artesanos. El conocimiento de una metodología de diseño también evitará la copia de productos fabricados industrialmente por parte de los artesanos, brindando un valor agregado al producto. Puede llegar a considerarse que la aplicación de la metodología de diseño por parte de los artesanos es un factor que propiciará el enfoque adecuado de los productos y mejorará la calidad de los mismos. Por otro lado, a través de este proyecto se descubrió que el diseño no actúa por sí solo en el desarrollo de productos. El diseño representa una de las tres áreas importantes en una empresa junto a la mercadotecnia y la manufactura. De igual manera en la producción artesanal, pues el diseño ofrece un mejor conocimiento de las necesidades de la sociedad y las capacidades de producción de los artesanos, fungiendo como intérprete

entre las necesidades del usuario y las traduce utilizando las cualidades y posibilidades de producción de los artesanos.

Como impacto se tiene a las experiencias de diseño, Los prototipos que utilizan un textil con mayor número de hilos por pulgada en urdimbre y lana de grosor mediano adquieren una ligereza apropiada para el producto final. El 80% es de uso de cintas como correas tejidas en telar, presenta mayor rigidez y distribución del peso de la computadora portátil, a diferencia de las cintas trenzadas a mano. El producto está enfocado tanto para usuarios de ambos sexos, sin embargo, el uso de asas con forma curva reduce considerablemente el cumplimiento de este requerimiento. El uso de materiales para la cubierta interna de textura suave, favorecerá la confianza del usuario hacia el producto al introducir sus artículos tecnológicos.

Comentario: según los criterios anteceditos se debe tener en cuenta que muchos de los productos convencionales que existen en el mercado muchas veces no cumplen con las condiciones necesarias, para ser utilizada, teniendo en cuenta que los productos artesanales en muchos de los casos ofrecen valores culturales que provienen de la forma de pensar y de concebir el mundo de los artesanos. Por lo que se hace necesario rescatar esos rasgos culturales que con el venir de los años se han ido perdiendo.

Ganchala (2013). En su investigación “Plan de negocios para una empresa artesanal productora y comercializadora de prendas de vestir en tejidos con lanas acrílicas. “gonz-extil”, ubicada en el cantón Pujilí. Período 2012” Latacunga – Ecuador. El objetivo que persigue la investigación fue, crear un plan de negocios para una empresa artesanal productora y comercializadora de prendas de vestir en tejidos con lanas acrílicas, tomando en cuenta que en el Cantón Pujilí no hay una empresa que se dedique a esta actividad. La falta de conocimiento para incursionar en la apertura de una microempresa, podría ser una de las causas que dificulte el emprendimiento, además al no existir un lugar en donde se confeccionen prendas de vestir en la ciudad, provoca que los habitantes viajen a otros destinos en búsqueda de productos que satisfagan sus requerimientos. La metodología que se empleó para el desarrollo de la

investigación será tanto cuantitativamente y cualitativamente, dado que se realizarán estudios para conocer las características innovadoras que poseerá el producto. Lo que se pretendió lograr con el trabajo investigativo, es llegar a soluciones al problema existente en la ciudad, por ello se propone la creación de una empresa artesanal productora y comercializadora de prendas de vestir en tejidos con lanas acrílicas “Gonz-extil”.

Comentario: la característica principal de implementar un plan de negocios o una guía metodológica se hace más que importante porque permitirá el fortalecimiento de la empresa artesanal productora y comercializadora de prendas de vestir tejidos con diferentes lanas. y de cierta forma de contar con estrategias innovadoras teniendo en cuenta que la falta de conocimiento podría ser una de las causas que dificulte el emprendimiento e los asociados.

Quiroz Ruiz Laura Margarita (2012). En su Memoria descriptiva posicionamiento, promoción y el fortalecimiento de la técnica de bordado textil tradicional de San Pablo Tijaltepec, Tlaxiaco, Oaxaca México. El objetivo fue definir el proceso de la técnica de bordado textil de san pablo Tijaltepec, aportando detalles descriptivos ilustrativos; se ve cubierto con la información de los materiales, herramientas, contexto ambiental y los procesos de la técnica que utilizan. El significado de cada pieza obtenida por tejido y de las piezas bordadas que conforman la indumentaria tradicional de la mujer de San pablo Tijaltepec, se manifiesta en el manejo de los materiales, formas, colores y textura, sin desprenderse de las características cotidianas, culturales Y tradicionales que conforman su Cosmovisión.

Se tiene como referencia a lo anterior, una selección de imágenes de las piezas originales y tradicionales que se han realizado en el telar de cintura y que fueron bordadas en manta; de las cuales se identificaron los elementos de diseño que la integran y alguno de sus significados.

Es importante mencionar el gran aporte de la mujer de San Pablo Tijaltepec como educadora de la familia y protectora de sus tradiciones, valores, lengua, indumentaria. Además, ellas son responsables de la enseñanza y de conservar

el conocimiento de la técnica de la elaboración de los textiles para las futuras generaciones.

Es un privilegio el haber estado en contacto directo con las mujeres tejedoras y bordadoras de San Pablo de Tijaltepec, ha representado una gran experiencia el conocimiento aprendido y plasmado en este documento. Esta experiencia me ha hecho comprender que el diseño está presente en el entorno cultural de nuestros pueblos originarios y está vivo en las piezas elaboradas por las mujeres y hombres de estos pueblos.

Como diseñadora, con esta investigación he descubierto que se tiene que crear una cultura de sensibilidad, para motivar la inquietud de la sociedad y provocar que volteen a ver hacia la vida, cultura y tradiciones de los pueblos. El diseño puede ser el vínculo que permita establecer una comunicación abierta para comprender el desarrollo de los procesos ancestrales, ser un apoyo para plasmarlo y un intermediario para darlo a conocer.

Aún existen elementos en las culturas tradicionales que no han sido explotados en su totalidad dadas las características y limitantes, pero con esta investigación se pretende provocar un interés en el desarrollo de futuros proyectos que refuercen las bases del trabajo de las comunidades mexicanas.

Experiencias de diseño Los prototipos que utilizan un textil con mayor número de hilos por pulgada en urdimbre y lana de grosor mediano adquieren una ligereza apropiada para el producto final. El uso de cintas como correas tejidas en telar, presenta mayor rigidez y distribución del peso de la computadora portátil, a diferencia de las cintas trenzadas a mano. El producto está enfocado tanto para usuarios del sexo femenino como masculino, sin embargo, el uso de asas con forma curva reduce considerablemente el cumplimiento de este requerimiento. El uso de materiales para la cubierta interna de textura suave, favorecerá la confianza del usuario hacia el producto al introducir sus artículos tecnológicos.

Comentario: Se tiene como referencia a lo planteado anteriormente, una caracterización de diseños tradicionales que se vienen realizando identificando los elementos y diseños que la integran y alguno de sus significados de cultura viva, y con el apoyo de herramientas de gestión permiten insertarse a través de una estructura organizacional y un documento de gestión con inclusión de género a nuevos mercados.

Jara, Silvia (2010). En su investigación *Análisis y fomento del sector artesanal dedicado a la confección de prendas de vestir, la producción y los canales de comercialización local, nacional e internacional. Caso maestros artesanos de corte y confección y afines de Ibarra para el mercado alemán, en el período 2004-2010*. En Ecuador la actividad artesanal es una característica relevante tanto por su riqueza cultural como por la variedad de producción artesanal existente. Aquellas personas dedicadas a la confección de ropa con diseños artesanales como son las camisas y blusas, de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, agrupándose en un gremio, pretenden llegar a los consumidores finales, a nivel local, nacional e internacional, puesto que el comercio es la manera propicia para desarrollar un país y mejorar la calidad de vida de sus habitantes. La baja consideración del trabajo artesanal en la elaboración de prendas de vestir como blusas y camisas en la ciudad de Ibarra podría ser causado por el ingreso de prendas de vestir similares a bajo precio, el contrabando, el comercio informal, incluso por el comercio existente en la ciudad de Otavalo, por lo que se podría fomentar e incrementar su comercialización a través de la estrategia de la exportación de estos productos a mercados internacionales

Comentario: hoy en día es importante rescatar las riquezas culturales de nuestros antepasados la cual permita que esos rasgos ser parte de la variedad de producción artesanal. Y que la nueva generación de trabajo sea a partir de las asociaciones y/o organizaciones, que en su nueva visión de mercado sean los consumidores finales, los prioritarios y que dentro de esa cadena productiva el comercio es la manera de generar nuevos puestos de trabajo y que permita mejorar la calidad de vida de los integrantes de esa cadena.

Trabajos Nacionales

Aponte (2000). En su investigación La organización y promoción de la vestimenta femenina de colección textil artesanal en la Costa Central del Perú durante el Período Intermedio Tardío, se tenía que Los vestidos femeninos del Período Intermedio Tardío (1000 - 1470 DC) hallados en la Costa Central peruana se definen por la posición horizontal de las aberturas para los brazos y la cabeza, a diferencia de las aberturas verticales de los trajes masculinos. En este artículo se presenta la clasificación y el análisis de varios de estos vestidos femeninos, pertenecientes a la colección textil del Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú. Palabras claves: Costa Central peruana - Período Intermedio Tardío - vestimenta femenina.

La vestimenta femenina en la Costa Central peruana durante el Período Intermedio Tardío presenta características comunes a la vestimenta femenina del resto del área Andina, como son el uso de aberturas horizontales para los brazos y la cabeza. Sin embargo, presenta caracteres propios del desarrollo de una tradición local, dentro de la cual subsisten algunas diferencias como producto de la elaboración de los vestidos por distintas comunidades o por influencias producto de la interacción con otros grupos foráneos. En lo que respecta al período y lugar que nos ocupa, la tradición en la vestimenta femenina está caracterizada por: El uso del algodón como materia prima. El uso del telar de cintura para tejer los paños que conformarán el vestido, paños que por este motivo son angostos y largos.

Preferencia por el tejido en cara de urdimbre. Unión de los paños a todo lo largo, y su uso en sentido horizontal. Costura lateral para el cierre del vestido. Decoración en sentido horizontal, nunca vertical. Formación de pliegues a los lados del vestido, para producir un mayor vuelo. Sin embargo, estos caracteres podrían tener una profundidad temporal mayor. Se han encontrado evidencias de ellos en vestidos femeninos del Horizonte Medio. Los vestidos en miniatura, que a menudo se presentan en conjuntos, componiendo verdaderos ajueres, permiten observar, a través de ellos, la composición de los vestidos mayores de una, dos y tres piezas. Los vestidos de una sola pieza estarían destinados para las niñas, mientras que los de dos y tres piezas serían para las mujeres

que habrían superado la pubertad. En la costa se usaron vestidos de lana en las épocas más frías. La pertenencia de los mismos a la tradición que nos ocupa se ve reforzada porque se han encontrado bandas de la misma calidad y colores en tumbas de mujeres donde también hay vestidos de algodón de dos piezas y pliegues.

Comentario: es importante tener en cuenta las consideraciones de nuestras riquezas culturales la cual sea vista a través de algún medio como vestimenta u otros medios, para lo cual es necesario la organización y promoción de esos productos sea masculino o femenino a partir de una colección textil artesanal se podrá cada vez más difundir nuestra cultura y por ende obtener algunos réditos.

Caballero, Canchucaja, Sánchez, Paitamala (2012). En su trabajo sobre Plan Estratégico del Sector Artesanal para el fortalecimiento de la gestión empresarial y comercialización en la Región Junín la finalidad de obtener el grado de magíster en administración estratégica de negocios. Se tiene como resumen que El sector artesanal de la región Junín está integrado por productores, distribuidores y entes gubernamentales. Los productores, en su mayoría, son artesanos que han transmitido el oficio de padres a hijos, laborando en pequeños talleres familiares no formalizados como empresas. Esto limita las opciones de comercialización, ya que venden principalmente a acopiadores o comercializadores, quienes obtienen los mayores márgenes de comercialización. La artesanía de este departamento comprende los mates burilados, los textiles, la platería, entre otros; no obstante, en vista del trabajo desarticulado e individual, no se logra generar una oferta diversificada. El desarrollo de este plan estratégico favorecerá la unificación del sector y con ello el avance de la ventaja competitiva, que se basa en la diferenciación, al generar productos con alto valor agregado, gracias al trabajo manual. Sin embargo, el mercado de exportación requiere productos utilitarios, elaborados de manera sostenible. Este plan estratégico contempla una visión del sector para el año 2021, cuando la artesanía de Junín será reconocida a nivel mundial por su calidad, diseños innovadores y valor agregado. Ello permitirá incrementar la calidad de vida, reflejada en la educación, salud y acceso a

servicios básicos, con lo cual evidentemente se reducirán la pobreza y el analfabetismo. El desarrollo del sector durante los próximos 13 años se hará dentro del marco del respeto, la honestidad, el profesionalismo, el orden, la eficiencia, la integración, entre otros valores.

Comentario: Las herramientas de gestión en la nueva gestión pública cada vez es más creciente la cual nos permite generar nuevas estructuras, procesos a partir de un plan estratégico la cual se hace necesario pero que no sea solo eso sino con el planteamiento de herramientas innovadoras que nos permitan tener una mejora continua en determinadas actividades de una determinada empresa. Como por ejemplo tener nuevas guías metodológicas gerenciales.

Mincetur (2010). Busca elevar competitividad de 400 artesanos en la región Amazonas informó hoy que otorgó la calificación para operar como Centro de Innovación Tecnológica (Cite) de Artesanía y Turismo, a la Asociación Cite Utcubamba en la región Amazonas. Este centro, que beneficiará directamente a 400 artesanos e indirectamente a más de 300 personas involucradas en el sector turismo, tiene como objetivo aumentar la competitividad, elevar el nivel tecnológico, la calidad, la productividad y la capacidad de innovación de las empresas orientadas al mercado de consumo turístico nacional e internacional. Asimismo, se buscará promover el desarrollo empresarial, asegurando las soluciones técnicas que permitan el mejoramiento y la modernidad de los productos de las diversas líneas artesanales. De igual forma, se brindará asistencia técnica, servicios tecnológicos, capacitación de recursos humanos, con la finalidad de generar un mayor valor en las cadenas productivas artesanales y turísticas de esta zona del país.

El Cite-Utcubamba es el noveno que se integra a la Red de Cites Artesanía y Turismo del Mincetur, y su principal tarea será promover acciones de innovación tecnológica en cerámica, tejidos en lana de ovino, bordados y otras líneas artesanales, cuyo mejoramiento sea requerido por los usuarios. Figuran como entidades fundadoras del Cite-Utcubamba: Caritas Diocesana Chachapoyas, la Escuela de Bellas Artes, las Asociaciones de Artesanos Huashanchana y Cusana de Huancas; así como las asociaciones comunales

de Turismo Cocachimba, Conila – Cohechan, Leymebamba, Pukatambo Lámud, Palmeras de Ocol y Juan del Osito de la Jalca. También la Universidad Alas Peruanas – Filial Chachapoyas, la Asociación de Artesanía Ecológica de Cohechan, la Asociación Comunal Productiva de Artesanía Textil Pachamaituna y la Asociación de Tejedoras de María.

El Mincetur precisó que los Cites no son simples herramientas de lucha contra la pobreza sino mecanismos sistémicos que persiguen la creación de riqueza en base a la producción mejorada de los artesanos y operadores turísticos que participan en los mismos.

Trabajos Regionales

Según el esquema de la tesis propuesta, no se encontraron trabajos para tomarlos como referencia, debido a que la Variable independiente y dependiente, no guardan relación con ningún trabajo de las casas superiores en la región.

1.3 Teorías Relacionadas

Administración

Megginson León C. (2002), menciona que “La administración se puede definir como el trabajar con personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizacionales desempeñando las funciones de planeación, organización, contratación del personal, dirección y control” (pág. 44) La administración es una de la actividad humana más importantes desde que los individuos comenzaron a formar grupos, a cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera particular. La administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

5 La administración en las organizaciones consiste en darle forma, de manera consiente y consistente, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. WILBURG Jiménez y Castro, 2004, define: "La administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a

conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr" (pág. 9). IDALBERTO Chiavenato; 2007, "; la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" (pág. 10). Se puede concluir que la administración es un proceso que se encarga de la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, de una empresa con el fin de obtener el máximo beneficio posible y cumplir con los objetivos organizacionales. 1.7.4.1 Importancia La importancia de la administración radica en que es trascendente en la vida del hombre, porque es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, pues simplifica el trabajo para lograr mayor productividad, rapidez y efectividad. Incluso en la vida diaria es necesaria la administración.

Elemento estratégico para mejorar la gestión asociativa en el sector artesanal

Vamos ahora a centrar nuestra atención en los aspectos propiamente empresariales; es decir, en los aspectos económicos y productivos que deben atenderse si se quiere fortalecer la gestión empresarial de una organización. Los aspectos económicos y productivos son comunes a toda organización que tiene como propósito hacer negocios. La particularidad de los lineamientos que desarrollamos a continuación se explica por dos motivos; primero, porque estamos hablando de organizaciones de carácter asociativo, constituidas principalmente por pequeños productores y con limitada experiencia en el tema de vinculación a mercados; y segundo, porque estas organizaciones pertenecen a cadenas del sector artesanal, sector con características intrínsecas especiales

El carácter 'asociativo' de estas organizaciones señala la interdependencia entre los aspectos de gestión empresarial y los aspectos socio- organizativos. La sostenibilidad económica de una organización asociativa del sector artesanal requiere necesariamente de su sostenibilidad social. Dicho de otro modo, los aspectos sociales, como la confianza y el compromiso, juegan un rol

central en la sostenibilidad de los negocios. Esto no ocurre, por ejemplo, en una sociedad comercial, donde la cuota de participación de un socio o accionista está directamente relacionada al capital aportado pudiendo no tener voz en las decisiones de la empresa.

a) Elementos fundamentales

La planificación resulta fundamental para abordar el fortalecimiento de los aspectos económicos y productivos de una organización: permite priorizar objetivos, establecer los pasos a seguir para lograrlos, analizar los riesgos y asignar recursos para concretar las acciones propuestas. Una buena planificación, incluye, además, un sistema de medición de resultados y desempeño.

Para fortalecer una organización del sector productivo la planificación debe hacerse en tres niveles secuenciales:

- La planificación estratégica,
- La elaboración de un plan de negocios y
- La planificación operativa.

Ahora bien, los objetivos que se plasmen en cada una de ellos deben estar interconectados, de modo tal que los objetivos del plan operativo sean parte del plan de negocios y los objetivos del plan de negocios, parte de los objetivos estratégicos. El proceso de planificación también supone dos análisis previos:

- **Análisis del entorno**

Antes de iniciar un proceso de planificación es preciso analizar el entorno para conocer las características de la asociación artesanal en la que participa la organización y las características del entorno en el que está inmersa dicha cadena.

El análisis del entorno está estrechamente relacionado con el enfoque de mercado, pues si se quiere mejorar el posicionamiento de la organización hay que saber primero qué lugar ocupa en de la cadena. Así mismo hay que recabar información sobre lo siguiente:

- a. La estructura y el funcionamiento de la cadena: conocer la estructura de la cadena implica conocer las actividades que

se llevan a cabo en ella y los actores que la componen (en una cadena típica: artesanos, distribuidores, y consumidores); conocer el funcionamiento de la cadena implica conocer el tipo de relaciones que se establecen entre los actores y muy particularmente su poder de negociación.

- b. La información relativa a las actividades, los actores y sus relaciones comprende dos niveles: Actividades básicas de la cadena (producción, procesamiento, comercialización, consumo); Actividades de apoyo a la cadena (pro- visión de insumos, equipos y servicios).
- c. El contexto internacional: se refiere al marco de regulación, flujos de comercio, otros.
- d. El contexto nacional: se refiere a las políticas que inciden en la cadena, a las instituciones que la regulan o promocionan, a la infraestructura pública vial, portuaria; otros.

Este análisis permite identificar oportunidades de negocio (ej. un mercado de productos orgánicos) y detectar posibles amenazas (ej. probabilidad de que ocurran eventos climáticos negativos, creciente competencia de productores de otras regiones; otros).

- **Diagnóstico interno de la organización**

El segundo análisis que se debe hacer antes de iniciar el proceso de planificación es el diagnóstico interno, el cual comprende dos momentos: Las variables de la evaluación socio-productiva. Nos corresponde, ahora, presentar los aspectos relativos al diagnóstico de la gestión empresarial y asociativa. En este caso hay que prestar atención a:

- a. La gestión estratégica de la organización: capacidad de la organización para definir objetivos de largo plazo que apunten a su posicionamiento en las cadenas productivas y a su relación con el entorno.
- b. La gestión de la estructura de la organización: capacidad de la organización de definir una estructura de funcionamiento; es decir, de asignar roles, de definirse jurídicamente, otras.

- c. La gestión empresarial de la organización: capacidad de la organización para analizar y seleccionar mercados; diseñar y gestionar estrategias de comercialización; diseñar y gestionar sistemas de producción y de calidad acordes a las exigencias de los mercados; planificar y gestionar la producción; planificar y gestionar el financiamiento de los recursos; diseñar y aplicar un buen plan de gestión de riesgos.
- d. Gestión operativa: capacidad de la organización de definir acciones de corto plazo y organizarlas en el tiempo, asignar responsables y presupuesto, medir resultados.

El plan estratégico

El plan estratégico es el pilar en el que se apoya la sostenibilidad de una organización, ya que su elaboración incluye la revisión de aspectos sociales, organizacionales y empresariales. Un plan estratégico debe contener:

- a) Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)
- b) Misión y visión de la organización definidas colectivamente
- c) Objetivos estratégicos
- d) Líneas de acción prioritarias y asignación de recursos
- e) Indicadores y metas a mediano y largo plazo
- f) Sistema de medición de resultados y desempeño

Sin un plan estratégico, los miembros de la organización pueden fácilmente perder el rumbo; además, el plan estratégico es el instrumento que le permite al (los) líder(es) motivar permanentemente a los asociados y recordarles los compromisos que han asumido. Sin embargo, no hay que perder de vista que el proceso de planificación estratégica es en sí mismo un proceso de aprendizaje y es tan importante como el producto final: el plan estratégico.

a) Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Toda organización empresarial debe identificar un conjunto de elementos, internos y externos, que le van a servir de marco de referencia para su plan estratégico; a estos se les llama 'fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas', o 'análisis FODA'.

Los elementos internos se refieren a las principales fortalezas y debilidades de la organización; es decir, a las características que la describen. Esta información se puede construir a partir del diagnóstico interno. Por su parte, los elementos externos se refieren a las principales oportunidades y amenazas que pueden presentarse a la organización. Esta información se obtiene del análisis del entorno.

b) Visión y misión de la organización

El segundo elemento de un plan estratégico lo constituye la visión y la misión institucional. Allí precisamos el papel que juegan en la consolidación y sostenibilidad de la organización. Decíamos cómo una visión compartida orienta y motiva a los integrantes y los incentiva a cumplir sus compromisos. La misión, por su parte, es la que define a qué tipo de organización pertenecen y cuál es su fin superior.

c) Objetivos estratégicos

Los objetivos del plan estratégico deben responder al FODA y a la visión y misión institucionales; Los objetivos estratégicos señalan cuáles son los aspectos que se desea modificar a mediano y largo plazo, y por lo general son de dos tipos: los que se centran en aspectos internos de la organización (cómo superar ciertas debilidades o aprovechar las principales fortalezas identificadas en el análisis FODA); y los que se centran en aspectos externos a la organización (buscan aprovechar oportunidades del entorno o contrarrestar alguna amenaza).

Algunos ejemplos de objetivos estratégicos son:

- Diseñar un modelo de negocio para ingresar a nuevos mercados.
- Mejorar las capacidades de los líderes para que puedan posicionar mejor a la organización en la cadena productiva.
- Diseñar un sistema de calidad que opere a nivel de los mismos asociados y poder así incursionar en mercados más exigentes.
- Mejorar el servicio de asistencia técnica a los asociados, para asegurar la obtención de productos con las características de mandadas por los clientes.
- Consolidar las relaciones de confianza entre asociados y entre estos y los líderes.

d) Líneas de acción prioritarias y asignación de recursos

Cada objetivo estratégico debe ir acompañado de un conjunto de líneas de acción prioritarias; es decir, de las acciones que deben realizarse para alcanzar los objetivos trazados. A su vez, cada línea de acción debe tener un responsable, un presupuesto y un plazo de ejecución, aunque sin mayor detalle. Estas líneas de acción, como veremos, más adelante, son el punto de enlace con el plan operativo.

e) Indicadores y metas a mediano y largo plazo

Por cada objetivo estratégico y línea de acción prioritaria, el plan estratégico debe asignar indicadores que permitan medir su cumplimiento. Estos indicadores deben contemplar características específicas de calidad y cantidad, y establecer plazos. Así formulados, constituyen las metas del plan estratégico, ya que expresarán cualitativa y cuantitativamente el cambio que se desea lograr en un determinado aspecto y el tiempo en el que se espera cumplirlo.

Una buena formulación de metas, como complemento a la formulación de objetivos estratégicos, permite ir midiendo los resultados y el desempeño de la organización en el proceso de implementación del plan estratégico.

f) Sistema de medición de resultados y desempeño

El plan estratégico debe aclarar qué sistema se va a usar para determinar si se han alcanzado las metas planteadas en cada objetivo y cuán eficiente se ha sido para alcanzarlas. Un buen sistema incluye elementos como: la definición operacional de cada indicador, la metodología para la recolección y análisis de información y los períodos en los que se realizará, los responsables, los modelos de informes y la especificación de los canales de distribución.

La importancia de la asociatividad empresarial y el fortalecimiento organizacional

Pues bien, ¿qué pueden hacer los artesanos para competir más eficientemente y mejorar su posición en las cadenas y en los mercados? La respuesta es una: asociarse. Actuar de forma conjunta tanto para vender productos, como para comprar insumos, servicios, herramientas, maquinarias y aprovechar, así, los

beneficios que despliega la asociatividad a nivel de capital humano, a nivel de capital social, a nivel de resultados técnicos, productivos y económicos, y a nivel macro.

a) Beneficios de la Asociatividad

A nivel de capital humano:

- Desarrollo de una visión empresarial: al organizarse, los productores tienen más posibilidades de acceder a información, conocer otras empresas, participar en asesorías de negocios y desarrollar una actitud más visionaria, más emprendedora.
- Mejoran la autoestima y el empoderamiento: conforme se logran metas que individualmente hubieran sido inalcanzables.
- Mejoran las capacidades técnicas, productivas y de gestión: como demanda organizada, a los artesanos se les facilita la recepción y la provisión de servicios.
- Se fortalecen los liderazgos empresariales: cuando se desencadena un proceso asociativo, esto sucede casi de forma natural.

A nivel de capital social en los territorios:

- Desarrollo del principio de confianza: en los artesanos, al ver las ventajas económicas que se derivan de actuar en forma conjunta; entre los artesanos y otros actores de ver que son capaces de llegar a acuerdos que los benefician a ambos.
- Fortalecimiento de las unidades económicas productivas familiares: al beneficiarse de los servicios que prestan las organizaciones empresariales (ej. acceso a créditos solidarios, asistencia técnica a menor costo, información de mercados, otros).
- Recuperación de prácticas ancestrales comunales y solidarias: motivados por las oportunidades de acceder a nuevos mercados, los artesanos encuentran en el apoyo mutuo una forma de disminuir costos para ganar competitividad.
- Capacidad para establecer alianzas con municipios, gobiernos regionales y entidades privadas de promoción del desarrollo

económico local, gracias a la gestión organizada y al desarrollo de liderazgos empresariales.

- Mayor equidad de género: muchas veces son las mujeres las que asumen los liderazgos empresariales y con el respaldo del grupo logran empoderarse.
- Formalización gradual de la actividad artesanal: muchos artesanos comienzan trabajando a nivel de subsistencia, pero con las economías de escala que se generan al estar organizados empresarialmente comienzan a obtener excedentes, crecen y pueden acceder a mercados formales, cosa que no lograrían trabajando de forma atomizada.
- Desarrollo de la institucionalidad local: al organizarse, los artesanos se constituyen en interlocutores válidos del sector privado, en mesas locales o regionales de promoción del desarrollo.
- Desarrollo económico local: la demanda agregada de los artesanos organizados empresarialmente dinamiza los mercados de insumos y servicios relacionados con la producción, fortalece los eslabones de las cadenas productivas y robustece la economía de los actores involucrados.

A nivel de resultados técnicos, productivos, económicos:

- Acceso a información de precios, alternativas tecnológicas, servicios y créditos a los que como productores individuales no podrían acceder.
- Posibilidad de abastecer mercados y clientes que no podrían atender de forma individual.
- Menor costo de los insumos, por la escala que se genera.
- Acceso a capacitación y asistencia técnica, que de forma individual no podrían pagar.
- Mayor acceso al sistema crediticio: se abre la posibilidad de optar, por ejemplo, por productos financieros para organizaciones con respaldo solidario.
- Mejoramiento de la oferta: al agregar la oferta se incrementa el volumen y se puede mejorar la homogeneidad y la calidad (la

producción se planea conjuntamente y es más factible implementar sistemas de calidad).

- Mayor poder de negociación y mayor presencia en los mercados: logros que derivan de una oferta superior en volumen, homogeneidad y calidad.
- Captura de márgenes de comercialización: organizados, los productores pueden saltarse algunos eslabones de las cadenas productivas artesanales.
- Oportunidad de añadir valor agregado (selección, clasificación, empaque, procesamiento o transformación de los productos, según la demanda), cosa difícil de lograr para un pequeño productor, por la escala a la que trabaja.

b) Plan de fortalecimiento socio-organizativo

¿Cómo iniciar un plan de fortalecimiento socio-organizativo de una determinada organización empresarial? En primer lugar, hay que analizar los resultados de la evaluación de la gestión socio-organizativa. Esta información es la que permite definir las metas del plan de fortalecimiento.

Ahora bien, hemos señalado cinco principios socio-organizativos relevantes; sin embargo, al formular el plan de gestión socio-organizativa, tres ocupan un lugar prioritario: la confianza interna, las capacidades de los líderes y los mecanismos de comunicación interna. Y es que la participación y el compromiso se encuentran supeditados a la consolidación de la confianza, al desarrollo de capacidades en los líderes y a la puesta en marcha de mecanismos efectivos de comunicación interna. Una organización en la que prima la desconfianza no está en condiciones de promover ni la participación ni el compromiso; una organización cuyos líderes carecen de legitimidad no puede pedir participación o compromiso. Una organización que no sabe comunicar lo que está sucediendo, lo que hacen los líderes, las conquistas de la organización, no puede exigir la participación de los asociados y menos su compromiso.

¿Qué hacer para fomentar la participación y el compromiso? Primero que todo, estudiar la historia de la organización y las características de los asociados. Así, en una organización que tenga una larga trayectoria de apoyo externo asistencialista, será mucho más difícil lograr que los asociados aporten periódicamente cuotas de dinero y sobre todo que estén dispuestos a cofinanciar inversiones.

Seguidamente se presentan las estrategias que debe comprender un plan de fortalecimiento socio-organizativo y que buscan promover los cinco principios señalados.

c) Estrategias para generar confianza, fortalecerla y consolidarla

La confianza en una organización se genera desplegando actividades de cuatro tipos:

- **Económicas:** Actividades que les generen beneficios económicos a los asociados por ser parte de la organización. Este es el factor más importante y el que realmente puede cohesionar a la organización. En un inicio no tienen que ser grandes beneficios, pero sí beneficios reales, que impacten la economía de cada una de las unidades productivas asociadas. Por ejemplo, una compra conjunta de lana: si estos se adquieren a precios menores que los que se obtendrían de manera individual, la reducción se hará sentir en los costos de producción de cada uno de los asociados. Importante: al principio es mucho más fácil concentrarse en obtener beneficios económicos derivados de la reducción de costos, que obtener precios más altos por la venta conjunta de productos. Cuando el grupo haya fortalecido su organización, se aconseja incursionar en ventas conjuntas. En el caso de organizaciones con un número alto de asociados, se aconseja formar comités por zonas para realizar las ventas.
- **Socio-culturales:** actividades que les permitan a los asociados conocerse mejor (actividades recreacionales, deportivas, visitas conjuntas a cada predio familiar), que contribuyan al desarrollo de valores y principios comunes (reflexión conjunta sobre objetivos, elaboración colectiva de normas de convivencia igualitarias -igualdad

de derechos y obligaciones para mujeres y hombres), que instauren en ellos una cultura emprendedora (reflexión conjunta sobre las posibilidades de crecimiento de la organización, gracias a sus capacidades y recursos).

- **Productivo-tecnológicas:** actividades que les permitan conocer las condiciones de producción de sus compañeros y compañeras (visitas técnicas a cada unidad de trabajo), que los motiven a aplicar nuevas tecnologías (pasantías a experiencias exitosas externas), que les animen a mejorar la productividad y la calidad de los productos (preparación de un plan de mejoras técnicas de cada unidad, incluida la infraestructura), que les permitan abastecer a los clientes a lo largo de todo el año (planificación escalonada de la producción individual).
- **Organizacionales:** actividades que garanticen la evaluación permanente de todas las actividades, en función de las metas trazadas (reuniones periódicas), que les permitan solventar gastos comunes (constitución de un fondo común), operar ágilmente (constitución de comités por zonas cuando el número de asociados es muy grande) y trabajar en equipo (apoyo mutuo en la construcción de infraestructura productiva individual, labores de inteligencia de mercados). APOMIPE (2011:2).

d) Apreciación Artística

Es la actividad que tiene por objeto enseñar el conocimiento de los elementos estéticos esenciales para la comprensión de un trabajo artístico, ya sea en dibujo, pintura, escultura, arquitectura, etc. Al apreciar un trabajo artístico, no basta sentir solamente la belleza, no basta decir ¡qué bonito!, me gusta, admirable, etc., si no también es necesario saber explicar el porqué, en razón de que, debido a que nos gusta. Para esto, son necesarios ciertos conocimientos teóricos elementales de cultura artística, a fin de predisponer la inteligencia al raciocinio y la sensibilidad del espíritu a sentir la belleza. Villacorta (1963)

Fortalecimiento de los mecanismos de participación de los asociados

La participación de los asociados se incentiva con actividades:

- a) Organizacionales: actividades que faciliten la participación de los asociados en la revisión periódica de la visión y misión institucionales (asambleas), en la planificación y evaluación organizativa (talleres), en actividades formativas (cursos, pasantías) y en actividades sociales (festivales, agasajos, almuerzos).
- b) Inclusivas: actividades que estimulen la participación de las mujeres en condiciones iguales a los hombres (apoyo organizacional para el cuidado de los hijos) y actividades que promuevan la participación de los jóvenes (incentivos de capacitación).
- c) Instrumentales: implementación de mecanismos que distribuyan las principales funciones directivas (organigrama) y que establezcan la forma y la periodicidad de las asambleas de la organización (reglamento).

Fortalecimiento del compromiso de los asociados

Finalmente, todo plan de fortalecimiento socio- organizativo debe tener un capítulo dirigido a incentivar el compromiso de los asociados para con su organización. Las actividades recomendadas son de tipo actitudinal:

- a) Actitudinales: actividades que incentiven a los asociados a apropiarse de la visión y misión institucionales (talleres), a respetar los valores institucionales (concursos), a invertir esfuerzo, tiempo y dinero en la organización (divulgación de los beneficios de la asociatividad, de experiencias asociativas exitosas) y a actuar conforme a los objetivos y metas trazados colectivamente (evaluaciones periódicas).

Artesanía

La actividad artesanal ha tenido importantes centros de producción a lo largo de la historia confeccionando una identidad cultural propia y diferenciada en cada zona, la arraigada tradición artesanal tiene singular atractivo para el turismo rural y cultural. En consecuencia, actualmente la artesanía ha dejado de ser una actividad obsoleta y en proceso de desaparición, para vivir un

periodo de auténtico renacimiento, propiciando la revitalización de talleres tradicionales y el nacimiento de otros nuevos, con la incorporación de jóvenes artesanos que han introducido nuevos materiales y nuevas técnicas. Por eso supone un importante argumento turístico que persigue reencontrarse con la autenticidad y la nostalgia de la cultura tradicional. Crespi y Planells (s.f.).

Entiéndase por artesanía a la actividad económica y cultural destinada a la elaboración y producción de bienes, ya sea totalmente a mano o con ayuda de herramientas manuales, e incluso medios mecánicos, siempre y cuando el valor agregado principal sea compuesto por la mano de obra directa y esta continúe siendo el componente más importante del producto acabado, pudiendo la naturaleza de los productos estar basada en sus características distintivas, intrínsecas al bien final ya sea en términos del valor histórico, cultural, utilitario o estético, que cumplen una función social reconocida, empleando materias primas originarias de las zonas de origen y que se identifiquen con el lugar de producción. (Ley del artesano N° 29073.)

a) Clasificación de la artesanía

- **Artesanía Tradicional:** Son los bienes que tienen un uso utilitario, ritual o estético y que representan las costumbres y tradiciones de una región determinada. Constituyen por lo tanto, expresión material de la cultura de comunidades o etnias y pueden ser utilitarias y artísticas. (Ley del artesano N° 29073.)
- **Artesanía Innovada:** son bienes que tienen una funcionalidad generalmente de carácter decorativo o utilitario, que está muy influenciada por la tendencia del mercado, y pueden ser: utilitaria y decorativa. (Ley del artesano N° 29073.)

b) Artesano:

Persona natural que se dedica, por cuenta propia o de terceros, a la elaboración de bienes de artesanía (artesano productor), y que desarrolle una o más de las actividades señaladas en el Clasificador Nacional de Líneas Artesanales. Además de producir, el artesano

también puede comercializar directamente o a través de terceros, sus productos artesanales. (Ley del artesano N° 29073.)

c) Línea Artesanal:

Son los diferentes productos artesanales que se agrupan en función a los siguientes criterios: materias primas utilizadas en su elaboración, lugar de procedencia o las técnicas o procesos de producción, existentes o futuros, que expresan la creatividad y habilidad manual del artesano. Tiene la finalidad de identificar adecuadamente los productos artesanales. El ministerio de comercio exterior y turismo aprueba el clasificador nacional de líneas artesanales. (Ley del artesano N° 29073.)

d) Clases de Textiles:

- **Tejidos de punto:** Comprende tejidos a mano o maquina manual de hilados de lana, alpaca, algodón o fibra sintética como: chompas pulóver, cárdigan, chalecos, vestidos, faldas, ponchos, escarpines, chullos, bufandas, bolsas de mano y monederos. De diferentes tamaños y diseños. Incluye tejidos tradicionales folklóricos tales como: cinturones, grecas, correas y ponchos.
- **Tejidos planos:** Tejidos en telares manuales, de pelo fino de animal, algodón y otras fibras naturales, tales como: telas, frazadas, fajas, cintas, mantas, colchas, fundas, cojines, alforjas, manteles, tapetes, pañolones, chales, tapices, pisos, camisas, pantalones, sacos, casacas, abrigos, hamacas, hondas, huaracas, etc. (Ley del artesano N° 29073.) - Bordados: Tela decorada a mano, ya sea bordada, cocida, ropa de mesa que incluye manteles, servilletas, individuales, tejidos a mano o hachos con aguja a crochet. - Telas pintadas: Pintadas a mano utilizando tintes naturales o tintes químicos, se pueden hacer cojines, manteles, politos, etc. (Ley del artesano N° 29073.)

e) Empresa de la Actividad Artesanal:

Es la unidad económico-social, con fines de lucro, integrada por personas naturales o jurídicas, o ambas, dedicadas principalmente a la

producción y comercialización de artesanía, y que se encuentra inscrita en el Registro Nacional del Artesano.

f) Exposición artesanal:

Evento que se realiza en un lugar determinado y en una fecha prefijada, en la cual se exhiben productos elaborados por los artesanos, con la finalidad de promover su calidad y difundir la identidad cultural representada en cada uno de sus productos. (Ley del artesano N° 29073.)

g) Feria Artesanal:

Evento de carácter comercial, que se realiza en un lugar determinado y en una fecha prefijada, en la cual se exhiben y promueven principalmente productos artesanales, con la finalidad de fomentar su comercialización. (Ley del artesano N° 29073.)

Guía Metodológica

Una guía metodológica es la sistematización y documentación de un proceso, actividad, práctica, metodología o proceso de negocio. La guía describe las distintas operaciones o pasos en su secuencia lógica, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse. Una guía metodológica debe necesariamente basarse en una experiencia probada (incorporando información de soporte) y debe incorporar las claves del éxito para su implementación.

El Objetivo de la guía metodológica es Ayudar en la definición e identificación de los diferentes trabajos de Desarrollo, Mantenimiento e Integración de aplicaciones realizados en la Asociación. Identificar los diferentes grupos de tareas que se realizan en cada uno de los proyectos. Establecer aquellos documentos que deben generarse como resultado de las tareas realizadas en los proyectos. Asegurar una mínima documentación de los trabajos y por consiguiente de los sistemas de información existentes.

El alcance de este documento y los que hace referencia va orientado a los Técnicos y productores de la Asociación. El cual nos beneficia a través de la homogenización de la metodología de trabajo de todos los miembros del Asociación; y a su vez facilitar la adaptación de los nuevos socios.

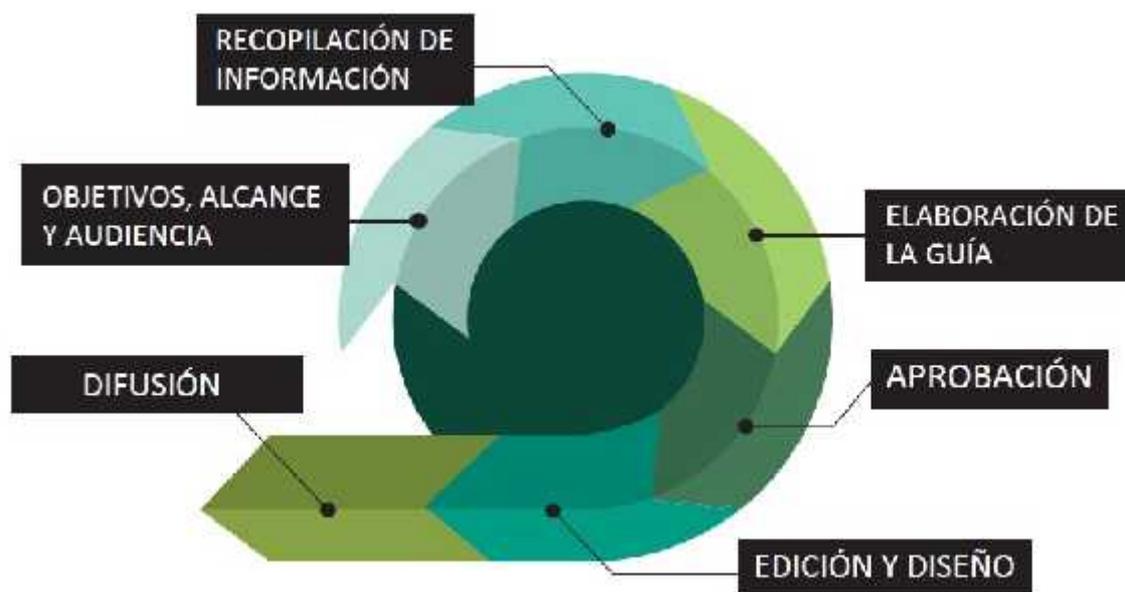


Figura 1. Pasos a seguir para el desarrollo de la guía metodológica

a) Preguntas claves a formular internamente

- ¿Para quién es la guía metodológica?
- ¿Qué quieren saber y por qué?
- ¿Está interesada principalmente en algún tema o área en concreto la organización?
- ¿Desea examinar sólo un proceso/modelo de negocio o varios para poderlos comparar y contrastar? ¿Cómo va a emplearse la información?
- Los motivos para llevar a cabo la guía metodológica ¿son de carácter interno o externo? ¿Quién será la audiencia para esta guía? ¿Tiene por objeto fomentar el aprendizaje? ¿Compartir o mostrar prácticas y modelos?
- ¿Quién va a compartir los resultados y con quién?
- ¿Qué extensión y estilo deberá tener? ¿En qué medios o canales de comunicación se deberá presentar? ¿Deberá presentarse como un

relato? ¿A modo de informe técnico? ¿En forma de lecciones fundamentales?

b) Selección del consultor responsable de realizar la guía.

- Determinar si los responsables son internos o externos al Proyecto, si fueran internos: ¿hasta qué punto van a ser “objetivos” y “neutrales” vs si fueran externos? ¿Qué tan fácil les va a ser comprender y sistematizar la experiencia desarrollada por otros?
- Si se opta por comisionarlo, ¿se va emplear a una persona o a un equipo consultor?
- Si se opta por un consultor externo, en el proceso de selección se deben tener en cuenta varios criterios, incluyendo: su familiaridad con el proyecto seleccionado, tema o área, conocimiento del idioma y experiencia. Es fundamental que el consultor, además de ser experto en sistematización, conozca el área o materia de trabajo.

El trabajo de documentación de una guía metodológica requiere asimismo de una serie de capacidades fundamentales como son:

- Saber redactar.
- Saber escuchar.
- Saber recopilar información.
- Tener capacidad de análisis.
- Tener capacidad de reflexión.
- Tener experiencia previa en sistematización.

c) Recopilación de la información

En esta fase se debe recopilar y analizar el material que se empleará para la realización de la guía. Las posibles fuentes de información:

- Documentación del proyecto: memorándums de donantes, informes de misión, informes de consultores, informes de seguimiento de proyectos (PSR), informes de evaluación (intermedios y finales), líneas de base realizadas, información del sistema de seguimiento y evaluación del proyecto, bitácoras del proyecto, visitas técnicas, etc.
- Entrevistas y/o grupos de discusión con especialistas u otros actores involucrados en la materia.
- Cuestionarios o encuestas para recopilar datos específicos.

- Otros productos de conocimiento realizados anteriormente para el proyecto.
- Documentos relevantes sobre la temática o el contexto del proyecto de fuentes externas, que puedan aportar información adicional.
- Como producto de esta revisión se deberá producir un documento borrador con la posible estructura de la guía, con una extensión no superior a las 2 páginas. Este primer documento debe mantenerse deliberadamente breve para poder dar una instantánea de lo que se va a documentar en la guía final.

d) **Elaboración de la guía**

- **Prólogo (opcional):** Es un escrito breve utilizado para explicar al lector las motivaciones que llevaron a la creación de la guía, o bien para destacar algunos aspectos que se consideran determinantes y relevantes para su interpretación.
- **Resumen ejecutivo:** La guía metodológica debe contener un apartado inicial no superior a dos párrafos que sintetice de manera clara el contenido y el alcance de la guía.
- **Introducción:** Este apartado debe presentar a alto nivel la temática de la guía. La introducción debe contener una breve descripción de:
 - El contexto en el que se desarrolla el proceso, actividad, práctica o metodología
 - Los antecedentes y problemáticas a las que responde el proyecto
 - Los objetivos del proceso, actividad, práctica o metodología. De tenerlos identificados, es recomendable indicar también los resultados alcanzados, así como sus beneficios en cuanto a eficiencia y eficacia.
- **Cuerpo de la guía:** este es el apartado principal de la guía, y debe describir secuencial y detalladamente los pasos que se llevaron a cabo durante el proceso, actividad, práctica o metodología. Este apartado debe contener:
 1. Enfoque metodológico (si aplica)
 2. Identificación de las fases principales

3. Identificación de las actividades que componen cada fase, de manera secuencial y ordenada

4. Descripción detallada de cada una de las actividades, presentando de manera simple y concisa:

El objetivo de la actividad.

El detalle de las tareas a realizar.

Las herramientas y técnicas a utilizar.

Los resultados esperados.

Factores de éxito y fracaso.

Actores involucrados.

Presupuesto asociado (si aplica).

Al final de cada fase se recomienda incluir un pequeño checklist con las actividades obligatorias, para asegurar que se han cumplido todos los pasos necesarios antes de progresar a la siguiente fase.

- **Conclusiones y consideraciones:** este apartado destaca los puntos clave de la guía y, en caso de existir, las recomendaciones para la implementación del proceso, actividad, práctica o metodología.

En las conclusiones se deben recoger las lecciones aprendidas resultado de aplicar el proceso, actividad, práctica o metodología en otros proyectos. Las lecciones aprendidas pueden definirse como el conocimiento adquirido sobre un proceso o una o varias experiencias a través de la reflexión y el análisis crítico. Los resultados de esta experiencia o proceso pueden ser positivos o negativos. Para documentar una lección aprendida hay que tener en cuenta:

- Las lecciones deben expresar las relaciones entre el resultado de una experiencia y los factores críticos o condiciones que pueden haber incidido sobre su éxito o lo obstaculizaron.
 - Las lecciones deben permitir identificar tendencias y relaciones causa-efecto para un contexto específico.
 - Las lecciones deben ser propositivas (sugerir recomendaciones).
- **Revisión.** Es recomendable realizar una revisión previa a la edición de la guía. Hay que tener en cuenta que el proceso de revisión lleva tiempo. Se sugiere transitar por las siguientes etapas:

- Realizar una comprobación inicial, con todos aquellos sobre el terreno cuyos comentarios hayan sido citados en la guía, para asegurarse que están de acuerdo con el modo en que los mismos han sido empleados y compartidos, especialmente si han sido citados directamente en testimonios o historias de vida. Con frecuencia no es necesario enviar el documento en su totalidad sino sólo las partes que correspondan a sus contribuciones.
- La participación de “amigos críticos” (peer reviewers) – colegas de confianza o asesores externos, ajenos al desarrollo de la guía pero familiarizados con su objetivo y que, por tanto, pueden comentar sobre el mismo y debatir. Si un grupo de investigadores están trabajando juntos, una forma útil de revisar su trabajo es intercambiándose las partes del trabajo entre ellos.
- Mantener estrechas conversaciones y compartir información con quien ha encargado la guía para obtener sus impresiones y comentarios, y asegurarse de que el trabajo está abordando adecuadamente los objetivos originales de la investigación.
- En la revisión emplear a un panel de expertos en el tema o área de la guía metodológica, con capacidad para poder comentar de un modo crítico y confirmar los resultados.
- **Adaptar el material al público destinatario.** Para asegurarse de que la información que se ha recopilado es la adecuada, se debe haber identificado cuidadosamente cuáles son las necesidades de sus distintos destinatarios. La información se puede adecuar a “públicos internos” y/o “públicos externos”. Para lograr un material adaptado a diversos tipos de público, es importante que, durante la redacción de los diversos apartados de la guía, se visualicen los materiales que sirvan de apoyo a esos apartados y que pueden ser:
 - Infografías: ¿Tenemos datos, hechos, que puedan ser representados gráficamente?
 - Flujos de actividades, procesos, etc.
 - Entrevistas: ¿Se podría extraer una pequeña entrevista de apoyo a un apartado de la guía metodológica?

- Imágenes: ¿Qué imagen o imágenes pueden representar mejor el apartado que estamos redactando?
- Testimonios: ¿Qué testimonios podemos escoger para fortalecer la presentación de la guía como una buena práctica?
- Otros recursos (mapas, grafismo, ilustraciones...): ¿Qué nos evoca el apartado que estamos redactando?

e) Aprobación

Previo a su difusión, la guía requerirá la aprobación de la organización contratante así como del FOMIN.

f) Edición y diseño

Una vez aprobado el texto final por todas las partes involucradas, se recomienda fuertemente proceder al envío del mismo a un editor para que proceda a revisar la edición así como posibles errores gramaticales y ortográficos.

g) Difusión

La difusión es fundamental para garantizar que la guía llega a su público objetivo. Para ello, será necesario seleccionar y utilizar los canales de comunicación más efectivos para llegar a ese público.

- Canales de comunicación. Cada canal de comunicación requiere un tipo de formato y mensaje diferente, de ahí la importancia de contar con material diverso de la guía (audiovisuales, imágenes, testimonios, entrevistas, etc.).
- Productos comunicacionales derivados de la guía metodológica. Como ya hemos señalado anteriormente, los testimonios e historias de vida pueden ser empleados para dar apoyo comunicacional a la guía. Pero además pueden utilizarse, en algunos casos, fuera de la publicación como material para carteles, presentaciones, sitio web, difusión en redes sociales, etc. Por ello, es conveniente incluir una lista de testimonios e historias de vida que el investigador considere relevantes, aunque no sean utilizados en la publicación. Las entrevistas que se han realizado durante la visita también pueden constituir, en sí mismas, un material para su publicación de forma independiente en webs, revistas, etc., por

lo que es importante realizar una lista de las entrevistas realizadas y la localización del material de la entrevista. La galería audiovisual también es un producto fundamental de apoyo a la publicación, ya que servirá para ilustrar otros productos comunicacionales y canales, como la web, artículos para revistas, presentaciones, etc.

- **Medición de impacto.** Es importante contar con las herramientas adecuadas para medir el impacto de cada acción de difusión, y así comprobar si realmente estamos llegando a nuestro público objetivo y la opinión de éste sobre la guía metodológica. Por ello, para cada canal de comunicación que establezcamos en la difusión, se acompañará de los indicadores o la/s herramienta/s adecuada/s para medir ese impacto.

1.4 Formulación del problema

¿En qué medida la propuesta de una guía metodológica gerencial fortalecerá la gestión empresarial de la Asociación de artesanos Huasanchana de la comunidad de Choctamal del Distrito de María de la provincia de Luya, de la región Amazonas?

1.5 Justificación del estudio

El presente trabajo se propone Guía Metodología Gerencial, porque la asociación Huasanchana necesita una asesoría personalizada en el fortalecimiento de la gestión en su organización y que a partir de las nuevas herramientas de gestión y el emprendimiento que tiene está, puedan mejorar su inserción en el mercado local nacional e internacional a partir de la innovación de nuevas ideas y técnicas en el tejido de los textiles que se basan en el sostenimiento de los cimientos culturales de la tradición. Hoy en día si un artesano quisiera incorporar en su diseño un nuevo bordado o tal vez fusionar con uno antiguo sin saber cómo montar los hilos en el telar, le será meramente imposible reproducir este tipo de textiles, mucho menos podrá elaborar un diseño innovador.

Como todos los productos artesanales de la región Amazonas, la industrialización del textil de lana se encuentra en transición, necesitando el

apoyo en mejorar la calidad de sus productos y nuevas formas de su industrialización y diseños que le permita reflejar la identidad y creencias de su cultura como un contexto en particular. En tanto que estos cambios suelen ser ligeros, pero a partir de la investigación deben ser innovadores y que ocurran paulatinamente.

El cimiento cultural de la artesanía en la comunidad de Choctamal es el proceso de elaboración del textil de lana de manera manual en telares de pedal que datan de la época de la conquista española. A pesar de la calidad de los productos textiles de la comunidad de artesanos de Choctamal, no satisfacen las necesidades y demandas de la sociedad actual.

Los artesanos de la comunidad de Choctamal de la provincia de Luya, tienen el conocimiento artesanal necesario para la elaboración de textiles de lana pero, requieren la colaboración de especialistas en áreas como diseño para interpretar las necesidades del mercado nacional en productos utilitarios con nuevas formas de aplicar los textiles (sin alterar su proceso de elaboración).

La asociación de artesanos de Choctamal es una organización dispuesta a participar en la actual investigación para encontrar por medio del diseño nuevas formas de aplicar los textiles en productos de uso doméstico o cotidiano, pues consideran que con esto pueden incrementar sus ventas, solventar parte de sus necesidades económicas y conservar su tradición textil.

Los principales problemas que afronta el sector micro empresarial artesanal en las Provincias de la región Amazonas específicamente en la provincia de Luya, son la falta de apoyo para el mejoramiento de la productividad, transformación - industrialización y comercialización, lo que afecta en la obtención de ingresos suficientes que permita mejorar su calidad de vida, generando efectos negativos transversales, de los cuales se puede apreciar el abandono de la actividad productiva, así como las actividades costumbristas permitiendo la migración y la disgregación familiar, deterioro económico, escasa escolaridad dentro del ámbito de las familias dedicadas a la elaboración de artesanías y una deficiente satisfacción de las necesidades básicas evidenciando lo que

resulta el problema de la presente propuesta: Los artesanos de la comunidad de Choctamal de la provincia de Luya obtienen pocos ingresos por la venta de sus artesanías. Por lo expuesto, nada más prioritario que incrementar a través de las actividades descritas en el presente Proyecto, los niveles de ingresos de los artesanos.

Trascendencia social: Los resultados contribuyeron en la toma de decisiones apropiadas por la asociación de artesanos, las cuales no solamente tendrán repercusión como asociación sino también en la población comunitaria; para cumplir con su rol impulsor en el desarrollo de la artesanal.

Valor teórico: Aportó conocimientos sobre estrategias y planeamiento a partir de una evaluación interna y un análisis competitivo que permitieron medir el comportamiento de la organización de artesanos Huasanchana que le permita incursionar hacia nuevos mercados.

Utilizaciones prácticas: a través de la ejecución de un diagnóstico situacional de la asociación artesanal Huasanchana permitió tener un análisis y proponer una metodología que le permita mejorar el entorno de su asociación.

1.6 Hipótesis

HI: La propuesta de la guía metodológica gerencial fortalecerá la gestión empresarial de la Asociación Huasanchana de la comunidad de Choctamal en el Distrito de María de la provincia de Luya, región Amazonas.

1.7 Objetivos

Objetivo General

Proponer una guía metodológica gerencial que permita fortalecer la gestión empresarial de la Asociación de artesanos Huasanchana de la comunidad de Choctamal del Distrito de María, Provincia de Luya, región Amazonas.

Objetivo Específicos

OE1: Realizar un diagnóstico de la Asociación de Artesanos Huasanchana de la comunidad de Choctamal del distrito de María de la provincia Luya, Región Amazonas.

OE2: Identificar principales actividades y diseños de sus tejidos más importantes que realiza la asociación de artesanos Huasanchana.

OE3: Diseñar una guía metodológica gerencial como ventaja competitiva en el fortalecimiento de la gestión empresarial de la asociación de artesanos Huasanchana.

II. MÉTODOS

2.1 Diseño de la investigación

El tipo de investigación que se realizó es descriptiva, porque se describió la situación actual de la asociación de artesanos textiles de la comunidad de Choctamal en la provincia de Iyá, tal y como se presenta en la realidad; y se dirigió a determinar la situación de los objetivos que se estudiaron en una población y la presencia o ausencia de algo.

El diseño de estudio de esta investigación es Propositiva, porque se caracteriza por generar conocimiento, a partir de la labor del investigador. Propende además por el desarrollo, el fortalecimiento y el mantenimiento de estos colectivos, con el fin de lograr altos niveles de productividad y alcanzar reconocimiento científico interno y externo. Así como las líneas de investigación de los grupos concuerdan con los ejes temáticos de los proyectos que se desarrollan parten de ideas innovadoras enfocadas en forma inter y transdisciplinaria y de la necesidad de solucionar problemas pertinentes a nivel local y global.

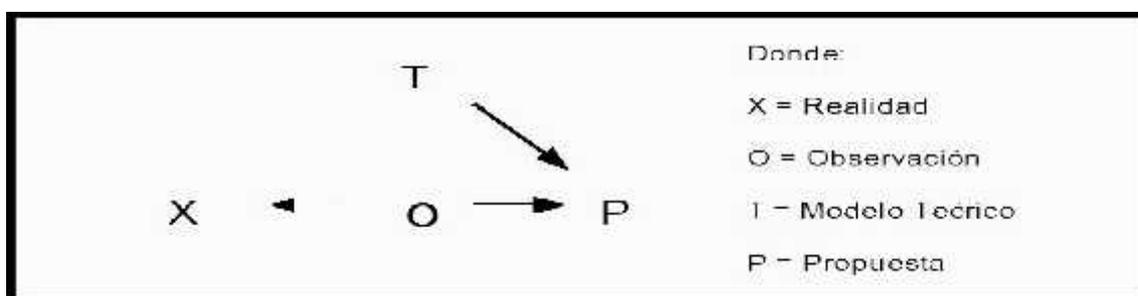


Figura 2. Diseño de investigación propositiva

2.2 Variables

- **Variable independiente:** Guía metodológica gerencial
- **Variable dependiente:** Fortalecimiento de la Gestión empresarial de la Asociación Huasanchana

2.2.1 Definición conceptual de las Variables

Variable independiente: Guía metodológica gerencial

Es la aplicación de estrategias metodológicas, gerencial y organizativa en la gestión del proyecto de artesano.

Variable dependiente: Fortalecimiento de la Gestión empresarial de la Asociación Huasanchana

Hace referencia a los niveles de abstracción que tiene la gestión de una determinada área respecto a su entorno socio cultural, en cualquiera de sus entornos. Cabe señalar que la gestión administrativa gerencial parte de un desempeño aportado por las habilidades, las mismas que son innatas; lo que no ocurre con las capacidades, que en el transcurso de la experiencia se desarrollan.

2.2.2 Definición operacional de las Variables

Variable independiente: Guía metodológica gerencial

Es la identificación de una estructura que permita ser la línea base para futuros proyectos y posicionamiento de la asociación artesanal.

Variable dependiente: Gestión empresarial de la Asociación Huasanchana

Es la aplicación de la propuesta metodológica elaborada en base a estrategias para la mejora continua de la asociación Huasanchana.

2.2.3 Operacionalización de Variables

VARIABLE	Dimensiones	Sub dimensiones	INDICADORES	Instrumento
VARIABLE INDEPENDIENTE: Guía metodológica gerencial	Elaboración del diseño de la guía metodológica gerencial, tomando en consideración los objetivos planteados		Documento: Elaboración de la Guía Metodológica Gerencial	Documento
VARIABLE DEPENDIENTE: Gestión empresarial de la Asociación Huasanchana	Organización Caracterización Implementación	Diagnóstico de la organización de los artesanos A.H. Identificar principales actividades y diseños de sus tejidos más importantes que realiza la asociación Husanchana. Diseño de una guía metodológica gerencial.	Ítems: 1, 2, 3, 4, 5, 6 Manuscrito Documento	Encuesta a productores artesanales Cartilla de presentación Documento/ Esquema

2.4 Población y Muestra

La población de la presente investigación en la asociación de artesanos textiles Huasanchana de la Comunidad de Choctamal del Distrito de María de la Provincial de Luya en el Departamento de Amazonas, lo conforma 39 socios, los mismos que vienen realizando sus actividades cotidianas, siendo también ésta nuestra muestra de trabajo en la presente investigación. Por lo que no se aplicó técnicas para el cálculo de muestra.

TABLA 2.1
MUESTRA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Artesanos	Población de la asociación en general		Total	Muestra		
	Mujeres	Hombres		Mujeres	Hombres	Muestra
Asociación Huasanchana	36	3	39	36	3	39

Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico situacional.

2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación se utilizó de tres instrumentos de recolección de datos como son:

Encuesta a productores: (Anexo A4)

Entrevista a productores: (Anexo A5)

Ficha de Observación: (Anexo A6)

Resultado de la capacitación (Anexo A7)

Este proyecto de investigación es de gestión administrativa, su elaboración y validación de la información, se realiza indispensablemente mediante la participación del grupo social de involucrados, denominado: **Juicios de Expertos** aplicando instrumentos de recolección de datos sencillos y fáciles de usar.

Se utilizó métodos, técnicas, instrumentos, procedimientos y actividades participativas directas de los involucrados, especialmente se organizó talleres con las familias dedicadas a la organización, gestión de una empresa y pautas para elaboración de las artesanías.

Las técnicas de estudio a utilizarse en este proyecto, incluyen desde el análisis e interpretación de contenidos bibliográficos y documental, observaciones, recolección de la información de campo, a través de entrevistas y encuestas, según el muestreo proporcional representativo del universo de estudio, el mismo que se considerará teniendo en cuenta un buen número de artesanos

dedicados a la elaboración de artesanías tradicionales, a la población económicamente activa, y a la afluencia de turistas nacionales e internacionales que nos visitan.

También se recolectó información a través de reuniones y talleres con las familias artesanas, en las cuales se aplicaron dinámicas participativas y cursos de capacitación, así como entrevistas a informantes claves, como autoridades del gobierno y de otras entidades involucradas con el turismo.

Fuentes de información

La información primaria, se obtuvo a través de las técnicas de recolección de la información de campo que se han indicado, como las encuestas, entrevistas, observaciones, taller, reuniones, etc. Con la intervención de las personas involucradas en las actividades de elaboración y comercialización de las artesanías, líderes de organizaciones comunitarias, autoridades de gobierno locales, entre otras.

La información secundaria, se obtuvo a través de libros, revistas, folletos, tesis, estudios locales de las universidades, investigaciones y documentos de varias organizaciones, planes de desarrollo provincial, censos de población y vivienda (INEI), DIRCETUR, INFOPLAN, Ministerio de Industrias y comercio, Ministerio de Turismo, Municipalidades, internet entre otros documentos que servirán como fuente de información bibliográfica, para completar el desarrollo de la investigación.

El Proceso Estratégico:

Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que La organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas:

(a) formulación, que es la etapa de planeamiento y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada;

(b) implementación, en la cual se aplicarán las estrategias previstas y no previstas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por su rigurosidad; y

(c) evaluación y monitoreo, donde las actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). La guía metodológica para el fortalecimiento empresarial de la asociación de artesanos Husanchana se caracteriza por ser participativo, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El diseño de estrategias tiene una línea estratégica fundamentada en el Marketing Mix, el cual conlleve a alcanzar la estrategia competitiva que es el modelo de negocio.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual (Anexo A1), seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector artesanal, facilitando al investigador el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector artesanal, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos

usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (FODA).

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar al diseño de las Estrategias. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. Puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” D’Alessio, (2008). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua. (Anexo A2)

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, según el modelo de negocio planteado y el logro de los (OCP) y (OLP). A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Para la propuesta de una guía metodológica es necesario visualizar todo el proceso con el conocimiento del caso. Que permuta el desarrollo de las líneas estratégicas y la estrategia competitiva en bien de la empresa.

2.6 Métodos de análisis de datos

Para el análisis de los datos obtenidos usaron los siguientes métodos:

Distribución de frecuencias

Media aritmética

La verificación de hipótesis se realizó a partir de sus perspectivas de cambio a través de su nueva cultura organizacional y frente a las nuevas propuestas en guía metodológica gerencial.

La discusión de los resultados se hizo mediante la confrontación de los mismos con las conclusiones de los trabajos de investigación citados en los antecedentes y con los planteamientos teóricos. Las conclusiones se formularon teniendo en cuenta los objetivos planteados y los resultados obtenidos.

2.7 Aspectos éticos

Se caracteriza por tener aspectos netamente ligados a la fuente de información y evaluaciones con los asociados de la asociación de Huasanchana.

III. RESULTADOS

Objetivo específico 01:

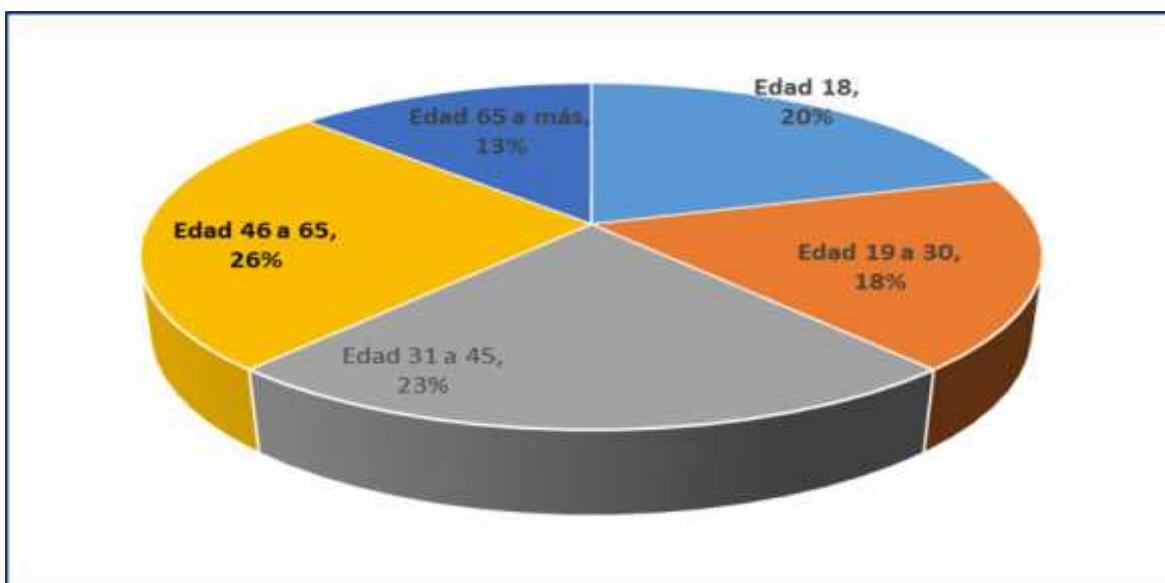
Diagnóstico de la Asociación de Artesanos Huasanchana de la comunidad de Choctamal del distrito de María de la provincia Luya, Región Amazonas.

TABLA 3.1: EDADES DE LOS ARTESANOS DE LA ASOCIACION HUASANCHANA

01. Grupo de Edades	Frecuencia	%	Porcentaje acumulado
Edad 18	8	20.51	20.51
Edad 19 a 30	7	17.95	38.46
Edad 31 a 45	9	23.08	61.54
Edad 46 a 65	10	25.64	87.18
Edad 65 a más	5	12.82	100.00
Total	39	100	

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 3.1: CUADRO DE EDADES DE LOS ARTESANOS DE LA ASOCIACION HUASANCHANA



Fuente: Elaboración propia

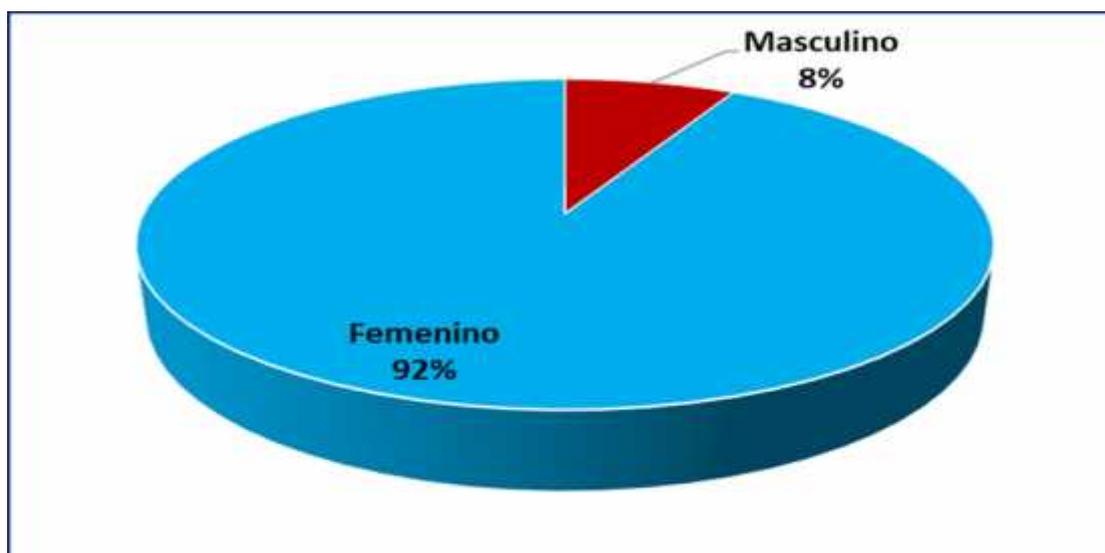
Interpretación:

De la muestra evaluada podemos indicar que el 26% tienen una edad entre 46 y 65 años de edad, el 23% tienen entre 31 y 45 años y el 13% tienen edades más de 65 años a más respectivamente. El 20% tienen edad de 18 años y el grupo más reducido o sea el 18% tiene edades entre 19 y 30 años de edad.

TABLA 3.2: REGISTRO DE LOS ARTESANOS SEGÚN GÉNERO

Genero	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Masculino	3	8	75
Femenino	36	92	100
Total	39	100	

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 3.2: REGISTRO DE LOS ARTESANOS SEGÚN GÉNERO

Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De la muestra de investigación respecto a la asociación Huasanchana podemos indicar que el 92 % son mujeres y el 8% corresponde al sexo masculino.

TABLA 3.3: NIVEL FORMACIÓN ARTESANOS DE LA ASOCIACIÓN HUASANCHANA

02. Nivel de Formación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Primaria	13	23.23	23.23
Secundario	14	34.34	57.58
Técnico	9	24.24	81.82
Universitario	1	10.1	91.92
Sin Formación	2	1.01	92.93
Total	39	100	

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 3.3: NIVEL FORMACIÓN ARTEANOS DE LA ASOCIACIÓN HUASANCHANA



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De la muestra de investigación podemos indicar que el 37% tienen estudios de nivel secundario, el 26% cuentan con estudio técnico, el 25% tienen estudios con nivel primario, el 11% cuentan solo con estudios de nivel universitario y el 1% no tiene formación.

Conclusión de Resultados – Diagnóstico

- En la asociación se cuentan con artesanos donde oscilan sus edades entre 18 y 65 años y donde prevalecen el 25.64 % con edades promedio de 46 y 65 años de edad, teniendo en cuenta que la población asociada está caracterizada por mujeres en un 92%, un aspecto importante a resaltar es su formación que en su mayoría tienen un nivel secundario de 34.34%

(Ver otras consideraciones en el Anexo A1: Situación Actual de la Asociación Huasanchana)

Objetivo específico 02

PRINCIPALES ACTIVIDADES DENTRO DE LA ARTESANÍA TEXTIL DE AMAZONAS

De las entrevistas realizadas a los socios de la Asociación Huasanchana se pudo obtener la información de las principales actividades realizadas para las siguientes actividades:

- **Tratamiento de la fibra y proceso de obtención del hilo de ovino:** Se trasquila la oveja y se hace limpieza de impurezas de la lana con un lavado especial. Luego se seca para que pueda ser descaminado por las manos de las artesanas. En seguida se tuerce el hilo en puchcanas para la fibra especial apta para ser preparada en madejas y estar lista para el teñido.
- **Teñido con tintes naturales:** Se tiñe con tintes naturales como el nogal, la chilca, el alumbre y la añelina. Para lo cual se prepara los ingredientes en un perol con agua para ser hervido a base de fuego de leña. Una vez que alcanza la temperatura de 100 grados se introduce el hilo en madejas para que absorba el tinte. Luego se saca con mucho cuidado y se pone a secar a temperatura de 16 grados, mucho mejor si hace días soleados.
- **Urdido:** Una vez que las madejas de hilo teñido se han secado se procede a ovillar para luego urdir en tres hasta 4 estacas plantadas en el suelo. Mucho depende del modelo del telar que se desea hacer para poner más estacas y poder sacar más labores.
- **Tejido:** Luego que se tiene el urdido se procede a poner en un telar adecuado que está sostenido por las herramientas como la Huasanchana que sujeta a un poste o pilar y por el otro lado es sujeta en la cintura de la tejedora. Para el tejido se hace uso habitual de la callua constituyéndose en uno de los elementos indispensables para el tejido.
- **Terminado y control de calidad:** Para el terminado se precilla las orillas con aguja e hilo, luego se corta con tijera. Para una mejor presentación del telar se coge las orillas en máquina de coser. La calidad, así como el peso y la finura del tejido son tan importantes para lograr su comercialización con éxito.

Las tejedoras que elaboran estos tejidos están capacitadas en la recuperación de técnicas ancestrales de tejido y teñido exclusivo con elementos naturales.

Al mismo tiempo que mantiene la tradición y el rescate de la cultura Chachapoyas. Los artesanos textiles de la Región Amazonas apuesta por un sistema de negocios equitativo y solidario, también llamado comercio justo.

- **Diseño de los tejidos que requiere el mercado turístico:** Además, del telar de cintura es muy importante el diseño que se aplica en los tejidos, que, por lo general, se sabe que los turistas prefieren diseños únicos que no se repitan en otras regiones y para esto también se requiere una evaluación y la innovación de sus diseños. Si esto es así, entonces porque no plasmar nuestros diseños, como rescate de nuestra cultura Chachapoyas. Para hacer posible ello, vamos a dar un pequeño vistazo a algunas fotografías y pinturas de algunos elementos de nuestra cultura, lo cual necesita ser rescatado y plasmado en el diseño de los tejidos.

**FIGURA 3.7
PRINCIPALES DISEÑOS QUE REALIZA LA ASOCIACIÓN HUASANCHANA**

<i>Textil 01 Pachamama</i>	<i>Textil 02 Diseño simple</i>	<i>Textil 03 Rostro de Pachamama</i>
<i>Textil 04</i>	<i>Textil 05</i>	<i>Textil 06</i>



Fuente: Asociación Huasanchana

Objetivo específico 03.

FIGURA 3.8
PROPUESTA DE LA GUÍA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE HUASANCHANA



Fuente: Elaboración propia.

Objetivo: La Guía metodológica está diseñada como una herramienta práctica para fortalecer la gestión empresarial de la Asociación Huasanchana. Prioritariamente por el comité de la asociación que la conforman, y estos a su vez lo difundan a todos los asociados.

Importancia: La propuesta se dará a conocer a todos los niveles de la asociación (Gerencia, Administrativos, y asociados); por medio de capacitaciones programadas, que les permitan analizar y discutir entre ellos la nueva herramienta a implementar para mejorar la gestión empresarial.

Sostenibilidad: para ser sostenible la propuesta es necesario que el gerente de la asociación, realice un análisis periódico que permita el mejoramiento continuo de la propuesta. Se recomienda tener en cuenta las sugerencias e incorporarlas las necesarias en la evaluación de cada año, según la gerencia los considere conveniente. **(Ver anexo A2)**

IV DISCUSIÓN

Según los resultados estadísticos, se puede observar que en la asociación se cuentan con artesanos donde oscilan sus edades entre 18 y 65 años y donde prevalecen el 25.64 % con edades promedio de 46 y 65 años de edad, teniendo en cuenta que la población asociada está caracterizada por mujeres en un 92%, un aspecto importante a resaltar es su formación que en su mayoría tienen un nivel secundario de 34.34%. Teniendo en cuenta, los antecedentes de estudio se puede concluir que:

Caballero, Canchucaja, Sánchez, Paitamala (2012). En su trabajo sobre Plan Estratégico del Sector Artesanal para el fortalecimiento de la gestión empresarial y comercialización en la Región Junín la finalidad de obtener el grado de magíster en administración estratégica de negocios. Se tiene como resumen que El sector artesanal de la región Junín está integrado por productores, distribuidores y entes gubernamentales. Los productores, en su mayoría, son artesanos que han transmitido el oficio de padres a hijos, laborando en pequeños talleres familiares no formalizados como empresas. Esto limita las opciones de comercialización, ya que venden principalmente a acopiadores o comercializadores, quienes obtienen los mayores márgenes de comercialización. La artesanía de este departamento comprende los mates burilados, los textiles, la platería, entre otros; no obstante, en vista del trabajo desarticulado e individual, no se logra generar una oferta diversificada. El desarrollo de este plan estratégico favorecerá la unificación del sector y con ello el avance de la ventaja competitiva, que se basa en la diferenciación, al generar productos con alto valor agregado, gracias al trabajo manual. Sin embargo, el mercado de exportación requiere productos utilitarios, elaborados de manera sostenible. Este plan estratégico contempla una visión del sector para el año 2021, cuando la artesanía de Junín será reconocida a nivel mundial por su calidad, diseños innovadores y valor agregado. Ello permitirá incrementar la calidad de vida, reflejada en la educación, salud y acceso a servicios básicos, con lo cual evidentemente se reducirán la pobreza y el analfabetismo. El desarrollo del sector durante los próximos 13 años se hará dentro del marco del respeto, la honestidad, el profesionalismo, el orden, la

eficiencia, la integración, entre otros valores. Las herramientas de gestión en la nueva gestión pública cada vez es más creciente la cual nos permite generar nuevas estructuras, procesos a partir de un plan estratégico la cual se hace necesario pero que no sea solo eso sino con el planteamiento herramienta innovadoras que nos permitan tener una mejora continua en determinadas actividades de una determinada empresa. Como por ejemplo tener nuevas guías metodológicas gerenciales.

Una guía metodológica es la sistematización y documentación de un proceso, actividad, práctica, metodología o proceso de negocio. La guía describe las distintas operaciones o pasos en su secuencia lógica, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse. Una guía metodológica debe necesariamente basarse en una experiencia probada (incorporando información de soporte) y debe incorporar las claves del éxito para su implementación. El Objetivo de la guía metodológica es Ayudar en la definición e identificación de los diferentes trabajos de Desarrollo, Mantenimiento e Integración de aplicaciones realizados en la Asociación. Identificar los diferentes grupos de tareas que se realizan en cada uno de los proyectos. Establecer aquellos documentos que deben generarse como resultado de las tareas realizadas en los proyectos. Asegurar una mínima documentación de los trabajos y por consiguiente de los sistemas de información existentes.

La puesta en práctica de procesos de planificación y gestión administrativa de las organizaciones hace que se incluyan acciones colectivas orientadas a penetrar mercados extra locales, regionales, nacionales e internacionales se debe propiciar y facilitar la formalización y el apoyo aquellas organizaciones que vienen participando activamente considerando: estandarización de procesos y gestión de la calidad, diversificación y diferenciación de la oferta, y estrategias de comercialización. Así mismo se debe buscar la i), adecuación de los instrumentos del programa a las condiciones específicas de los territorios, ii) organización de redes empresariales, iii) organización de plataforma de servicios de apoyo técnico y financiero buscando que la universidad tenga un papel clave dentro de ésta, iv) desarrollo de negocios rurales de servicios complementarios a la actividad artesanal rural.

Otra particularidad es Relacionada con el mejoramiento de los precios, diseñar y aplicar procesos de capacitación que permitan el real desarrollo de capacidades relacionadas con el cálculo de costos de producción. Con respecto a la comercialización se realiza permanentemente por medio del punto de venta, localizado en el anexo de Choctamal distrito de María, en casos especiales se realiza en el distrito de Chachapoyas, y de manera puntual cuando se participa en ferias y eventos. En el punto de venta, además de ofrecerse los productos de los socios, se venden los de otros artesanos de otras asociaciones, a quienes se les cobra una comisión del 10% de las ventas. Las ventas que se logran en las ferias, especialmente en Expo artesanías, son las más importantes para la asociación, si se considera que en ellas se logra comercializar buenos porcentajes muchas veces agotándose el almacén. Además, se puede indicar que el producto que más se aprecia como vendido son los bolsos y los tapices de mesa. Un aspecto que hay que considerar es el Relacionados con el mejoramiento de la promoción dela asociación Huasanchana, el cual también se puede apreciar con los mismos criterios en los Artesanos de Ramiriqui Boyaca (Arterami).

La asociación busca adaptarse a las necesidades de los clientes, últimamente están tratando de buscar nuevos diseños realizando pequeñas investigaciones de mercados. Así mismo, consideran que ofrecer mayor diversidad de productos es una ventaja para sostenerse en el mercado porque las cosas nuevas y atractivas se venden. La Asociación Huasanchana no tiene estandarizados los procesos de producción lo que lo hace muy complicado en el trabajo artesanal que tiene un alto componente de participación con arte individual, además tampoco existen sistemas de control de calidad. Cada socio - artesano controla individualmente su producción. Sin embargo, es importante señalar que los asociados han recibido varias capacitaciones para mejorar la calidad de productos como bolsos, tapetes, colchas, chalinas, gorros entre otros. Para el caso de los bolsos, con el apoyo mutuo contrataron una diseñadora y tienen previsto elaborar una guía de buenas prácticas de manufactura para perfeccionar el acabado de los productos.

Con respecto al fortalecimiento se tiene que la asociación Huasanchana ha elaborado su plan estratégico midiendo sus fuerzas internas y externas

priorizando el FODA el cual les ha permitido trabajar a un nivel más gerencial, similar al planteamiento con El desarrollo de este plan estratégico del Sector Artesanal de la Región Junín el cual les favorecerá la unificación del sector y con ello el avance de la ventaja competitiva, que se basa en la diferenciación, al generar productos con alto valor agregado, gracias al trabajo manual. Sin embargo, el mercado de exportación requiere productos utilitarios, elaborados de manera sostenible. Este plan estratégico contempla una visión del sector para el año 2021, cuando la artesanía de Junín será reconocida a nivel mundial por su calidad, diseños innovadores y valor agregado.

También se hace necesario el levantamiento de una estructura cultural organizacional, con estrategias que brinde comodidades tanto a los artesanos como a los clientes, para realizar las actividades comerciales de una manera eficiente y ordenada. Se debe priorizar la obtención de una producción de calidad que incluya técnicas de elaboración y terminado para las artesanías, a precios competitivos que sean incentivo para que más miembros o nuevas familias se unan a la actividad artesanal.

Buscar estrategias de marketing para la comercialización de los productos a grandes mercados a nivel Provincial y Nacional.

Como prioridad se tiene buscar la atracción de dos o más empresas que estén interesadas en el desarrollo de la actividad artesanal como fuente de crecimiento económico para los pueblos.

V CONCLUSIONES

Con respecto sobre la caracterización de la Asociación de Artesanos Huasanchana, se tiene que el 25.64% de asociados se encuentra en el grupo de edades que oscila entre 46 entre 65 años de edad. Además, se tiene que el 92% de artesanos en la asociación Huasanchana son mujeres, con respecto al nivel de formación el 34.34 % tienen estudios con nivel secundario, el 24.24% son Técnicos, el 23.23% tienen solo estudios de nivel primario. Con respecto si la asociación apoyaría en la implementación de una guía metodológica el 81.58% indica que si, con respecto a la propuesta de implementación con la guía metodológica el 41.03 % indica que es una buena propuesta. Y respecto al nivel de organización se tiene que en el 51.28 % indica que es deficiente, el 30.77 % que es regular y un 10.26% que es buena respectivamente. Con lo que se demuestra que la organización necesita fortalecerse empresarialmente con nuevas estrategias.

En lo que respecta a las actividades de la asociación se puede concluir que todas las labores son realizadas utilizando técnicas ancestrales y/o tradicionales con las que se apunta a un nicho de mercado emergente; teniendo como principal referente los diseños tradicionales basados en la iconografía regional dentro de los cuales resaltan seis diseños únicos que brinda esta asociación lo que le permite insertarse a otros mercados; resaltando el fortaleciendo de los procesos de: Tratamiento de la fibra, teñido con tintes naturales, urdido y tejido, terminado y control de calidad. para lo cual también se resaltan.

Se diseñó la propuesta de una guía metodológica gerencial como ventaja competitiva en el fortalecimiento de la gestión empresarial de la asociación de artesanos Huasanchana basado en los lineamientos del marketing mix, resaltando las variables e indicadores como son la Competitividad empresarial y el crecimiento empresarial así como las alianzas estratégicas también se toma referencia a todas las estrategia competitiva entre los que tenemos al modelo de negocio (comercio justo de artesanía textil), Focalizando sus ventas a nivel regional, nacionales e internacionales siendo uno de sus principales soportes la formalización como empresa y la rentabilidad económica , esto conllevando a mejorar la calidad de vida de los artesanos de la asociación Huasanchana.

VI. RECOMENDACIONES

Fortalecer la organización mediante capacitaciones, talleres y pasantías para generar en los socios un espíritu emprendedor.

Buscar nuevas oportunidades para presentar los productos elaborados por la asociación ya sea en mercados regionales, nacionales e internacionales; mediante estrategias e instrumentos que faciliten el acceso a nuevos destinos y siempre de la mano de actores públicos como privados.

Implementar un sistema de mejoramiento constante a través de la implementación de tecnología, teniendo siempre presente los diseños tradicionales que de una u otra forma se identifican con la cultura de la región.

Se recomienda implementar la presente guía metodológica gerencias, para que fortalezcan sus actividades empresariales.

Tener de referencia la guía para fortalecer las actividades de la asociación; pero sin perder de vista la evolución de las normas y el mercado.

VII. PROPUESTA

PROPUESTA DE LA GUÍA METODOLÓGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTION EMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE HUASANCHANA

Objetivo: La Guía metodológica está diseñada como una herramienta práctica para fortalecer la gestión empresarial de la Asociación Huasanchana. Prioritariamente por el comité de la asociación que la conforman, y estos a su vez lo difundan a todos los asociados.

Importancia: La propuesta se dará a conocer a todos los niveles de la asociación (Gerencia, Administrativos, y asociados); por medio de capacitaciones programadas, que les permitan analizar y discutir entre ellos la nueva herramienta a implementar para mejorar la gestión empresarial.

Sostenibilidad: para ser sostenible la propuesta es necesario que el gerente de la asociación, realice un análisis periódico que permita el mejoramiento continuo de la propuesta. Se recomienda tener en cuenta las sugerencias e incorporarlas las necesarias en la evaluación de cada año, según la gerencia los considere conveniente.

Planificación Estratégica y Plan De Gestión

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas (DOFA). A partir del análisis situacional de la asociación Huasanchana (Figura A1).

TABLA A3: ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA ASOCIACIÓN HUASANCHANA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Expansión a nuevos mercados Captar nuevos socios a la cooperativa. Comercialización directa de productos. Posicionamiento de mercado Crecimiento económico a través de ampliar la venta de productos artesanales.	Variabilidad en los precios de los servicios prestados a la asociación Wuasanchana. La competencia. Cambios en las políticas y reglas de la Asociación. Rotación en las diversas áreas de la asociación.

Capacitación a los artesanos de la zona.	
------------------------------------------	--

TABLA A4: ANÁLISIS INTERNO DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA ASOCIACIÓN HUASANCHANA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>TÉCNICAS Contar con personal calificado en la prestación de servicios de artesanía. Diez años de experiencia en la prestación de servicios de artesanía. Las decisiones se toman en consenso con la Junta Directiva de la asociación. Acatamiento: estatutos y reglamentos legales.</p>	<p>TÉCNICAS Falta de visión empresarial de la Junta Directiva. Poca o casi nula habilidad para negociar. Falta de capacitación al personal técnico y Junta Directiva en áreas empresariales. Rotación constante del personal operativo. Falta de herramientas adecuadas para el buen cumplimiento de los trabajos solicitados.</p>
<p>EMPRESARIAL Ubicación estratégica de la cooperativa. Diversificación en los servicios que ofrece la asociación. Calidad en los servicios. Precios competitivos.</p>	<p>EMPRESARIAL Falta de inversión económica en las líneas de negocios de la asociación. Falta de estrategias y objetivos con visión empresarial. Falta de Imagen empresarial en los servicios que ofrece la asociación. Bajo nivel de organización de la Asociación y condiciones adecuadas en la infraestructura.</p>

MATRIZ COMPETITIVA (FODA)

El análisis DAFO dentro de este proceso de trabajo dentro de la asociación de artesanos de Huasanchana, es una estrategia de reflexión de todos los asociados especialmente adecuada para valorar la capacidad de inserción de sus “productos en el mercado”. Además, son los responsables del producto quienes analizan las debilidades y fortalezas, las oportunidades y amenazas del nuevo producto para poder, desde esa toma de conciencia, acometer cambios y mejoras en el posicionamiento del producto en el mercado. En este sentido el día 20 de mayo de 2014 dentro del proceso de capacitación, evaluación de la asociación Huasanchana. En el contexto de esta capacitación el responsable de la investigación elaboro un análisis DAFO para analizar las fortalezas y debilidades de la asociación Huasanchana, así como las oportunidades y amenazas que los rodean. Llegando a las siguientes conclusiones:

TABLA A5: ANALISIS DEL DAFO

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Liderazgo y Posicionamiento empresarial. Ampliación a nuevos mercado	Personal calificado y experiencia de la Asociación.	Falta de visión empresarial e inversión económica en las líneas de negocio de la asociación. Poca capacitación en temas empresariales, pobre nivel de organizacional.
	ESTREATEGIA (F. O.)	ESTRATEGIA (D. O.)
	Fortalecer la comunicación empresarial de la asociación. Fortalecer las líneas de negocios de la asociación. Diseñar alternativas de negocio.	Establecer programas de capacitación empresarial. Diseñar planes de inversión o reinversión.
AMENZAS	ESTRATEGIA (F. A)	ESTRATEGIA (D. A.)
Cambios en las políticas y reglas de la Asociación	Establecer alianzas estratégicas con diferentes organismos. Fortalecer la competitividad de la asociación. Diseñar tácticas de negociación con la asociación.	Establecer un sistema contable moderno que permita mantener actualizada la información financiera. Establecer una planeación efectiva a partir de una visión empresarial.

Ante estos datos se pueden proponer diversas **estrategias de actuación**:

Desde una perspectiva de innovación con el trabajo de investigación se pretende el fortalecimiento de la gestión empresarial de la Asociación de artesanos Huasanchana de la comunidad de Choctamal en el Distrito de María de la Provincia de Luya, región Amazonas. A través de un equipo de profesionales y con el apoyo de la asociación conformar una comisión de gestión empresarial, que fue la encargada de impulsar la visión y empresarialidad de la asociación. Proponiendo una estructura organizacional

que permita ejercer sus funciones en coordinación con las normas y presupuestos. Y Finalmente la coordinación general, es el administrador de la asociación y ejerce sus funciones bajo la dirección de la Administración y responderá ante éste del buen funcionamiento de la Asociación y ejecutará los acuerdos, resoluciones y reglamentos de dicho órgano.

LA MISIÓN: Es la razón de ser de la empresa.

Misión

“Asociación de artesanos Huasanchana”

“Proveer y contribuir al mejoramiento integral de la actividad artesanal mediante el rescate y la preservación tradicional, promoviendo su competitividad, el mercadeo y la comercialización local y regional mediante una operación artesanal eficiente y rentable que promueva su desarrollo”

La Visión: Es ver hacia el futuro.

VISIÓN

“Artesanías Huasanchana en el 2017, líder en el fortalecimiento de la cadena de valor de la actividad artesanal, contribuyendo al desarrollo local y regional y a la preservación de los oficios y la tradición, con presencia a nivel nacional”

TABLA A2: VALORES EMPRESARIALES DE LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS HUASANCHANA

<p>1. Calidad Producir productos artesanales aún menor costo, optimizando la utilización de recursos y promoviendo la competitividad, satisfaciendo las necesidades del cliente.</p>	<p>2. Servicio al Cliente Implica un alto sentido de colaboración y atención eficaz a los clientes internos y externos.</p>
<p>3. Moralidad Asociación respetando el derecho de los demás, sin incurrir en actos deshonestos.</p>	<p>4. Respeto al Medioambiente. El trabajo en armonía con el medio ambiente, promoviendo la conservación de la naturaleza, permitiendo mejores condiciones de vida en el futuro.</p>
<p>5. Seguridad Asociación propiciando la seguridad en el desempeño de sus labores y el</p>	<p>6. Trabajo en Equipo Interés colectivo por los resultados y por lograr un buen clima laboral que</p>

buen uso de los recursos que disponemos.	les permita alcanzar su meta empresarial.
------------------------------------------	-------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

Figura A2: Plan de viabilidad de la empresa



DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Estrategia ofensiva (fortalezas + oportunidades):

1. Fortalecer la comunicación y marketing empresarial de la asociación Huasanchana.
2. Fortalecer las líneas de negocio de la Asociación.
3. Diseñar alternativas de nuevos negocios.

Estrategia defensiva (fortalezas + amenazas):

4. Establecer programas de capacitación empresarial.
5. Diseñar planes de inversión.
6. Establecer alianzas estratégicas con diferentes organismos.

Estrategia de reorientación (debilidades + oportunidades):

7. Fortalecer la competitividad de la asociación.
8. Diseñar tácticas de negociación con la asociación.

Estrategia de supervivencia (debilidades + amenazas):

9. Establecer un sistema contable moderno.

10. Disponer de una planeación efectiva a partir de una visión empresarial.

FIGURA A3: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS



Análisis

A partir de la determinación de la identificación de las Estrategias Competitivas se ha planteado la identificación de una línea estratégica apoyados en el Marketing Mix, que nos permita tener una idea clara sobre la competitividad y el crecimiento empresarial a través de sus Variables e indicadores empresariales. (Figura A2).

DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

1. Fortalecer la comunicación y marketing empresarial de la asociación Huasanchana.

Como estrategia relevante se propone diseñar un programa publicitario donde el comité gerencial de la asociación debe establecer claramente hacia qué tipo de mercado se orientará la publicidad. Para la elaboración de un programa publicitario la asociación debe de:

Establecer los objetivos de la publicidad local, regional y/o internacional

Proveer el presupuesto que demande la publicidad

2. Fortalecer las líneas de negocio de la Asociación.

Identificar la venta de productos más demandados.

Contar con un stock de materiales lana, tintes, otros.

Disponer de personal calificado y con conocimiento en artesanía.

Establecer relación de confianza con los proveedores para acordar precios competitivos en los productos, facilidades de pagos, descuentos, calidad, envíos, etc.

Llevar un control de inventarios considerando las entradas y salidas de productos.

3. Diseñar alternativas de nuevos negocios.

Gestionar proyectos directamente con las comunidades, ofreciendo nuevos productos.

Crear un espacio físico para brindar servicios de capacitación a personas interesadas en especializarse en artesanía.

4. Establecer programas de capacitación empresarial.

TABLA A6: PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN

TEMAS	OBJETIVOS
Administración de la asociación y gestión empresarial	Proporcionar una visión completa de la administración y la gestión empresarial. Ampliando los conocimientos y la forma de ejercerlos en la dirección de la asociación.
Mejora Continua	Proporcionar técnicas para mejorar constantemente la calidad de los servicios que se brindan a los usuarios.
Plan de negocio	Elaborar propuestas técnicas para analizar los requerimientos relativos al sector, el producto/ servicio, el cliente y el mercado, el canal de distribución, el equipo iniciador y el financiamiento.
Técnica de Negociación	Analizar sus puntos fuertes y débiles en negociación. Conocer cómo preparar, conducir y cerrar una negociación.

Fuente: Elaboración.

5. Diseñar planes de inversión.

Se debe de diseñar planes de inversión en la Asociación, a fin de que permita ir buscando nuevos proyectos que le permita el crecimiento en un largo plazo

6. Establecer alianzas estratégicas con diferentes organismos.

Las alianzas se deben contemplar con organismos regionales, nacionales e internacionales a fin de obtener el fortalecimiento institucional, a través de apoyos en las líneas estratégicas de la asociación.

Ampliar la capacidad técnica de la asociación mediante la gestión de equipo y herramientas con tecnología más avanzada.

Gestionar con el Gobierno Regional -DIRCETUR las asistencias técnicas que fortalezcan la capacidad empresarial de la asociación.

7. Fortalecer la competitividad de la asociación.

La asociación será altamente competitiva en el mercado de la artesanía si:

Brinda calidad en sus productos

Utiliza tecnología más avanzada en la elaboración de sus productos.

Ofrece un valor agregado y nuevos diseños

Mantiene precios competitivos en el mercado.

8. Diseñar tácticas de negociación con la asociación.

La cooperativa debe facilitar información que requieren los usuarios; para identificar su cultura.

Negociar nuevos productos y diseños.

Generar una relación ganar/ ganar por ambas partes.

9. Establecer un sistema contable moderno.

Generar un formulario que posea todos los datos de la asociación relativos a su razón social, ubicación física, actividad comercial, cantidad de empleados, equipos, capital, datos generales, etc. Además, se deberá elaborar los informes de estado de cuenta, Balance general.

Elaborar un manual de procedimientos, Registrar todas las operaciones diarias y llevar un control de las operaciones registrándola en los libros correspondiente (Libro diario, mayor, banco, etc.)

10. Disponer de una planeación efectiva a partir de una visión empresarial.

Definir claramente la misión

Definir la visión de la asociación.

Realizar una investigación externa, identificando las oportunidades y amenazas.

Realizar una investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades, dentro de estructura Administrativa.

Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.

Fijar objetivos (metas).

Fijar estrategias.

Asignar actividades con sus correspondientes: recursos, tiempos y responsables (Realización de Proyectos).

Medir resultados (indicadores de logro).

Implementar correcciones al plan de acuerdo a las nuevas condiciones que se presentan para la asociación.

TABLA A7: LÍNEA ESTRATÉGICA: MARKETING MIX - ASOCIACIÓN DE ARTESANOS HUASANCHANA

MARKETING MIX	ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR
a) Estrategia de mercado (PLAZA)	Las artesanías deben de llegar al destino final (provincia, región, nacional e internacional) en óptimas condiciones para que el cliente se encuentre satisfecho por el servicio ofrecido.
b) Estrategia de servicio (PRODUCTO)	Las artesanías-textiles deben tener un buen acabado y de esta manera diferenciarse de la competencia, para ello es necesario diseñar instrumentos de evaluación de calidad dirigidos a la elaboración de los productos que realiza la asociación.
c) Estrategia de precio (PRECIO)	Disponer de elementos que permita la determinación del precio competitivo de los productos que ofrece la asociación, considerando los factores antes mencionados.
d) Estrategia de Comercialización (PROMOCION)	Disponer de la publicidad, promoción del producto y las relaciones públicas. Recogiendo el conjunto de actividades que desarrolla asociación Huasanchana. Para informar y persuadir al mercado sobre las características y bondades de sus productos.

Fuente: Elaboración.

FIGURA A4: VARIABLES EMPRESARIALES E INDICADORES



Fuente: Elaboración propia a partir del diagnóstico situacional de la asociación Huasanchana

Interpretación:

Las variables empresariales, proporcionará a la asociación Huasanchana evaluar continuamente el comportamiento de organización, cuyo propósito fundamental es medir el grado del dinamismo empresarial a partir de sus indicadores.

Es fundamental el apoyo, orientación y asesoramiento a la asociación a fin de mejorar su gestión administrativa, además se debe tener claro que juegan un papel fundamental los líderes y/o los que están dirigiendo la asociación. Se ha avanzado en la aplicación de algunos instrumentos para identificar y conocer nuevos mercados. Una de ellas es la participación en ferias, ruedas de negocios, mercados de productores, festivales, e intercambio de experiencias, ha permitido un mejor desarrollo de capacidades técnicas y de reconocimiento de los mercados por parte de la asociación Huasanchana.

Una de las principales motivaciones que encuentran los artesanos para asociarse es la posibilidad de reducir el papel de los intermediarios en la comercialización. Los procesos de capacitación sobre gestión, en diseños, identificación de mercados entre otras temáticas, permiten crear lazos de familiaridad y confianza entre los asociados, lo que crea condiciones favorables para la creación de nuevas actividades de innovación en la asociación. Otro hecho importante para mantener el interés en la asociación, es importante la generación de resultados, en el corto plazo. Se deja una perspectiva clara de actividades en el presente trabajo la cual permitirá garantizar una mejora continua en la asociación Huasanchana.

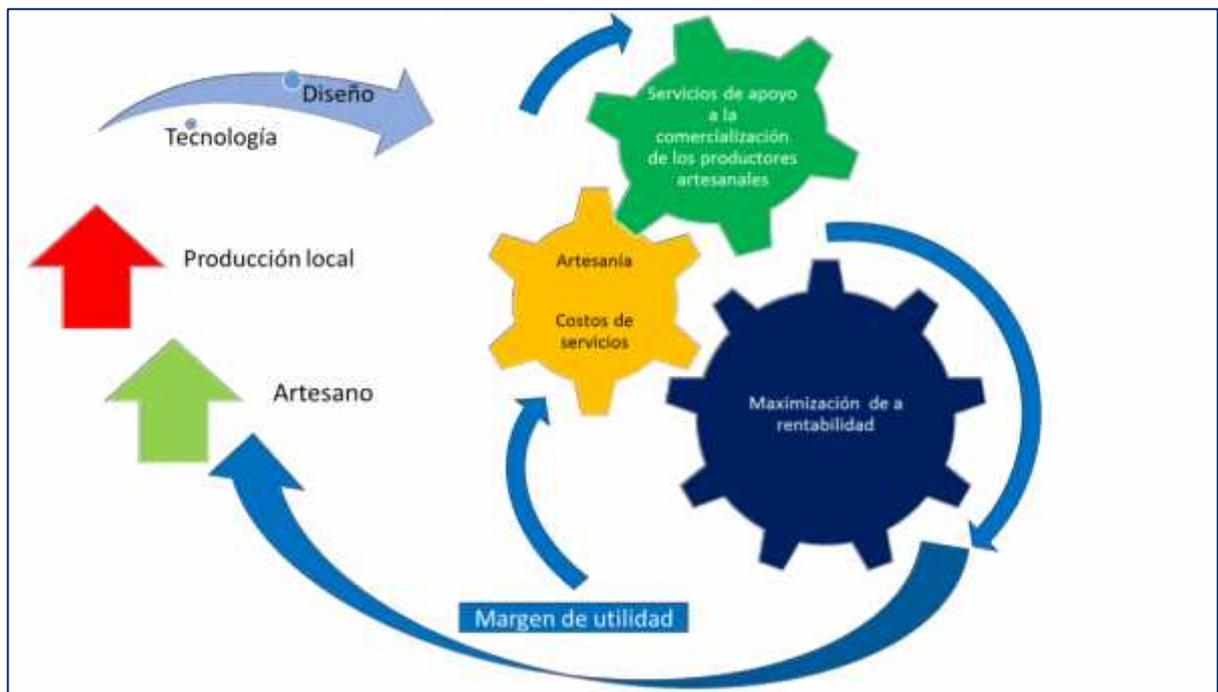
TABLA A8: DETERMINACION DE LA ASOCIATIVIDAD, LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS HUASANCHANA

ALIANZAS ESTRATEGICAS	ESTRATEGIAS
a. Proveedores	Establecer convenios a mediano y largo plazo con proveedores Potenciales encargados de suministrar los materiales requeridos por la asociación. (productores de lana, Dircetur)
b. Organizaciones no gubernamentales	Establecer relaciones con organismos no gubernamentales de la región y a nivel nacional para el fortalecimiento institucional de la asociación. (ONG, Asociaciones ligadas al sector textil, ferias, otros)
c. Autoridades Locales	Ofertar y promocionar productos a visitantes, turistas.

Fuente: Elaboración propia. Estrategias de mejora para la Asociación Huasanchana.

FIGURA A5: ESTRATEGIA COMPETITIVA

MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO A LOS PRODUCTORES ARTESANALES ASOCIACIÓN HUSANCHANA



Fuente: Elaboración Propia

El presente modelo de negocio que se sintetiza como principal actividad en la asociación de artesanos Husanchana como emprendedores se basa en un comercio justo focalizado a la elaboración de artesanía textil. La metodología utilizada comprende el estudio de un comercio justo, focalizando sus ventas a nivel regional, nacionales e internacionales, la cual se sustenta bajo la propuesta de la guía metodológica gerencial y su vinculación al comercio justo, prevaleciendo sus culturas cuya expresión artística se expresa en sus bordados y tejidos identificado como un negocio para emprendedores, utilizando para ello el análisis FODA y marketing mix.

Como principal resultado se tiene la organización y la expectativa de crecer como emprendedores para fortalecerse como asociación que les permita reducir la vulnerabilidad y ver una mejora de sus ingresos económicos, prevaleciendo su cultura y predominio de sus diseños de todo su ámbito rural, se obtuvo lecciones de innovación y el inicio de una cultura empresarial.

En síntesis, el modelo de negocio consiste en la venta de artesanía autóctona y exclusiva con diseños basados a sus riquezas turísticas y costumbres. La propuesta de valor está conformada por la capacidad creativa del artesano textil y la exclusividad del producto.

Análisis Económico -Financiero

Planteamiento de actividades en el desarrollo del proyecto propuesto

Es importante recalcar que las actividades son elaboradas tomando en cuenta cada uno de los objetivos específicos del proyecto, por tal razón, son presentadas con la respectiva numeración:

TABLA A9: Cronograma Valorado de Actividades

Actividades	Costo soles	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Objetivo específico 1 Definir los productos artesanales y fortalecer las redes de productos artesanales													
Actividad 1.1 Socialización del proyecto	2,000	x											
Actividad 1.2 Diagnóstico de la situación actual de los productos artesanales potenciales	3,000	x	x										
Actividad 1.3 Organización y ejecución de seminarios de sensibilización para los	5,000		x	x									

productores																				
Actividad 1.4 Desarrollo de la planificación estratégica individual y colectiva	3,000				x															
Actividad 1.5 Desarrollo de talleres y actividades para la consolidación de la asociación	8,000				x	x	x	x	x	x										
Objetivo específico 2: Mejorar su centro de acopio y desarrollar un modelo de comercialización para las artesanías																				
Actividad 2.1. Asistencia técnica para instalación y funcionamiento de un centro de acopio de los productos	4,000					x	x	x												
Actividad 2.2. Modelo de negocios del centro de acopio	2,000								x											
Actividad 2.3. Instalación un sistema contable	10,000								x											
Objetivo específico 3: Generar fuentes de empleo y mayores ingresos para los artesano																				
Actividad 3.1. Diagnóstico y planificación de las necesidades de capacitación y asistencia técnica.	4,000					x														
Actividad 3.2. Implementación de la capacitación y asistencia técnica requerida.	15,000					x	x	x	x											
Actividad 3.3. Reuniones de retroalimentación para la consolidación del trabajo conjunto.	3,000									x										
Actividad 3.4. Mejoramiento de las condiciones de trabajo (adquisición de maquinaria y equipos y su implementación)	15,000									x	x	x								
Objetivo específico 4: Consolidar la conexión entre los talleres artesanales y el mercado final.																				
Actividad 4.1 Asistencia técnica para terminado	2,000					x	x													
Actividad 4.2. Estandarización de los procesos.	7,000						x	x	x											
Actividad 4.3. Definir la capacidad máxima del Grupo	2,000								x	x										
Objetivo específico 5: Lograr la cooperación con la empresa privada o cooperación internacional para proyecciones comerciales y desarrollo de una marca propia.																				
Actividad 5.1. Estudio nuevos mercados.	1,000												X							
Actividad 5.2. Elaboración del plan de negocios y de mercadeo	4,000																			x
Actividad 5.3. Desarrollo e implementación de la estrategia de penetración en el mercado nacional	10,000																			x

Duración del proyecto y vida útil

El tiempo de ejecución del proyecto será de 1 año (12 meses).

La vida útil es de 5 años que es el tiempo en que estima que se depreciarán los activos adquiridos y será necesario una nueva inversión o una reinversión, dependiendo de cómo se han desarrollado las actividades y las metas alcanzadas.

**TABLA A16:
INGRESO PROPUESTO DEL NEGOCIO DE LA ASOCIACIÓN
HUSANCHANA**

Prendas confeccionadas	Características de la demanda y volumen	Precio medio estimado Unidad S/.	Demand a Mensual	Meses	Ingreso anuales S/.
Gorros	Relativamente constante durante todo el año, 95 mensual	25.00	95	12	28,500.00
Tapetes	Relativamente constante durante todo el año 360 mensual	10.00	360	12	43,200.00
Chalinas	Relativamente constante durante todo el año 100 mensual	25.00	100	12	30,000.00
Ponchos	Relativamente constante durante todo el año 150 mensual(meses de mayor demanda (Diciembre-Junio)	160.00	150	12	288,000.00
Mantos	Relativamente constante durante todo el año 90 mensual	220.00	90	12	237,600.00
Total					627,300

Observación: del monto previsto anual S/. 627,300, el 70% se destina a los como pago a los 39 socios cuyo promedio de asignación mensual es de S/ 938.00 nuevos soles y el 30% equivalente a 188,190 se destina para las compras de los insumos y/o bienes de existir un remanente este se acumula al capital de los socios. La mejora está enmarcada en la formalización como empresa y la rentabilidad económica propuesta en el presente cuadro es del (70%) permitiendo mejorar la calidad de vida de los artesanos de la asociación Huasanchana.

Fuente: Elaboración propia

Recursos Humanos

Los aspectos relativos a los recursos humanos – Beneficiarios: Los beneficiarios directos e inmediatos para la definición de estrategias de

fortalecimiento del sector artesanal que permitan mejorar la comercialización de artesanías, serán los socios que elaboran los textiles, debido a que, los resultados orientarán estrategias de capacitación, mejoramiento de la calidad de los productos, incremento del volumen de venta, y mejores precios en la comercialización.

También serán beneficiarios directos e inmediatos, los clientes que adquieran las artesanías, debido al mejoramiento de la calidad del producto, empaque y envases, estandarización de precio, entre otros beneficios adquiridos. Los beneficiarios indirectos serán la ciudadanía y el comercio en general, debido al incremento de la economía, circulación de capitales, mayor oferta del folklore, atractivos y satisfacción del turista e invitación al consumo vinculado.

Indicadores de resultados alcanzados

Fortalecimiento de la red de asociativa de los productos artesanales.

Mejoramiento en la productividad de los productos artesanales.

Mejoramiento del diseño, calidad de productos y de innovaciones en procesos productivos para agregar valor a la producción.

Mejoramiento de las condiciones de trabajo de los artesanos.

Acceso a nuevos mercados provinciales y nacionales.

Impacto Ambiental

Es un proyecto que se enmarca en un proyecto que no afectan al medio ambiente, ni directa o indirectamente, y por lo tanto, no requiere de ningún estudio de impacto ambiental.

Marco Institucional, Autogestión y Sostenibilidad

La ejecución del proyecto parte de la socialización del mismo con los socios de la asociación, y DIRECETUR, una vez logrado el financiamiento se podrá ver su viabilizarían.

El comité directivo socializará a sus socios mediante asambleas, sobre las cuáles serán las estrategias a desarrollar en cuanto a capacitación, apoyo a la construcción, divulgación, comercialización, entre otras.

La asociación desarrollará los mecanismos de administración de los centros de acopio y estrategias de comercialización por medio de su Directiva, planteándose metas de involucramiento de socios a la organización y comercialización de su producto dentro de su propio centro de trabajo.

Arreglo de la asociación

La estructura operacional de la asociación no cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de este proyecto, por lo que, es necesaria la realización de convenios y arreglos con otras asociaciones, ONG's, Cooperaciones, Gobierno Regional y otras entidades que apoyen este proyecto.

VIII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APOMIPE - Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa en el Perú (2010). Proyecto Estratégico del Red Empresarial de Productores de flores Los Rosales de Mandorani. Cusco, PE, COSUDE (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación).

Aponte M. Delia (2000). La organización y promoción de la vestimenta femenina de colección textil artesanal en la Costa Central del Perú durante el Período Intermedio Tardío.

Caballero Salomem Sandy Jennyfer; Canchucaja Gutarra, Paola del Pilar; Sánchez, Jannet Eva; Paitamala, Campos Omar (2012). En su trabajo sobre Plan Estratégico del Sector Artesanal para el fortalecimiento de la gestión empresarial y comercialización en la Región Junín.

Contreras Luis Mayra Noemí (2013). Diseño de nuevos productos con textil artesanal de Teotitlán del Valle, en coordinación con el Centro de Arte Textil Zapoteco Bii Daüü. Huajuapán De León, Oaxaca-México.

Crespi y Planells (s.f.). La actividad artesanal. Pag.394

D'Alessio, F. A (2008). El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia. México DF, México: Pearson. P. 373.

Ganchala Padilla Cristian Jesús (2013). Plan de negocios para una empresa artesanal productora y comercializadora de prendas de vestir en tejidos con lanas acrílicas. "Gonz-extil", ubicada en el cantón Pujilí. Período 2012" Latacunga – Ecuador.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007a). Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/>

Jara Cuasqui, Silvia Susana (2010). Análisis y fomento del sector artesanal dedicado a la confección de prendas de vestir, la producción y los canales de comercialización local, nacional e internacional.

Ley del Artesano N° 29073. La artesanía, Artesano, Línea artesanal.

Ley del Artesano N° 29073. Clasificación de la artesanía

Megginson León C. (2002). Administración: Conceptos y Aplicaciones, sexta edición, editorial continental. Pág. 44.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2005b). Plan Operativo por Productos (POP). Recuperado de: http://www.mincetur.gob.pe/comercio/otros/perx/perx_junin/pdfs/POP_Confecciones_Fibra_Alpaca_Junin.pdf

Mincetur (2010). Elevar competitividad de 400 artesanos en la región Amazonas informó hoy, que otorgó la calificación para operar como Centro de Innovación Tecnológica (Cite) de Artesanía y Turismo, a la Asociación Cite Utcubamba - región Amazonas. Lima 12-03-10.

Portal del Estado Peruano (2012). Organización del Estado. Recuperado de: http://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Producción y comercialización de artesanías (2011). Materias primas del mar en el cantón rio verde provincia de esmeraldas.

Proyecto de desarrollo turístico sostenible (2011). Fortalecimiento y desarrollo de productos turísticos y artesanales. Informe del diagnóstico situacional de la actividad artesanal en la región amazonas

Quiroz Ruiz Laura Margarita (2012). Memoria descriptiva Posicionamiento, promoción y el fortalecimiento de la técnica de bordado textil tradicional de San Pablo Tijaltepec, Tlaxiaco, Oxaca México.

Reactivación de la exportación de artesanías peruanas (2010). Exportaciones del Perú.

Recuperado de <http://exportacionesdelperu.blogspot.com/2010/03/se-reactiva-la-exportacion-de.html>

Villacorta (1963). Elementos estéticos esenciales para la comprensión de un trabajo artístico e identificación de la apreciación artística: Pg. 13

ANEXOS

ANEXO 01:

SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN HUASANCHANA

Organización

La Asociación de artesanos Huasanchana de la comunidad de Choctamal en el distrito de María de la Provincia de Luya, región Amazonas. Para funcionar como una Asociación con todos los deberes y derechos que manda la constitución general de Asociaciones y Cooperativas. Actualmente la asociación es dirigida por la Dirección Regional Comercio Exterior y Turismos (DIRCETUR), donde la administración debe estar a cargo de un representante de dicha organización, caracterizado por un administrador y una estructura administrativa - técnica.

TABLA A1: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

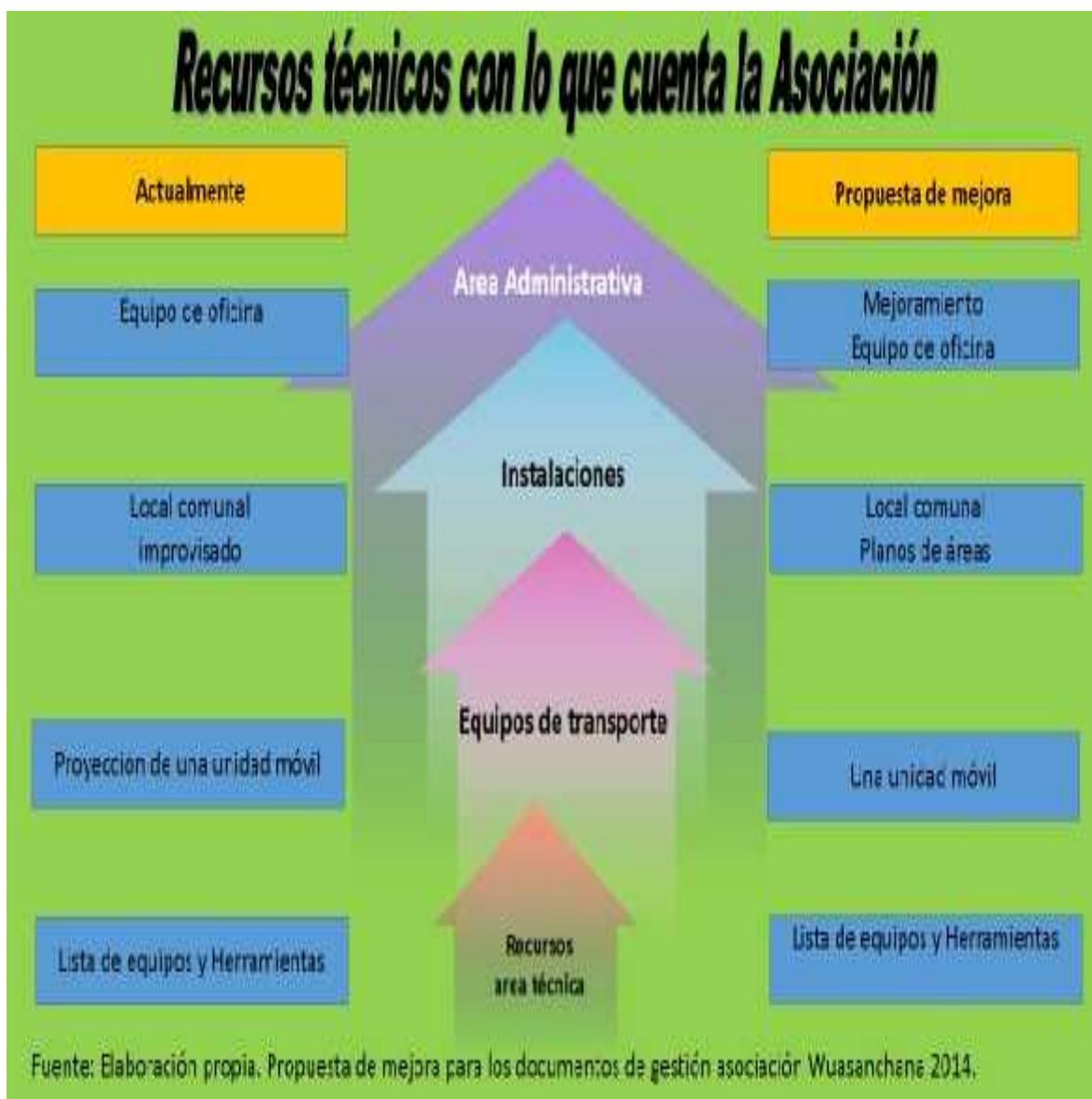


Fuente: Elaborado de acuerdo a la evaluación de la Asociación Huasanchana

La asociación de artesanos Huasanchana de la comunidad de Choctamal en el Distrito de María de la Provincia de Luya, región Amazonas., se constituye hace diez años representados por la autoridad máxima y sus acuerdos obligan a todos los asociados a su cumplimiento, la coordinación, es el órgano responsable del funcionamiento administrativo y se constituye a partir del acta de constitución en la asamblea general de asociados. Los asociados se reúnen para formar algunos comités de compras, créditos y un encargado de estudiar y resolver las solicitudes de pedidos y algunos créditos de los asociados,

respetando las normas prestatarias establecidas en los estatutos de la asociación.

FIGURA A1
RECURSOS TÉCNICOS DE LA ASOCIACIÓN HUASANCHANA



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 02

CONTEXTO GEOGRAFICO, SOCIO ECONOMICO E HISTORICO

Amazonas está situado en el nororiente del país, posee parte de sierra y de selva. Limita al norte con Ecuador; al este con Loreto; al sudeste con San Martín; al sur con La Libertad; y al oeste con Cajamarca. Su relieve andino está formado por la llamada Cordillera del Cóndor. Su superficie de 39.241 km², sus coordenadas son 2° 59' de latitud sur y se encuentra entre el meridiano 77° 9' y 78° 42' de longitud oeste. Su división política es como sigue:

TABLA A10: CONTEXTO GEOGRÁFICO

Provincia	Superficie (km ²)	Población	Densidad (/km ²)	Capital	Altitud msnm
Chachapoyas	3 312,37	49.700	15,00	Chachapoyas	2.335
Bagua	5 652,72	71.757	12,69	Bagua	420
Bongará	2 869,65	27.465	9,57	Jumbilla	1.935
Condorcanqui	17 975,39	43.311	2,41	Santa María de Nieva	230
Luya	3 236,68	48.328	14,93	Lamud	1.950
Rodríguez de Mendoza	2 359,39	26.389	11,18	San Nicolás	2.000
Utcubamba	3 842,93	109.043	28,37	Bagua Grande	440

Factores socio – económicos

a. La población departamental se calcula que tiene 465,000 habitantes, de un total de 28.7 millones de peruanos (una densidad demográfica aproximada de 10 hab/km²), de los cuales 203.158 son hombres y 195.424 mujeres. Amazonas es una región de enorme potencial agropecuario. Su economía depende de la agricultura y ganadería. En Bagua, la agricultura está muy desarrollada en el caso de los sembríos de arroz. Es notoria su producción de papa, maíz, café y caña de azúcar y el consumo de pescado. La minería y el petróleo tienen una importancia mínima en la región, lo que significa que no tiene ingresos por canon petrolero ni minero. Del total de la población en edad

de trabajar, es decir, de 14 años o más, la PEA representa el 78.6% y se encuentra ocupada prácticamente en su totalidad (98.8%). La agricultura, pesca y minería concentran el 59.8% de la PEA ocupada; el comercio, 12.2% y otros servicios como el turismo el 16.5%.

Amazonas presenta al 2009, la tasa de pobreza fue 59.8, cerca del doble de la tasa promedio nacional que era de 34.8%, a pesar de que en los últimos años se había logrado reducir en 5.8%. La pobreza se concentra principalmente en el sector rural. Es la provincia de Condorcanqui la que tiene la mayor proporción de pobreza (76.3%). El potencial turístico del Departamento de Amazonas, es muy diverso por sus recursos naturales y culturales, donde destacan complejos arqueológicos, fauna y flora diversa. Amazonas ofrece una profunda mirada a la cultura Chachapoyas desde la fortaleza de Kuelap y los sarcófagos de Karajia, así como impresionantes paisajes en las cataratas de Gocta y la laguna de Pomacochas. Teniendo los recursos naturales para un eje turístico. Se nota un incremento creciente cada año en cuanto al turismo receptivo, sin embargo debe convertirse en el corto plazo en una fuente de ingresos importantes para la Región. La identidad cultural es heterogénea, multiétnica, que incluye grupos etno lingüísticos quechua, Wampis y Aguajun, aunque la mayoría hable castellano. A continuación se tiene la ubicación geográfica de los distritos artesanales por provincias.

TABLA A11: UBICACIÓN DE LOS CENTROS ARTESANALES, PROVINCIA DE CHACHAPOYAS

Provincia	Distrito
Chachapoyas	Chachapoyas
	Huancas
	La Jalca Grande
	Leymebamba
	Magdalena
	Molinopampa

TABLA A12: UBICACIÓN DE LOS CENTROS ARTESANALES, PROVINCIA DE LUYA

Provincia	Distrito
Luya	Luya
	Lamud
	Cohechan
	Santo Tomas
	María

TABLA A13: UBICACIÓN DE LOS CENTROS ARTESANALES, PROVINCIA DE BONGARA

Provincia	Distrito
Bogará	San Pablo
	Yambrasbamba
	La Florida
	Jumbilla
	María

TABLA A14: UBICACIÓN DE LOS CENTROS ARTESANALES, PROVINCIA DE R. MEDOZA

Provincia	Distrito
Rodríguez de Mendoza	Omia

En cada distrito y centro poblado del departamento, podemos ubicar artesanos que se dedican fundamentalmente a las artesanías como una actividad complementaria a su actividad principal que es la agricultura y la ganadería.

Cuando se señala distritos artesanales es porque la mayor cantidad de población conoce o se dedica a esta actividad que ancestralmente ha sido heredada.

Así de esta forma ubicamos que en la zona de La Jalca, Leymebamba, María, Cohechan, se concentran las artesanías de textiles con mayor producción.

En tanto en Huancas ubicamos a los artesanos de alfarería y cerámica, de lo que podemos rescatar, que de todas las familias al menos un integrante se dedica a la elaboración de cerámicas.

De todas formas constituyen estos distritos artesanales un potencial recuperable por la calidad de sus trabajos a lo que se necesita capacitar e innovar en el camino del desarrollo y deberán ser registrados en el Registro Nacional del Artesano (RNA).

Potencialidad productiva

La producción artesanal se caracteriza por estar en función de la demanda local, regional y nacional principalmente; y a la tradición e historia y cultura Chachapoyas, cuya tendencia de recuperación de valores e identidad en este año está generando una mayor demanda en relación con el turismo receptivo y otra procedente de acopiadores cuyo destino final se desconoce. La producción deberá superar problemas de falta de innovación tecnológica, de control de calidad, de pequeños volúmenes de producción no adecuados para la demanda externa, desconocimiento del mercado en cuanto a gustos y preferencias y problemas de diseño, color y acabado. La producción artesanal regional no cuenta con apoyo de servicios empresariales requiriéndose de consultorías que les brinden asesoría en temas de mercado, costos y productividad, para que puedan llegar a ser competitivos. Según la importancia de la producción estamos señalando prioritariamente los textiles en lana de oveja, cerámica, trabajos en madera. Las artesanías modernas comprenden trabajos en piedras, bisutería, juguetería, cerámica en frío, esculturas y otros materiales, trabajos como vestidos típicos.

Gestión de recursos y organización

a. La materia prima

La materia prima e insumo utilizado está en relación con la línea artesanal, en el caso de textiles, se utiliza en mayor cantidad, lo que es la lana de oveja, encontrándose los artesanos con dificultades ya que la lana es de baja calidad y además es difícil de conseguir por lo que se ven en las necesidades de traerla desde la ciudad de lima, en el caso de los artesanos que se dedican a la

alfarería son los únicos que tienen la materia prima, arcilla y a bajo costo, ya que es fácil de conseguirla en sus terrenos. Y en el caso de artesanías modernas que utilizan productos industriales, se ve un abastecimiento normal por la existencia de los mismos en el mercado, pero en este caso están supeditados a un mayor precio de los mismos que elevan el costo de producción.

Líneas de producción artesanal

La artesanía en Amazonas se caracteriza por contar con diversidad de líneas artesanales a nivel de las provincias que expresan la creatividad y habilidad manual del artesano. Por ejemplo: con las comunidades nativas, los artesanos se dedican a bombonaje, decoraciones con plumaje, manualidades con semillas, pintados en cortezas de árboles, flechas, arcos, lanzas. En cambio los artesanos no nativos se dedican a los tallados en madera, pintura, cerámica, textilería, etc.

- Talla En Madera: Es el trabajo en maderas duras y blandas, a las cuales se extraen astillas, bocados o fragmentos por perforación, fricción, o pulimento hasta ir diseñando la figura o cuerpo del objeto deseado. En general se trata de una actividad especializada en la producción de objetos cuyos diseños corresponden a todo tipo de figuras, basada en el manejo de superficies y volúmenes mediante alto relieve, bajo relieve y escultura. Gran parte de la producción es de trabajo artístico y de réplicas, en el caso del artesano Miguel Huaman Revilla. Que trabaja réplicas de todo el material encontrado en la laguna de los cóndores.

- Cerámica y Alfarería: En general estas especialidades de la producción en objetos de arcilla constituyen varias ramas. Por tradición, se da el nombre de alfarería al trabajo de tipo relativamente rustico de manera exclusiva en barro y una sola cocción para la elaboración de vasijas y figuras. Mientras que la cerámica es la actividad tradicional de producción de objetos en arcilla cocida o porcelanizada de alta calidad y excelente acabado.

Textilería: Elaboración de productos mediante el entretejido de hilos realizados en telares artesanales que pueden ser horizontales, verticales o de cintura. Constituye el oficio en el que, mediante el manejo sencillo o combinado, con trama y urdimbre, se obtienen piezas de diferentes clases según los materiales

de los hilos y la lana. El entrecruzamiento de los hilos sigue un determinado ordenamiento, desde la disposición más sencilla en cruz, hasta cubrir una gran gama de combinaciones mediante las que se obtienen líneas de diversos calibres y longitudes en la extensión de las piezas con el manejo y la combinación de los hilos, se puede obtener el efecto de figuras en movimiento continuo o discontinuo, resaltada mediante el aumento del número de hilos por paso para dar relieves y/o aplicando colorantes a los hilos.

En la textilería se incluyen otros trabajos consistentes en el entrecruzamiento o anudado de uno o más hilos o fibras, realizado directamente a mano o con agujas, en telares pequeños de marco o de cintura. Los materiales utilizados cubren una gran variedad, entre ellos se destacan principalmente son, la lana, el algodón y el hilo sintético. Dentro de este oficio aparecen numerosas líneas especializadas como el ganchillo (crochet) el punto (tricot), el macramé, trenzado y el bordado. Valor de la Producción Artesanal No se tiene información precisa sobre el volumen de producción de la artesanía y su valor de venta, estas dificultades tienen que ver porque no existen homogeneidad en la producción de productos, la producción no es constante durante todo el año y la información acerca de los niveles de producción de cada línea artesanal. Productividad Artesanal: La producción de la artesanía medida a través de la fuerza laboral (recursos humanos) y la tecnología utilizada, presentan reducidos grados y niveles de desarrollo, lo cual dificulta acceder competitivamente a nuevos mercados. Los artesanos carecen de una adecuada formación académica y técnica, debido a que muchos de ellos solo tienen instrucción primaria, secundaria y con honrosa excepciones estudios superiores. La productividad de la organización individual familiar, se manifiesta generalmente una productividad de trabajo inferior a la productividad de trabajo organizado de tipo empresarial. La producción de tipo empresarial, se caracteriza por la maximización del beneficio con fines de acumulación en los altos niveles de productividad.

b. Herramientas y equipos

La mayoría de los artesanos utilizan equipos y herramientas tradicionales y/o manuales, no hay innovación, (telar de cintura, rueca, huso, entre otros). En todo caso la innovación no significara la pérdida de valores artesanales, si no la

modernización, de equipos, que permitiría incrementar la productividad, por ejemplo, en el proceso del hilado, donde todavía se utiliza el huso, con gran pérdida de tiempo. En la alfarería se requiere equipos modernos, para destacar los relieves y figuras de iconografía Chachapoyas y arte rupestre. Igualmente es importante facilitar a los artesanos alfareros, el uso de diferentes tipos de hornos, para lograr el óptimo quemado de la arcilla con variedad de colores.

Artésano Urbano: Es aquel que desarrolla su actividad en zonas urbanas, en las ciudades principales de provincias y el ámbito urbano marginal su desenvolvimiento es dinámico dedicándose a la artesanía como su actividad económica principal. Debido a su ubicación tiene mayores ventajas que el artesano rural, teniendo de acceso a la capacitación, asistencia técnica, financiamiento a insumos, así como mejor oportunidad de comercialización de sus productos.

Artésano Rural: Se encuentran concentrados en la periferia de los distritos o ciudades en forma dispersa. Dada la condición socioeconómica del área rural, la artesanía se presenta en forma complementaria a la actividad agrícola o ganadera orientado su accionar básicamente a trabajar la artesanía cuando un cliente lo solicita, careciendo de mercado directo para la venta de sus productos artesanales que lo genere ingresos para atender las necesidades de su familia.

c. Mano de obra y capacitación

La artesanía en Amazonas, gira principalmente sobre mano de obra no calificada, los conocimientos se transfieren de padres a hijos o generacionalmente. La mano de obra familiar generalmente no es remunerada ni valorada, constituyéndose en colaboración al ingreso familiar. En la región Amazonas, la Dirección Regional de Turismo, realiza esfuerzos de formación artesanal, articulando la artesanía con la actividad turística.

d. Tecnología

Los artesanos, hasta hoy muestran resistencia a la introducción de nuevas tecnologías en el proceso productivo, no usan la información ni los servicios de

asistencia técnica y capacitación. Esta falta de innovación dificulta el acceso competitivo a nuevos mercados.

e. Recursos financieros

Hasta hoy el artesano no es sujeto de crédito por parte de la banca comercial, pues no reúne los requisitos exigidos, principalmente por las excesivas formalidades legales y carencia de garantías. La actividad artesanal es de poca rotación de tal manera que el crédito o gestión de préstamos, no tiene garantía de retorno, por su reducido margen de utilidad, observándose que la mayoría de artesanos todavía mantiene la esperanza de apoyo por parte de instituciones públicas; sin embargo hay una ventana a las que todavía pueden acceder determinadas líneas artesanales, se trata de los pequeños créditos que ofrecen los organismos no gubernamentales y cajas municipales de ahorro y crédito.

f. Comercialización

La producción o trabajo artesanal es principalmente informal, evitando así sobrecostos, estimamos que en la región Amazonas los artesanos formalizados no superan los 50, por lo que se hace difícil su registro, no conociéndose, por tanto, el volumen ni el valor de la producción ni de la venta. Muchos talleres trabajan a tiempo parcial o para satisfacer una demanda específica; así, el precio de venta está en función del tipo de artesanía, calidad, oferta, demanda, materia prima utilizada, tiempo dedicado, y complejidad del trabajo realizado. Sin embargo, hay muchos artesanos que venden sus productos por debajo de su valor, sin considerar la mano de obra, porque les urge subsistir. La comercialización no es una fortaleza del artesano.

Oferta: La actividad artesanal en Amazonas, como ya se ha mencionado, se caracteriza por la informalidad en que se desarrolla, por lo que carece de un Registro activo, razón principal por lo que se desconoce el volumen de producción de artesanía. Otra razón podría ser que viven y desarrollan la actividad en zonas rurales, alejados de la zona urbana, dificultando su registro. Por las razones indicadas, no se dispone del conocimiento del volumen de producción de artesanía, por lo cual se tomó información referencial porcentual

en cuanto a comercialización. Mediante el presente estudio se pretende determinar, la orientación de la producción artesanal, hacia el mercado local, nacional e internacional.

Se puede observar que existe predominio del mercado local, siendo un mercado abierto, ya que el producto artesanal es admitido libremente, donde convergen vendedores y compradores autorizando la oferta y la demanda debido a que el producto está orientado a abastecer el consumo local y a los turistas nacionales y extranjeros que visiten la región. En términos generales, se puede deducir que, el problema de la oferta artesanal es su desorganización, escasa capacidad de gestión, falta de incentivos a la inversión y deficiente financiamiento, y desconocimiento de las normas de comercialización.

Modalidades De Comercialización: La comercialización de artesanía presenta uno de los problemas más críticos en la actividad artesanal, lo cual trae consigo distorsiones en la distribución, circulación y consumo final del producto. No existe una adecuada canalización de los productos al mercado y no se desarrollan sistemas de acceso al consumidor final. La comercialización de la actividad artesanal no es ejecutada técnicamente y con eficiencia; los productos artesanales son presentados al mercado sin los requisitos de calidad, cantidad, precio y oportunidad. Dentro de las modalidades de comercialización tenemos:

Ferias locales: Son aquellas en que los expositores presentan productos artesanales de una provincia o distritos.

Ferias regionales: Son aquellas en las que los expositores presentan productos artesanales provenientes de una sola región, su autorización y oficialización le corresponde a las Direcciones Regionales de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía.

Ferias nacionales: Son aquellas en la que los expositores son de origen nacional, provenientes de diferentes regionales o localidades del país. Su autorización y oficialización le corresponde al Viceministerio de Turismo.

Ferias internacionales: La artesanía peruana tiene gran aceptación en el mercado externo, debido a la creatividad, ingenio e imaginación de los artesanos, quienes han creado una multiplicidad de objetos artesanales, diferenciándolos plenamente unos de otros, sobre la base de factores naturales, los cuales han obtenido su propia demanda en el mercado internacional.

La promoción de las Ferias Internacionales lo viene realizando:

Comisión de Promoción a las Exportaciones –PROMPEX

Ministerio de Comercio Exterior, Turismo y Artesanía.

Asociación de Exportadores ADEX.

Sociedad Nacional de Industrias.

Cámara de Comercio de Lima.

Organismos No Gubernamentales – ONGs.

Instituto Peruano de Artesanías IMPART

Artesanos o Empresas Artesanales.

-Centros artesanales de venta:

- Exposiciones individuales
- Venta por internet
- Punto de ventas en tiendas
- Talleres en vivo
- Ventas en grandes tiendas comerciales
- Ruedas de mercado - Exportaciones

g. Organización gremial

En la Región Amazonas las organizaciones de los artesanos son muy débiles. Las asociaciones existen esperando beneficios del estado, no tienen vida propia, necesitan ser apoyados en materia de asesoría para el fortalecimiento institucional. La tendencia a integrarse y asociarse debe superar primero aspectos culturales, identidad, identificación con objetivos colectivos y superar egoísmos o tendencias individualistas. Se registran las siguientes asociaciones artesanales:

Asociación de Artesanía de Cohechan.

Asociación de Artesanos Huashanchana de Luya.
Asociación de Comunal Productiva de Tejedoras – María.
Asociación de Artesanas La Lliclla - Santo Tomas.
Asociación de Artesanos Iconográficos Líticos Tingo – Kuelap.

ANEXO 03

Encuesta a Productores Artesanales Asociación Husanchana

Instrucciones:

El siguiente cuestionario permite conocer la situación actual de la Asociación Huasanchana distrito de María, provincia de Luya departamento de Amazonas. Este cuestionario es confidencial, en ningún caso los resultados serán mostrados de forma individual. Cuando tienes que seleccionar una casilla, la debes responder de acuerdo a lo solicitado y/o marcar con un aspa (X).

1. Ud. Como artesano de la Asociación Husanchana podría indicarme ¿Cuál es su edad?
2. Sexo: Masculino (), Femenino()
3. Ud. Como artesano de la Asociación Husanchana podría indicarme, cuál es su Nivel de formación: de los
Primaria ()
Secundaria ()
Técnico ()
Universitario ()
Sin formación ()
4. ¿Ud. Como miembro de la asociación Huasanchana apoyaría con la implementación de una guía metodológica gerencial?
Si () No ()
5. ¿cuál es su opinión respecto a la propuesta de implementación de la guía metodológica gerencial?
Mala ()
Regular ()
Buena ()
Excelente ()

6. ¿Cómo considera Usted el nivel organizacional de los artesanos asociación Huasanchansana?

Mala ()

Regular ()

Buena ()

Excelente ()

ANEXO 04.

Entrevista a Productores Artesanales Asociación Husanchana

Mediante focus Group

En entrevistas realizadas con los integrantes de la asociación de artesanos se tuvo conocimiento lo siguiente:

Productor Artesanal (1):

¿Cuál es la expectativa de su Asociación?

Respuesta: Espera que su asociación mejore con el apoyo de las autoridades.

Mencione Usted ¿si está dispuesto a apoyar o impulsar su asociación?

Respuesta: menciono que si

¿Qué necesita su asociación para competir con otras asociaciones?

Respuesta: falta su fortalecimiento u apoyo de las autoridades.

Tiene algo que adicionar:

... De que la lana que compone el textil que se elabora presenta características de mayor flexibilidad y manejabilidad comparado con el elaborado en épocas anteriores, características favorables para elaborar productos de carácter utilitario.

Productor Artesanal (2):

¿Cuál es la expectativa de su Asociación?

Respuesta: la formalización y mejorar los diseños.

Mencione Usted ¿si está dispuesto a apoyar o impulsar su asociación?

Respuesta: menciono que si

¿Qué necesita su asociación para competir con otras asociaciones?

Respuesta: falta capacitación, mejorar la organización y propiciar su reconocimiento.

Con que productos trabajan ustedes

Respuesta: con lana que se elabora y presenta características de mayor flexibilidad y manejabilidad, características favorables para elaborar nuevos productos de carácter utilitario.

ANEXO 05

TABLA A15: Ficha de Observación a Productores Artesanales Asociación Husanchana

Observador:

diciembre 2015

Fecha:

Cosas a observar	Nro. de entrevistados	si	no	A veces
Viene participando activamente en la Asociación Husanchana	1	x		
	2	x		
	3			x
	4	x		
	5	x		
Es apropiada la actividad que realizan	1	x		
	2	x		
	3	x		
	4	x		
	5	x		
Se han conseguido los objetivos de la actividad	1	x		
	2	x		
	3	x		
	4	x		
	5	x		
Se encuentran organizados	1	x		
	2		x	
	3	x		
	4		x	
	5	x		
Han tenido	1		x	

apoyo de alguna organización	2		x	
	3			x
	4		x	
	5			x

Fuente: Principales alternativas a las actividades realizadas por el investigador.

ANEXO 06

Resultados de la capacitación a la Asociación Husanchana

Objetivo: lograr que los asociados de adapten a un trabajo con enfoque empresarial

TABLA A17: CURSOS DE CAPACITACIÓN, DINAMICAS PARTICIPATIVAS Y RESULTADO

Curso de capacitación	Dinámicas participativas	Resultado
Desarrollo gerencial	Charlas de organización Incremento de la productividad	Reconocimiento de un trabajo comunitario
	Charlas de Habilidades y actitudes organizacionales "Construcción de la torre más alta"	Cambios del comportamiento
	Charla sentido de responsabilidad	Mejora de las relaciones interpersonales
Planes de negocio	Definir los productos artesanales y fortalecer las redes de productos artesanales	Conocer en que están invirtiendo: tiempo de los directivos, recursos, materiales, Lograr que los asociados que reciben la capacitación, apliquen lo aprendido
	Mejorar su centro de acopio y desarrollar un modelo de comercialización para las artesanías	
	Lograr la cooperación con la empresa privada o cooperación internacional para proyecciones comerciales y desarrollo de una marca propia	
Capacitación interna y su impacto en la productividad	Constituido por los objetivos definidos por la asociación, concretados en determinados indicadores económicos, de calidad, sociales y ambientales, entre otros.	Saber si estos recursos retornan con valor agregado

Fuente: Elaboración propia

Matriz de consistencia

PROPUESTA DE UNA GUÍA METODOLOGÍA GERENCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN HUASANCHANA - COMUNIDAD DE CHOCTAMAL DEL DISTRITO DE MARIA, PROVINCIA DE LUYA DE LA REGIÓN AMAZONAS, 2015

Problema	Objetivo	Variable	Indicadores	Método
¿Qué característica tendrá la propuesta de una guía metodológica gerencial para lograr el fortalecimiento de la gestión empresarial de la Asociación de artesanos Huasanchana de la comunidad de Choctamal del Distrito de María de la provincia de Luya, de la región Amazonas?	<p>Objetivo General: Proponer una guía metodológica gerencial que permita fortalecer la gestión empresarial de la Asociación de artesanos Huasanchana de la comunidad de Choctamal del Distrito de María, Provincia de Luya, región Amazonas.</p> <p>Objetivo específico: OE1: Realizar un diagnóstico de la Asociación de Artesanos Huasanchana de la comunidad de Choctamal del distrito de María de la provincia Luya, Región Amazonas.</p> <p>OE2: Identificar principales actividades y diseños de sus tejidos más importantes que realiza la asociación de artesanos Huasanchana.</p> <p>OE3: Diseñar una guía metodológica gerencial como ventaja competitiva en el fortalecimiento de la gestión empresarial de la asociación de artesanos Huasanchana.</p>	<p>Variable dependiente: Guía metodológica gerencial</p> <p>Variable dependiente: Gestión empresarial de la Asociación Huasanchana</p> <p>Sub dimensiones Diagnóstico de la organización de los artesanos A.H. Identificar principales actividades y diseños de sus tejidos más importantes que realiza la asociación Huasanchana Diseño de una guía metodológica gerencial.</p>	<p>Documento: Elaboración de la Guía Metodológica Gerencial</p> <p>Ítems: 1, 2, 3, 4, 5, 6</p> <p>Manuscrito</p> <p>Documento</p>	<p>Diseño de la investigación El tipo de investigación que se realizó es descriptiva, propositiva.</p> <p>Población y muestra La población de la presente investigación en la asociación de artesanos textiles Huasanchana lo conforma 39 socios, los mismos que vienen realizando sus actividades cotidianas, siendo también ésta nuestra muestra de trabajo en la presente investigación. Por lo que no se aplicó técnicas para el cálculo de muestra.</p>