

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD
ARTESANAL DEL DISTRITO DE MONSEFÚ**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORAS:

MONTOYA SÁNCHEZ, LARIZA

PERALTA AVILA, ROXANA

Chiclayo, 24 de octubre de 2018

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL DESARROLLO DE LA
ACTIVIDAD ARTESANAL DEL DISTRITO DE MONSEFÚ**

PRESENTADA POR:

**MONTOYA SÁNCHEZ, LARIZA
PERALTA AVILA, ROXANA**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Dr. Mundaca Guerra, Jorge

PRESIDENTE

Mgtr. Roncal Díaz, César Wilbert

SECRETARIO

Mgtr. Díaz Rios, Diógenes Jesús

ASESOR

DEDICATORIA

A Dios por permitirnos haber llegado hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional, y poner a las personas adecuadas para el desarrollo de nuestra tesis.

A nuestros padres por darnos su apoyo incondicional, por su amor y confianza que depositaron en nosotras y por cultivar en nosotras el trabajo, dedicación, esfuerzo y pasión en todo aquello que emprendamos.

AGRADECIMIENTO

A nuestras familias por creer en nosotras, especialmente a nuestros padres por haber hecho posible nuestros estudios superiores y enseñarnos a nunca conformarse y seguir siempre adelante.

Un agradecimiento especial a nuestro asesor Mgtr. Diógenes Jesús Díaz Ríos, por su dedicación, tiempo y conocimiento compartidos a lo largo de la investigación.

RESUMEN

Esta investigación surge a partir de la problemática que tienen los artesanos de Monsefú que no logran tener objetivos comunes entre asociaciones, y sus actividades resultan muy dependientes del apoyo externo que puedan recibir por los gobiernos e instituciones interesadas en la actividad artesanal.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo elaborar una propuesta de mejora para el desarrollo de la actividad artesanal del distrito de Monsefú, con la finalidad de mejorar su nivel de competitividad en el mercado actual, para lo cual se utilizaron técnicas las cuales fueron entrevistas aplicadas a todos los miembros que conforman la asociación, para recabar información de todos y obtener un mejor diagnóstico de los obstáculos y/o problemas que enfrentan. Con la información obtenida fue necesario realizar un análisis del macro entorno del sector artesanal, así como el análisis de Porter, para conocer su nivel de competitividad frente a otras asociaciones. Para determinar los recursos y capacidades, y los factores claves de éxito, se desarrolló una encuesta a los artesanos del distrito; en la cual se obtuvo los recursos con lo que cuentan los artesanos y las capacidades que tienen para desarrollar sus habilidades. Con la información recopilada a partir de los instrumentos utilizados, se ha logrado encontrar respuestas a los objetivos planteados, estableciendo como conclusión principal la mejora para la actividad artesanal, brindando la posibilidad de crecer empresarialmente, llegando a nuevos mercados y llegar a posicionarse a largo plazo en el mercado artesanal, mejorando el crecimiento personal, profesional y economía de cada socio y de sus familias.

Palabras claves: Asociatividad, artesanía, competitividad.

Clasificación JEL: O10, R10.

ABSTRACT

This research arises from the problems that have Monsefu artisans who fail to have common goals between associations and their activities are highly dependent on external support they can get by governments and institutions interested in the craft.

This research aims to develop a proposal to improve the development of the craft district Monsefu, in order to improve their competitiveness in today's market, for which techniques were used which were interviews applied all members that make up the association, to gather information from all and get better diagnosis of obstacles and / or problems they face. With the information gathered it was necessary to analyze the macro-environment of the craft sector and Porter analysis to know their level of competitiveness with other associations. To determine the resources and capabilities, and key success factors, a survey was developed district craftsmen; in which the resources which have artisans and skills they have to develop their skills was obtained. With the information gathered from the instruments used, has managed to find answers to the objectives, establishing the main conclusion the development of a proposal to improve the craft, providing the ability to grow their businesses, reach new markets and reach a long-term position in the artisan market, improving personal growth, professional and economy of each partner and their families.

Keywords: Associativity, crafts, competitiveness

JEL classification: O10, R10.

ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
I. INTRODUCCIÓN	11
II. MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes del problema	12
2.2. Bases Teórico Científicas	15
2.2.1. Definición de actividad artesanal	15
2.2.2. Clasificación de artesanía	16
2.2.3. Artesanía de Monsefú	16
2.2.4. Teoría de recursos y capacidades	17
III. METODOLOGÍA	25
3.1. Tipo y nivel de investigación	25
3.2. Diseño de investigación	25
3.3. Población, muestra, muestreo	25
3.4. Criterios de selección	26
3.5. Operacionalización de variables	27
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
3.7. Procedimientos	33
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos	34
3.9. Matriz de consistencia	35
3.10. Consideraciones éticas	37
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	38
4.1. Resultados	38
4.2. Discusión	47
4.3. Propuesta	50
V. CONCLUSIONES	80
VI. RECOMENDACIONES	82
VII. LISTA DE REFERENCIAS	84
VIII. ANEXOS	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Operacionalización de variables	27
Tabla N° 2. Matriz de Consistencia	35
Tabla N° 3. Presupuesto de la Fase de Asociatividad	55
Tabla N° 4. Asociaciones de Artesanos de Monsefú	64
Tabla N° 5. Habilidades de cada Asociación	69
Tabla N° 6. Cronograma del taller de la capacitación propuesto	78
Tabla N° 7. Presupuesto del taller de capacitación	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. La relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.....	24
Figura N° 2. Propuesta de mejora	51
Figura N° 3. Representación Gráfica de la propuesta	56
Figura N° 4. Relación de las instituciones	57
Figura N° 5. Propuesta de fortalecimiento asociativo para las asociaciones artesanos de Monsefú.	58
Figura N° 6. Actividades y participaciones de los artesanos	59
Figura N° 7. Proceso de trabajo en equipo para las asociaciones de Monsefú	66
Figura N° 8. Imagen de bordados a mano	114
Figura N° 9. Imagen de tejido a telar	114
Figura N° 10. Imagen de tejidos en paja	115
Figura N° 11. Imagen de tejido en carrizo	115

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1. Formato de encuestas aplicadas a los artesanos de Monsefú.....	86
Anexo N° 2. Esquema de entrevista para los presidentes de las asociaciones de Monsefú.....	90
Anexo N° 3. Resultados de la encuesta aplicada a los artesanos.	92
Anexo N° 4. Resultados de las entrevistas aplicadas a los presidentes de las asociaciones de Monsefú.....	105
Anexo N° 5. Fotos de la artesanía de Monsefú.	114

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es un estudio realizado a los artesanos del distrito de Monsefú – Chiclayo. El objetivo general es determinar las condiciones y potencialidades de la actividad artesanal en el distrito de Monsefú; con el fin de dirigir, gestionar y encaminar a las asociaciones, para que las personas que están al mando conozcan cómo se dirigen las reglas y las funciones que deben de tener cada miembro que la integra; ya que cada quien trabaja por su lado, no funciona como tal, con ello se conseguirá tener una buena organización donde cada quien tenga en claro cuáles son sus funciones, puedan realizarlas de la mejor manera, como resultado se estará contribuyendo a una mejor calidad de vida, alimentación y educación de todos los miembros de la asociación como a sus futuras generaciones; ya que son personas humildes de bajos recursos económicos que su único sustento es la elaboración de los textiles, como objetivos específicos tenemos, analizar el entorno del sector artesanal, determinar las fuerzas competitivas, identificar los recursos y capacidades y determinar los factores claves de éxito del sector artesanal del distrito de Monsefú

Para la recopilación de información, se aplicaron las técnicas de investigación tales como: entrevistas, visitas de campo, datos de diferentes libros, tesis, artículos y páginas informativas en internet. Los mismos que provocaron un efecto positivo para la elaboración del trabajo de investigación, y a partir de ello desarrollar cada uno los objetivos específicos planteados en la presente propuesta de mejora de la actividad artesanal, el mismo que ayude a estas personas a tener conocimiento de los pasos a seguir para lograr que las asociaciones sean reconocidas en Monsefú, y a nivel nacional, contribuyendo a que tengan una mejor calidad de vida.

En tal sentido, la presente investigación tiene como propósito generar una propuesta de mejora para el desarrollo de la actividad artesanal del distrito de Monsefú, dando a conocer la importancia que tiene el trabajo en equipo, para que la asociación continúe desarrollando la posibilidad de competir en el mercado.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del problema

El sector artesanal cobra relevancia no sólo porque la artesanía peruana, como producto, es apreciada mundialmente por sus atributos, variedad y la singularidad de los mismos, sino que ésta reproduce el conocimiento de generaciones de artesanos, nuestras tradiciones y la mezcla de diversas culturas ancestrales, es decir, nuestra identidad cultural. (Ministerio de la Producción, 2013). Y por ello que se ha llegado a un consenso acerca de la potencialidad comercial del sector artesanías. Lo que aún no está definido es cómo explotar ese potencial y qué actividades dentro de ella son las que tienen mayores oportunidades. (Comex Perú, 2013).

La artesanía está situada como una de las grandes actividades comerciales exportadoras a escala mundial, por lo cual nuestro país podría comenzar activar este sector de una forma empresarial, teniendo como objetivos fundamentales la mejora en la calidad, con el fin de conseguir una mayor competitividad con respecto a otros países. Peralta (2009), afirma que, para la exportación de la artesanía Lambayecana, se debe de tener en cuenta ciertos aspectos como, consolidar cadena productiva, ingresar a los mercados con productos de calidad y diseños originales, ofrecer un servicio de entrega óptima.

Afortunadamente, en el sector artesanal peruano posee un elevado potencial de crecimiento dado el incremento sostenido que se observa en la demanda de los mercados de alto poder adquisitivo, como los Europeos, existe una demanda de textiles artesanales en España, pero estos no cumplen con los requerimientos del mercado español, debido a su exigente control en la calidad y certificación, por ello se recomienda la mejora en el proceso productivo, y la calidad del producto con ayuda de entidades competentes en el asesoramiento y gestión empresarial.

Vera (2015). En un estudio sectorial de la competitividad del artesano, que lo realizó el gobierno regional de España, busca proyectar una imagen definida sobre la posición competitiva del sector, la artesanía española presenta niveles de competitividad alto que se apoyan en los recursos humanos y la innovación, pero lo que si les falta son recursos financieros, pocas empresas han tenido iniciativas empresariales, debido a la crisis que se daba en España, al igual que a la artesanía peruana también les falta el asesoramiento de expertos en cuanto a diseño, debido a que poseen habilidades innatas.

Las limitaciones que existen en el sector artesanal en el departamento de Lambayeque, se relacionan tanto al tema asociativo como tecnológico, las cuales determina que se encuentran en un nivel bajo, debido a la falta de educación, proceso productivo, financiamiento, laboral, competitivo, tributario, tecnológico. Bravo y coronel (2012) afirman que las asociaciones no tienen objetivos establecidos, los representantes no están bien organizados y no realizan gestiones adecuados de sus miembros, se percibe una mala organización por parte de los socios y no muestran alternativas para mejorar, no trabajan en equipo, además se puede decir que sus miembros no se identifican con la asociación.

Pérez (2011), así mismo Sánchez (2012), afirman también que, en las problemáticas de las microempresas artesanales de Monsefú, existe un escaso fomento gubernamental lo que trae como consecuencia el desinterés del estado en promover la actividad artesanal, también denota la baja producción, escaso volumen, falta de variedad de diseño, colores y baja calidad. La informalidad de las organizaciones no permite acceder a líneas de crédito para la producción, existe poca promoción y mercadeo.

Por otro lado, la teoría de recursos y capacidades se basa en la habilidad para adquirir, coordinar recursos y capacidades, su análisis permite generar condiciones para estudiar el desempeño económico en los negocios productores de artesanía. Correa (2015), en su estudio realizado en Zacatecas, sostienen que las empresas difieren de recursos y capacidades, tienen funciones de producción diferentes y diversidad en sus actividades.

Su análisis permitió identificar la acumulación de recursos y el desarrollo de capacidades las cuales son fundamentales para mantener una ventaja competitiva, los resultados señalan que el producto terminado, la maquinaria y equipo; las capacidades de innovación en procesos, el marketing, así como las tradiciones, costumbres y valores influyen de manera significativa en el desempeño económico de los talleres artesanales.

La artesanía colombiana enfrenta también problemas similares con respecto a la falta de apoyo para resolver los diversos problemas de orden productivo. El artesano por décadas ha enfrentado situaciones graves como: Falta de organización, de herramientas, baja calidad y diseño de sus productos, dificultades para la comercialización, etc.

En dicho país se promueve estimular el espíritu empresarial y fortalecer la asociatividad a fin de que puedan responder a pedidos que sobrepasan su capacidad productiva individual y el fomento a la comercialización. Es por ello que se ha llevado a cabo un proyecto en donde incluye trabajar el manejo de conflicto, estimular el fortalecimiento de la asociatividad, con el cual se busca contribuir a la restauración del tejido social, del sentido de solidaridad y a la consolidación y reactivación de las organizaciones de artesanos que existan.

Con esta iniciativa se potenciará el oficio artesanal como proyecto productivo, que contribuye a mejorar los ingresos y la integración social de la población artesanal desplazada, permitiéndoles a su vez aliviar su condición de pobreza complementando la atención con un mejoramiento de su capacidad instalada y con capacitaciones y asesorías en el área administrativa y comercial. (MINCIT, 2015).

Para mejorar la competitividad y poder de negociación de las MIPE con miras a la reducción sostenible de la pobreza y de la desigualdad social en el país, APOMIPE utiliza la metodología “Redes Empresariales”, un esquema alternativo y novedoso basado en el empoderamiento y la cooperación entre micro empresarios o productores en torno a un objetivo común de negocios.

El programa desarrollo en la provincia de Anta, distrito de Zurite en la ciudad del cuzco la metodología de redes empresariales, en donde primero realizo el análisis de territorio, cadenas y líneas de negocio, promoción y selección, generación de confianza y planificación de mejoras, consolidación de confianza, diseño e implementación del proyecto estratégico, acompañamiento en la gestión de negocio a los productores ganaderos del cuzco, los resultados fueron, crearon su propia marca TAMBOLAC, incursionaron en el supermercado más importante del cuzco, ampliaron su cartera de clientes y aumentaron su margen de ganancia. (APOMIPE, 2005).

2.2. BASES TEÓRICO CIENTÍFICAS

2.2.1. Definición de actividad artesanal

Según la Unesco (2015), se refiere a la artesanía como “una expresión artística cuyos cimientos descansan en las tradiciones de la comunidad. Su base es la transmisión del conocimiento a través de generaciones, muchas veces en forma oral, por lo que lo conecta por una parte en el patrimonio inmaterial”.

Así mismo el centro de comercio internacional (CCI), menciona que la artesanía se define como la producción de bienes elaborados a mano, o con la ayuda de herramientas o medios mecánicos, siempre y cuando la participación del trabajo manual siga siendo el componente más importante del producto final.

Para verdecía, (2008) plantea que la artesanía está considerada como un proceso histórico de creación colectiva con un móvil primario de actividad creadora que constituye la necesidad de tipo social. Su realización como obra tiende a reflejar una conciencia empírica de los bienes culturales, por su esencia es considerada como portadora de la cultura popular tradicional.

Ridao (2007), por su parte aporta que la artesanía comienza a ser vista como la oposición a la industria o como una intensión artística más que como una forma de expresión y de preservación de formas tradicionales.

2.2.2. Clasificación de artesanía

Las artesanías pueden clasificarse en:

- a) **Artesanía Artística:** destinada a producir objetos de pieza única, de calidad estética o con fines decorativos, que reflejen modos de expresión del arte popular, tradicional o moderno y la capacidad creativa del autor sin perjuicio de su utilidad funcional. (Abugattás, 2006).
- b) **Artesanía utilitaria y moderna:** destinada a la producción de objetos o bienes que satisfacen una necesidad de uso o consumo de la persona o de otra actividad productiva. (Abugattás, 2006).
- c) **Artesanía de servicio:** destinada a la instalación, mantenimiento o reparación de objetos o bienes artesanales. (Abugattás, 2006).
- d) **Artesanía tradicional:** son los objetos que representan las costumbres y tradiciones de una región determinada. Constituyen expresión material de la cultura de comunidades o etnias. (Abugattás, 2006)

2.2.3. Artesanía de Monsefú

A Monsefú se le conoce como la capital de la artesanía por su labor artesanal. Esta es la expresión más genuina y digna de sus extraordinarias artesanías en nuestra región; que a la vez también viene a ser el testimonio más admirable de la creatividad en su trayectoria evolutiva del ejercicio vivo de su pasión concreta, fiel y ejemplar.

La artesanía monsefuana se distingue por sus formas, decoraciones, y estilos, tiene al mismo tiempo dibujos de líneas simples, precisas y vigorosas poco comunes, así como trazos con una inalienabilidad y frescura que revelan un minucioso conocimiento de verdaderas obras de arte.

El desarrollo artesanal en Monsefú debe merecer un estímulo para su fomento en gran escala, así como ofrecer ayuda a los artesanos para que mejoren la calidad técnica e incrementar el monto y la venta de su producción y, conseguir, desde luego justos dividendos económicos. Monsefú es un pueblo líder sus trabajos artesanales, destacándose los trabajos en madera, bordados, paja macora, hilo, joyería, orfebrería, etc.

2.2.4. Teoría de recursos y capacidades

Las pequeñas empresas debido a su tamaño y sus características poseen recursos y capacidades que son escasos. Los fundamentos teóricos se basan en la aptitud de la empresa para obtener resultados superiores depende de su habilidad para adquirir y coordinar recursos y capacidades, según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de lograr ventajas competitivas sostenibles (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984).

Para Barney (1991) explorar los recursos internos es la única forma de obtener ventajas competitivas sostenibles; por su parte Grant (1991) señala que los recursos y capacidades internos proveen la dirección básica para la estrategia de la empresa.

Por su parte Peteraf (1993) desarrolla un modelo y ventaja competitiva en el que señala cuatro factores que aseguran la optimización de recursos, así como la eficiencia de la empresa. Viteri (2000) aporta que esta teoría estudia las potencialidades de la empresa, para lograr una ventaja competitiva.

En palabras de Escandón y Arias (2001) esta perspectiva considera que los recursos y capacidades permiten generar condiciones para enfrentar una competencia y así lograr un exitoso desempeño económico. En ese mismo sentido, Amit y Almodovar (2004) afirman que esta teoría trata de explicar los motivos por los cuales las empresas que se desarrollan en un mismo entorno competitivo, sujetas a los mismos factores del sector económico obtienen diferentes niveles de rentabilidad.

Para Buckley y Casson (2007) la teoría de recursos y capacidades es consistente y empíricamente lógica debido a que los recursos de la empresa se integran en capacidades que le permiten llevar a cabo acciones específicas con propósitos estratégicos, su análisis se convierte en un instrumento esencial para el estudio interno de la empresa (Huerta, Navas y Almodóvar ,2004; Rivas, 2007). Para Robbins y Coulter (2005) no basta que la organización tenga una ventaja competitiva, debe ser capaz de sostenerla a pesar de las acciones de la competencia y de los cambios en la industria a través del tiempo.

De esta forma, los estudios realizados bajo este enfoque sostienen que las empresas difieren en su dotación de recursos y capacidades, tienen funciones de producción diferentes, procesos de innovación distintos, así como diversidad en sus actividades (Huerta, Navas y Almodóvar ,2004).

Grant (1991), afirma que los recursos y capacidades potenciales para las empresas son aquellos: durables, difíciles de identificar y entender, que no son fáciles de replicar y los cuales las empresas poseen claro control y posesión. La clave para una aproximación de esta teoría es entender la relación entre recursos, capacidades y desempeño.

La teoría de recursos y capacidades contribuye al estudio de las empresas identificando las ventajas competitivas a través de la distinción de sus recursos. Para nuestro propósito su análisis permite identificar la acumulación de recursos y el desarrollo de capacidades las cuales son fundamentales para mantener una ventaja competitiva. Este enfoque proporciona un marco para seleccionar los factores de éxito y medir su impacto en los resultados empresariales.

- a) **Recursos:** La teoría de los recursos inicia con los trabajos de Penrose (1959), para ella la empresa es un conjunto de bienes productivos que determinan la dimensión que puede alcanzar. Para Mathews (2002) son los bienes productivos de la empresa y por lo tanto son considerados la unidad fundamental de generación de valor.

Fernández, Montes y Vásquez (2014) señalan que la teoría de los recursos permite alcanzar un mayor grado de comprensión sobre las causas de la heterogeneidad, las diferencias de competitividad y resultados en las empresas.

Por su parte Barney (1991), afirma que los recursos se adquieren para un propósito específico y que son necesarios para lograr una ventaja competitiva, deben ser heterogéneos y cumplir con las siguientes propiedades: valiosos, difíciles de imitar y sustituir.

Para Amit y Schoemaker (1993), la magnitud y naturaleza de los recursos que poseen las empresas son importantes en la determinación de su rentabilidad, siguiendo con esta idea Wernerfelt (1954), define los recursos de una empresa como aquellos activos tangibles e intangibles que están atados de forma semipermanente a la empresa, da como ejemplo la marca, posesión de tecnología, habilidades personales de los empleados, tratados con proveedores y clientes, maquinaria y capital.

Para Barney (1991), los recursos son los bienes, las capacidades, el proceso de organización, los atributos, la información y el conocimiento que posee la empresa que le permiten implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia, las empresas que controlan estos tienen un mejor entendimiento de su impacto en la ventaja competitiva que las que carecen de ellos, hace énfasis en que si una empresa no los posee difícilmente puede obtener una ventaja competitiva sostenida.

Así mismo Amit y Schoemaker (1993) los define como el stock de factores disponibles que son controlados por la empresa, convertidos en productos o servicios.

Otra perspectiva es la de Viteri (2000), quien señala que son los medios propios que llevan a la empresa a seleccionar las oportunidades para las que está mejor dotada. Calderón (2006), los define como a todos aquellos factores de producción sobre los cuales puede ejercer un control efectivo.

Huerta, Navas y Almodóvar (2004), Entienden los recursos como el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia, mientras que para Cardona (2011) son procesos y rutinas denominadas capacidades.

Por su parte Chiavenato (2006), los define como los bienes financieros, maquinaria, equipos y materia prima de los que la empresa dispone para sus operaciones actuales o futuras.

Algunos autores como Ferreira, Azevedo y Fernández (2011); Aragón y Rubio (2005); Regino, Hernández y Domínguez (2006); De la Rosa, Lozano y Ramírez (2009), analizan diversos tipos de recursos como: el tamaño de la empresa, nivel de educación de los empleados, recursos financieros, tecnología de producción, motivaciones, conocimientos y desempeño económico. Los autores referidos concluyen que los recursos afectan al crecimiento de las pequeñas empresas y explican en parte el éxito competitivo.

Es por ello que en nuestro trabajo consideramos los recursos para su análisis, por lo tanto, los definimos como aquellos bienes tangibles e intangibles internos que dispone la empresa para llevar a cabo sus procesos que explican el desempeño económico (Carreón, Capellaras y Giménez, 2013; Vivas, 2013; Dini, Ferraro y Gasaly, 2007).

Con respecto a los recursos tangibles, Cardona (2011) destaca el acceso a materia prima, infraestructura compuesta por las construcciones, así como los factores que afectan al costo de producción.

Para Ferreira, Azevedo y Fernández (2011) incluye el capital y la ubicación. En este trabajo los recursos tangibles lo definimos como los bienes físicos que aportan los beneficios a la empresa, de los cuales puede obtenerse ventaja competitiva.

Referente a los recursos intangibles, juegan un papel fundamental en la consecución y mantenimiento de la ventaja competitiva (Escandon, Arias y Salas, 2012; Castillo y Pórtela, 2014), sin embargo, pocas empresas los valoran adecuadamente, dentro de estos activos para Cardona (2011) se distinguen la marca, la reputación, la calidad de los productos, las patentes y la propiedad intelectual.

Ferreira, Azevedo y Fernández (2011) los desglosan en conocimientos, habilidades, la reputación la orientación emprendedora entre otras. Por su parte Grant (1991) señala que los valores y las tradiciones son considerados como recursos intangibles claves que son críticos para la cooperación y compromiso de sus miembros.

Fernández, Montes y Vásquez (2014) clasifican los recursos intangibles en: conocimiento o información, que no son susceptibles de tocarse, como el capital humano y organizativo, reputación. Los autores citados concluyen que los recursos tienen una influencia importante sobre competitividad y los resultados de la empresa.

Fierro y Mercado (2012) señalan que los recursos intangibles se definen por su naturaleza inmaterial, es decir son carentes de sustancia o esencia física y poseen la capacidad de generar beneficios económicos futuros.

b) Capacidades: El segundo constructo de análisis en estudio viene determinado por las capacidades, las cuales complementan la teoría de los recursos (Castillo y Portela, 2014). Como señalan Huerta (2004) son las que permiten a la empresa desarrollar una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos disponibles.

Para los autores Leonard y Barton (1992) y Day (1994) las capacidades son habilidades, conocimiento que distinguen y proveen una ventaja competitiva por ende superior desempeño.

Según Amit y Schoemaker (1993) las capacidades refieren al desarrollo de recursos. Otra perspectiva es la de Agha, Alrubaiee y Jamhour (2012) quienes señalan que las empresas son diferentes en términos de sus capacidades para seleccionar y proteger su núcleo de competencias. Para Fierro y Mercado (2012) son la recombinación de nuevos recursos.

Según Cardona (2011) son las formas en que los recursos interactúan, están integrados organizados y se complementan en rutinas organizativas compuestas por acciones secuenciales.

Existen estudios empíricos (Rubio y Aragón, 2002, Aragón y Rubio, 2005; Hernández, 2007) los cuales evidencian el análisis de las capacidades en microempresas. En años recientes se ha dado mayor importancia al estudio de las micro y pequeñas empresas manufactureras por ser la principal fuente de empleo en la mayoría de los países del mundo, sin que México sea un caso singular, estas unidades económicas enfrentan grandes retos ante un mercado cada vez más globalizado y competitivo.

Se destaca la gran flexibilidad que tienen en su velocidad de respuesta frente a los cambios externos lo que significa que transforman más eficientemente las competencias y aprendizajes en procesos de innovación (Colín y Rodríguez, 2011).

Villareal (2003) señala que la ventaja competitiva radica en la creación de conocimiento productivo y por lo tanto de innovación.

En el escenario de la globalización, el desarrollo de competencias y capacidades de innovación resulta en factor clave para mejorar la competitividad de las empresas permitiéndoles adaptar y realizar mejoras en sus productos, procesos, en la organización y en el marketing (Ramos, Villalba y Ramos, 2013; Maldonado, Montejano y López, 2014).

Según los autores Hernández, Domínguez y Caballero, (2007) y Uc, Canto y Monforte (2011); coinciden en señalar que la capacidad de innovación es determinante y crucial en el desempeño económico y el desarrollo local. Las adaptaciones de las empresas resultan fundamentales ya que ayudan a definir las estrategias competitivas que podrían aprovechar los negocios artesanales para mejorar su desempeño económico.

En ese mismo sentido, el Manual de Oslo (OECD, 2005), define la innovación como la introducción de un nuevo o un bien significativo mejorado, como los cambios en materiales, componentes u otras características que hacen que estos productos tengan un mejor rendimiento.

Este manual define cuatro tipos de innovaciones que incluyen una amplia gama de cambios en las actividades de las empresas:

-Innovaciones de producto: Corresponde a la introducción de un bien nuevo o significativamente mejorado o cambios de las características de los bienes enteramente nuevos y las mejoras significativas de los productos ya existentes. La innovación como estrategia, ayuda a mejorar la calidad en diseños, colores y materia primas con el objetivo de producir con originalidad, mezclando diseños tradicionales con un toque moderno con la finalidad de atraer a los clientes dispuestos a pagar un precio justo, sin perder las tradiciones de los productos (Toledo,2012).

Por su parte Hernández, Yescas y Domínguez (2007) mencionan que en los negocios de artesanías la innovación se da de manera lenta y a largo plazo, debido a los esfuerzos naturales heredados que los talleres realizan de manera innata.

-Innovaciones de proceso: Son la introducción de un nuevo o significativamente mejorado proceso de producción, lo cual implica cambios en los métodos de manufactura.

-Innovaciones organizativas: Implican la puesta en marcha de nuevos métodos de organización como atribución de responsabilidades y poder de decisión a los empleados, nuevas estructuras y cambios en la práctica de la empresa. En la organización del lugar de trabajo o en las relaciones exteriores de la empresa traducidos en nuevas maneras de organizar las relaciones con otras empresas.

En los talleres artesanales este tipo de innovación trata de reducir la incertidumbre en el comportamiento del personal y los esfuerzos se encaminan al mejoramiento administrativo. Para Fierro y Mercado (2012) la innovación organizativa o administrativa tiene como objetivos mejorar los resultados de la organización, se define como aquella que involucra los procesos administrativos de la organización y ofrece a los clientes mayor flexibilidad y eficiencia (OECD, 2005; Hernández, Yescas y Domínguez (2007)

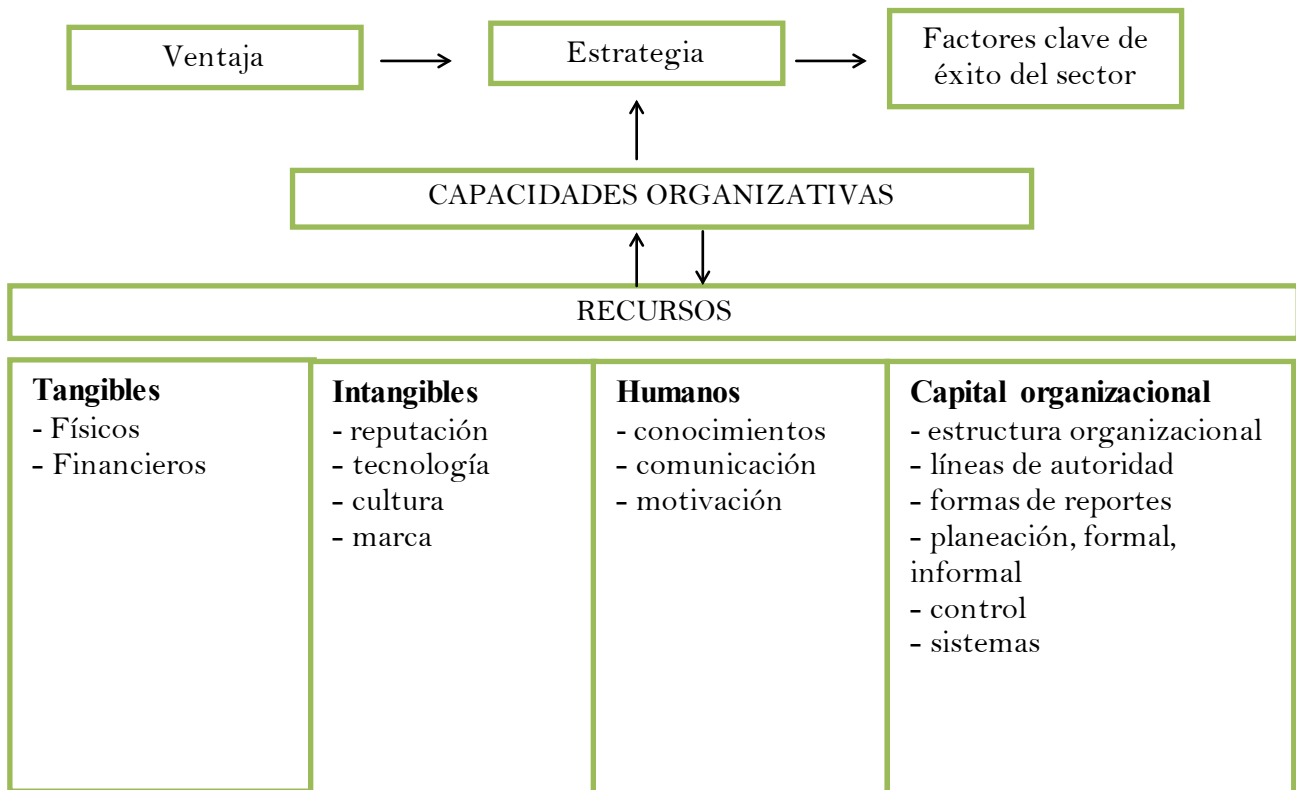
-Innovaciones de marketing: Se componen de nuevos métodos de comercialización, cambio en el envasado de producto, la colocación de productos, tratando de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores o abrir nuevos mercados.

En el sector artesanal existen estudios como los realizados por: Domínguez (2004); Regino (2006) y Jiménez (2009) que analizan las capacidades de innovación y la precisan como el grado en que los artesanos han hecho mejoras y cambios a productos, procesos, procedimientos administrativos y las formas de comercializar los productos. Concluyen que la innovación permite a los talleres artesanales ofrecer productos diferentes y nuevos, mayor facilidad de venta, mejor manejo de sus precios, reflejándose en mayores utilidades.

Estos autores estudian las capacidades de innovación en producto, de proceso y la organizacional, los justifican porque la innovación comprende desde el desarrollo de nuevos productos y procesos productivos hasta nuevas formas de distribución y organizativas.

Para nuestro análisis definimos las capacidades como las aptitudes del artesano para introducir alguna característica distinta a los ya existentes en sus procesos, productos, la organización y el marketing.

Figura N° 1. La relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.



NOTA: Grant, R (2006). La relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y nivel de investigación

3.1.1. Tipo de investigación

En el presente estudio de investigación es de tipo descriptivo, pues lo que se detalla y manifiesta únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente sobre las variables referidas. Caracterizando un fenómeno o situación concreta al indicar sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

3.1.2. Nivel de investigación

De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne por su nivel las características de un estudio descriptivo.

3.2. Diseño de investigación

La Investigación es de tipo descriptiva en la cual se hará un análisis del entorno del sector, identificando las fuerzas competitivas, los recursos y capacidades, los factores claves de éxito, las condiciones y potencialidades, para desarrollar estrategias y contribuir a la mejora de la competitividad del sector.

A sí mismo la investigación tiene un enfoque cuantitativo, que se llevará a cabo a través de fuentes primarias, en donde se realizará encuestas a los artesanos, y se realizará también un enfoque cualitativo, que será apoyado por entrevistas a las asociaciones.

3.3. Población, muestra, muestreo

Nuestro objeto de estudio serán los 360 artesanos según datos obtenidos de DIRCETUR que conforman el sector artesanal del distrito de Monsefú.

3.3.1. Muestra y muestreo

Se utilizará el método cuantitativo, aplicando la técnica de muestreo estratificado, la cual estará conformada por dos categorías: artesanos pertenecientes a una asociación e independientes.

Según la representante de relaciones públicas e imagen institucional de la municipalidad distrital de Monsefú, la Sra. Martha Miñope manifestó que el 57% pertenecen a una asociación y el 43% son independientes, con esta información se obtuvo que 205 pertenecen a una asociación y 155 son independientes, además las 14 asociaciones del distrito, según la municipalidad de Monsefú.

Para esta investigación se ha determinado la siguiente muestra:

N: 360 artesanos.

n: Tamaño de la muestra

p: 50% (0.50) probabilidad a favor

q: 50% (0.50) probabilidad en contra

Z: Nivel de confianza del 90% equivale al 1.65

E: 5% (0.05) margen de error

$$n = \frac{Npqz^2}{e^2(N-1) + pqz^2}$$

$$n = \frac{(360)(0.5)(0.5)(1.65)^2}{(0.05)^2(360-1) + [(0.5)(0.5)(1.65)^2]}$$

$$n = 155$$

Se obtuvo una muestra representativa de 155 artesanos, de los cuales encuestaremos el 57% a asociaciones y el 43% a artesanos independientes.

3.4. Criterios de selección

Los criterios de selección utilizados en la investigación, son los 360 artesanos inscritos en el registro nacional de artesanos (RNA), y los artesanos independientes que no pertenecen a una asociación.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla Nº 1. Operacionalización de variables

Variable	De finición conceptual	Dimensiones	Sub - dimensiones	Indicador	Ítems	Instrumento	
Estudio sectorial	Conocer la estructura donde se mueve la empresa, con el fin de mirar como esto influye directamente en su rentabilidad y la competencia. Se pretende determinar qué situaciones del mercado pueden	Entorno	Políticos - legal	Estabilidad política del Perú	¿Cómo afecta el cambio de gobierno a la artesanía del Perú?	bibliografía y documentos	
				Ley mypes	¿Qué ley mypes favorece la artesanía del Perú?		
				Ley del Artesano	¿Conoce usted que existe una ley para el artesano?		encuesta
			Económicos	PBI del Perú	¿Qué porcentaje ocupa la artesanía en el PBI del Perú?	bibliografía y documentos	
				Créditos pymes	¿Cuántos créditos pyme existen para el sector artesanal?		
				Ingreso per cápita	¿Cuál es el ingreso per cápita del Perú?		
			Socioculturales	Creencias	¿Cuáles son las creencias con respecto a la artesanía en el Perú?		
				Población artesanal	¿Cuál es el número de artesanos existentes en Perú?		
				Estilos de vida	¿Cuáles son las tendencias de vida de Chiclayo?		

<p>influir positiva o negativamente, sobre un sector específico, conocer las fortalezas y debilidades de la competencia y también aprovechar a realizar acciones en conjunto de un sector determinado.</p>		Tecnológico	Uso de las TIC'S en la artesanía	¿Cuál es el porcentaje del uso de las TIC'S en la artesanía?		
			Cambios en la tecnología artesanal	¿Cuáles son las tendencias de implementar tecnología en la artesanía?		
			Innovación	¿Qué herramientas permiten la innovación de productos en la artesanía?		
	Fuerzas competitivas	Amenaza de entrada de nuevos competidores	Diferenciación de productos	¿Cree usted que los productos de su asociación son atractivos para sus clientes y evitar la entrada de nuevos competidores?	entrevista	
			Imagen institucional	¿Cree usted que las asociaciones de su comunidad tienen una buena imagen, y que es difícil la entrada de nuevos competidores?		
			Capacidad de reacción ante competidores	¿Considera usted que sus competidores tienen la capacidad de reacción ante la entrada de nuevos competidores?		
			Costos cambiantes	¿Considera usted que los recursos económicos es punto importante para evitar la posible entrada de nuevos competidores?		
			Poder de negociación de los proveedores	Número de proveedores		¿Quiénes son sus proveedores?
			Capacidad de	¿Cree usted que los proveedores de su comunidad son de gran tamaño,		

	proveedor	para abastecer con los insumos para su asociación?
	Diferenciación de insumos	¿En relación a sus proveedores los insumos que le abastece son de calidad, cantidad y en qué tiempo hace entrega de los insumos?
Poder de negociación de los clientes	Número de clientes actuales	¿Quiénes son sus clientes frecuentes?
	Número de clientes potenciales	¿De acuerdo a su experiencia, quienes cree usted que podrían comprar sus productos a futuro?
	Tipo de negociación con los clientes	¿Cuál es el proceso de venta que realiza con sus clientes?
	Estrategias para los clientes potenciales	¿Qué estrategias utilizaría para poder vender sus productos a sus posibles clientes?
Rivalidad entre competidores	Número de competidores	¿Cuántas asociaciones usted considera que son más fuertes en relación a su competencia?
	Diferencias de precios	¿Cómo es su precio, calidad en comparación a su competencia?
Amenaza de ingresos de productos	Número de productos sustitutos	¿Cuáles cree usted que serían los productos que sustituyan al de los de su asociación?
	Diferencia de	¿Cree que los productos similares son igual al de su asociación?

		sustitutos	productos		
			Propensión de los competidores a sustituir	¿Usted cree que los productos similares afectan a su asociación?	
	Recursos	Tangibles	Físicos	¿Cuáles son los materiales que utiliza para elaboración de sus productos?	Encuesta
				¿Qué productos elabora con dichos materiales?	
				¿Con que frecuencia elabora sus productos?	
		Financieros	¿Usted cuenta con capital propio para la elaboración de sus productos?		
			¿A quién recurre usted para adquirir un préstamo?		
		Intangibles	Tecnología	¿Ud. utiliza tecnología para la elaboración de sus productos?	
				¿Cuál es el nivel de tecnología que utiliza?	
			Marca	¿Cómo diferencia sus productos con los de la competencia?	
		Humanos	Comunicación	¿Qué tipo de actividad promueve su asociación para promocionar sus productos?	
				¿Qué tipo relación tiene con sus clientes?	

	Capital organizacional	Motivación	¿Qué es lo que le motiva a elaborar productos artesanales?	Encuesta	
		Estructura organizacional	¿Cómo está estructurada su asociación?		
			Líneas de autoridad		¿Quién dirige su negocio?
			Manejo de información		¿Cómo lleva la contabilidad de su negocio?
	Capacidades	Estratégica	Misión y visión		¿La asociación a la que pertenece tiene planes a futuro?
			Segmentos definidos		¿Quiénes son los clientes que más adquieren sus productos?
		Tecnológica	Nuevos productos		¿En que se basan para crear nuevos productos?
			Tecnología que usa		¿Qué equipos cree usted que es necesario para la elaboración de artesanía?
		Personal	Capacitaciones		¿Usted recibe capacitación para la elaboración de sus productos?
					¿Qué tipo de capacitación recibe?
Conocimientos	¿Cómo Ud. obtuvo el conocimiento para la realización y elaboración de productos artesanales?				
Organizativa	Empresa organizada	¿Qué estrategia usa para la venta de sus productos?			

				¿De qué manera promocionan sus productos?	
			Asociados	¿Su empresa pertenece a alguna asociación de artesanos?	Encuesta
				¿Por qué no pertenece a una asociación?	
Factores de éxito	Recursos humanos	Personal capacitado	¿En qué campos considera usted que es necesaria mayor capacitación?		
		Nivel de instrucción	¿Cuál es su nivel de instrucción?		
	Calidad de los productos	Satisfacción del cliente	¿Cuáles son las principales exigencias de sus clientes?		
		Calidad de materia prima	¿Sus proveedores le ofrecen asesoría para el uso de la materia prima?		
	Variedad de productos	Variedad de productos	¿Cuánto de artesanía produce usted al mes?		

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

De acuerdo con los objetivos planteados en la investigación, se formulará entrevistas a los presidentes de las asociaciones artesanales, así mismo encuestas dirigidas a los artesanos que conforman el sector, de esta manera conocer las potencialidades que posee la artesanía de Monsefú, para la mejora de la competitividad.

En primer lugar, procederemos a hacer una entrevista cualitativa la cual se aplicará a los presidentes de las asociaciones y encuestas a los artesanos de Monsefú, para tener información de cada uno de ellos y dar un mejor diagnóstico de la investigación, y a partir de ello generar propuestas de mejora para la competitividad del sector.

El resultado obtenido de la entrevista se codificará y se vaciarán en un documento de Word, y las encuestas realizadas a los artesanos a un documento de Excel. Una vez que los datos se encuentren en el programa se procederá a procesar la información y extraer los resultados. Estos resultados serán presentados, mediante una redacción descriptiva, para realizar el análisis correspondiente.

3.7. Procedimientos

3.7.1. Etapa de reconcomiendo: Se ejecutaron visitas al distrito de Monsefú con la finalidad de conocer la zona y tener reuniones de coordinación con los presidentes de las asociaciones para solicitar su apoyo.

3.7.2. Aplicación de encuestas y entrevistas: Para aplicar los cuestionarios de preguntas, los artesanos fueron visitados en sus hogares y puestos de trabajo y se logró encuestar a 155 artesanos. Así mismo se entrevistaron a los presidentes de las 14 asociaciones de Monsefú.

3.7.3. Procesamiento de información: La información que se obtuvo de las encuestas, se procesó a través del Excel para la obtención de indicadores y su posterior interpretación.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Para cumplir con la objetividad de la investigación se formuló un cuestionario de preguntas, para la recolección de datos; este cuestionario se aplicó a los 155 artesanos del distrito de Monsefú.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla N° 2. Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN
<p>Problema general: ¿Cuáles son las condiciones y potencialidades de la actividad artesanal en el distrito de Monsefú?</p>	<p>Objetivo general: Determinar las condiciones y potencialidades de la actividad artesanal en el distrito de Monsefú.</p> <p>Objetivos específicos: Analizar el entorno del sector artesanal del distrito de Monsefú.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar las fuerzas competitivas del sector 	<p>Variable independiente: Estudio sectorial</p>	<p>Diseño de la investigación: La investigación es de tipo descriptiva en la cual se hará un análisis del entorno del sector, identificando las fuerzas competitivas, los recursos y capacidades, los factores claves de éxito, las condiciones y potencialidades, para</p>	<p>Población: Nuestro objeto de estudio serán los 360 artesanos según datos obtenidos de DIRCETUR que conforman el sector artesanal del distrito de Monsefú.</p> <p>Muestra: Se utilizará el método cuantitativo, aplicando la técnica de muestreo estratificado, la cual estará conformada por dos categorías: artesanos pertenecientes a una</p>

	<p>artesanal en el distrito de Monsefú.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar los recursos y capacidades del sector artesanal del distrito de Monsefú. - Determinar los factores claves de éxito del sector artesanal del distrito de Monsefú. 		<p>desarrollar estrategias y contribuir a la mejora de la competitividad del sector.</p> <p>A sí mismo la investigación tiene un enfoque cuantitativo y cualitativo.</p>	<p>asociación e independientes. El 57% pertenecen a una asociación y el 43% son independientes, con esta información se obtuvo que 205 pertenecen a una asociación y 155 son independientes, además las 14 asociaciones del distrito, según la municipalidad de Monsefú.</p>
--	---	--	--	--

3.10.Consideraciones éticas

La presente investigación “Propuesta de mejora para el desarrollo de la actividad artesanal del distrito de Monsefú”, se trabajó con artesanos del mismo distrito, en la que se tuvo en cuenta algunas consideraciones éticas:

- Transparencia en la recolección de datos de la población en estudio.
- Autenticidad en la recolección de datos, es decir los resultados de las encuestas no han sido manipuladas, se han presentado tal y como se han encontrado y con el permiso de los artesanos encuestados.
- No se ha abusado de la confianza del artesano.
- Confidencialidad en las respuestas a las encuestas aplicadas.
- Honestidad al momento de hacer el análisis.
- Veracidad de los resultados.
- Se ha respetado la propiedad intelectual.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

La presente investigación tiene como objetivo determinar las condiciones y potencialidades del distrito de Monsefú, para lo cual hemos tomado las siguientes dimensiones: entorno, fuerzas competitivas, recursos y capacidades y factores claves de éxito. Dentro de cada una de las dimensiones se analizarán los diferentes factores, los cuales nos ayudarán a identificar las potencialidades del sector artesanal.

Para la realización de esta investigación se utilizó herramientas cualitativas y cuantitativas, en la cual se realizó encuestas a los artesanos dependientes e independientes del distrito de Monsefú, obteniendo los siguientes resultados.

4.1.1. Macro entorno

4.1.1.1. Entorno político – legal

En un contexto de creciente globalización económica, el sector exportador tiene un rol fundamental como motor del crecimiento, generador de empleo e impulsor del desarrollo de las naciones. Como parte de este proceso, las negociaciones comerciales son instrumentos que permiten mejorar el acceso a los mercados de nuestros principales socios comerciales y establecer reglas y disciplinas claras y estables que regulen el comercio exterior y que permitan otorgar seguridad a los operadores para mantener e incrementar de manera sostenida sus distintas operaciones.

En virtud a una política clara y decidida de apertura comercial, hoy el Perú cuenta con una amplia red de Acuerdos Comerciales los mismos que generan oportunidades para el desarrollo de nuestra oferta exportable y del sector empresarial y nos colocan a nivel de la región como un país que se ha preocupado no solo de ofrecer sus productos al mercado internacional, sino también de mostrar oportunidades en nuestro mercado interno, permitiendo contribuir a reducir costos para nuestros consumidores y para nuestra producción doméstica, pues al importar insumos y bienes de capital en mejores condiciones de calidad, servicios y precios, se estimula el cambio tecnológico y la competitividad.

Gracias a los acuerdos, el Perú es atractivo no solo para realizar inversiones en sectores como la minería, energía y sus derivados como la petroquímica, sino también en proyectos del sector construcción, alimentos, confecciones, banca, comercio y logística.

Hoy las negociaciones comerciales ya generan beneficios directos fomentando el incremento de nuestras exportaciones como motor del crecimiento, mejorando la calidad de vida de todos los peruanos a través de un impacto positivo en el número y la calidad del empleo y facilitando los flujos de inversión, tanto nacional como extranjera, integrando al Perú al mundo.

4.1.1.2. Entorno económico

La economía peruana creció 3.90% en el 2016, un nivel ligeramente superior al 3.8% que esperaba el mercado, informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). El jefe del INEI, Aníbal Sánchez, indicó que este resultado se logró luego que la producción nacional obtuviera en diciembre de 2016 un alza de 3.25% respecto a similar mes del año 2015, registrando 89 meses de resultado positivo. El aumento de 3.90% en el 2016 se debe a la mayor producción de los sectores Minería e Hidrocarburos, Telecomunicaciones, Comercio y Transporte, Almacenamiento y Mensajería que explicaron alrededor del 69% de la variación del año.

El Producto Bruto Interno (PBI) de Perú aumentó 1.32% en diciembre y acumuló 101 meses continuos de avance, con lo que el año 2017 cerró con un crecimiento de 2.50% y sumó 19 años de crecer en forma consecutiva, informó el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). El crecimiento de la producción peruana en el año 2017 fue impulsado principalmente por el incremento del sector Primario en 3.06% (Minería e Hidrocarburos 3.19%, Agropecuario 2.62% y Pesca 4.67%) y Servicios en 2.74%. Además, aumentó el sector Secundario en 0.53%.

En el resultado de diciembre del 2017 contribuyó la evolución positiva de la demanda externa, reflejada en las mayores exportaciones (3.88%), tanto tradicionales como no tradicionales; entre los que destacan hierro, plata, zinc, molibdeno, derivados de petróleo, petróleo crudo y gas natural; asimismo, los productos textiles, pesqueros y metalmecánicos.

Igualmente, contribuyó la recuperación de la demanda interna reflejada en la mayor importación de bienes de consumo no duradero (6.59%), las ventas minoristas (1.69%) y los créditos de consumo (3.75%).

El crecimiento productivo de diciembre 2017 (1.32%) se sustentó en el resultado favorable de la mayoría de los sectores de la economía, entre los que destacaron el sector Minería e Hidrocarburos, Construcción, Agropecuario, Telecomunicaciones, Comercio, así como Transporte, Almacenamiento y Mensajería, que explicaron más del 100% del resultado del mes.

Por el contrario, la disminución en la producción de los sectores Manufactura, Pesca y Electricidad, Gas y Agua le restaron puntos al resultado global.

4.1.1.3. Entorno sociocultural

El turismo representa una alternativa real y potencial de desarrollo por sus reconocidos beneficios en el área económica, ambiental y social. En esta lógica, mientras que la Cuenta Satélite de Turismo se preocupa por el impacto económico del turismo, este apartado se enfocará en otros dos aspectos clave: el ambiental y el social.

Dentro del sector Público, a pesar de que existe una Política Ambiental de Turismo aprobada por R.M. N° 195-2006-Mincetur-DM, se observa una insuficiente regulación en materia de turismo y ambiente, por lo cual actualmente se puede construir infraestructura hotelera sin contar con medidas obligatorias de prevención y mitigación ambiental (emisiones, efluentes, residuos, impactos de flora y fauna, entre otros)

Una de las dificultades para exigir obligaciones específicas a los prestadores de servicios turísticos en materia de evaluación de impacto ambiental, es que no se cuenta con el Reglamento de Ley del Sistema Nacional de Evaluación de Impacto Ambiental (Ley N° 27446 publicada en abril del año 2001) y desde el Mincetur no se ha aprobado el Reglamento Ambiental para el Desarrollo de la Actividad Turística.

Es necesario fortalecer los mecanismos de coordinación interinstitucional entre el Mincetur, Gobiernos Regionales y Locales, Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Sernanp), Instituto Nacional de Cultura (INC), entre otros, a fin de promover la planificación de los destinos turísticos y el desarrollo de la actividad turística en áreas ligadas al recurso naturaleza y cultura, tales como las áreas naturales protegidas y su zona de amortiguamiento, las áreas conservación regional, bosques en tierras de protección y bienes inmuebles que integran el patrimonio cultural de la nación y sus áreas circundantes. Estas acciones permitirán garantizar la sostenibilidad ambiental de los recursos y del turismo en dichos lugares.

Otro aspecto importante es la promoción de incentivos al sector privado para la adopción de tecnologías limpias, ya que el desarrollo de la actividad turística está íntimamente relacionado con el recurso paisaje (natural o cultural) y depende de la calidad de estos recursos.

Por último, es necesario seguir capacitando y sensibilizando a los actores de los diferentes niveles de gobierno (nacional, regional y local), al sector empresarial y a la ciudadanía en general, sobre la importancia de la conservación del ambiente, en especial en destinos turísticos. Esto permitirá promover inversiones que tomen en cuenta criterios ambientales y conductas con responsabilidad ambiental.

4.1.1.4. Entorno tecnológico

La situación socioeconómica y tecnológica de Perú en 2012 sigue presentando varios indicadores desfavorables. Uno de los factores que influye de manera importante en la evolución y progreso del país es el estado de desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC).

El último Informe Global sobre Tecnología, realizado por el Foro Económico Mundial (FEM, 2012), destacó un retroceso de la mayoría de los países de Latinoamérica en cuanto a la capacidad tecnológica.

Según el ranking mundial presentado en el informe, Perú, en su desarrollo tecnológico, se encuentra detrás de los 11 países latinoamericanos y ocupa el puesto 106 (a retrocedido los 14 puestos durante el último año) con el índice de la competitividad tecnológica (ICT) 3,34 (3,38 el año pasado).

Tampoco favorece al desarrollo tecnológico el bajo índice de acceso de los peruanos a las nuevas tecnologías. De acuerdo con las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), aunque la cuarta parte de los hogares peruanos (26,3%) cuenta al menos con una computadora, solo el 17,7% tiene acceso a internet.

Tal y como se ha detectado en los estudios anteriores, el acceso de los peruanos a las nuevas tecnologías varía significativamente en función del área de residencia. Mientras que en Lima Metropolitana el 35% de los hogares tienen internet, en el resto urbano se registra el 15,2%; en el área rural apenas el 0,5% están conectados (INEI, 2011).

4.1.2. RECURSOS Y CAPACIDADES

En el distrito de Monsefú se ha apreciado que las mujeres son más emprendedoras que los hombres ya que el 93% de los encuestados, en su gran mayoría de los puestos son dirigidos por mujeres a diferencia de un 7% de los hombres, también hemos apreciado que las edades en su gran proporción han sido entre 53 y 60 años, debido a que las personas mayores valoran más la cultura de su distrito.

4.1.2.1. Recursos tangibles

En los recursos tangibles se ha observado que los artesanos de Monsefú utilizan como principal materia prima para la elaboración de sus productos el hilo (99%), y la tela (79%), porque con ello elaboran productos diversos que son atractivos para los clientes, y uno de ellos son los bordados hechos a mano (90%), que por su gran variedad de colores, formas y representaciones propias de la cultura Muchik, han hecho de este producto uno de los más representativos de la artesanía monsefuana.

Otros de los productos elaborados en hilo son los ponchos (72%), en donde incluso se utilizan hilos de oro o plata, y se puede adquirir delicadas servilletas, manteles, blusas, faldas, ponchos y mantos bordados.

4.1.2.2. Recursos Intangibles

Con respecto a la tecnología, los artesanos de Monsefú no la utilizan, porque sus productos son netamente elaborados a mano y no necesitan de ella, sus productos se caracterizan por trabajos que son realizados manualmente y solo recurren a máquinas de coser para vestimentas especiales o los bordados a máquina, en conclusión, el nivel de tecnología es bajo (5%).

También se pudo observar que los artesanos de Monsefú, trabajan con materiales de calidad y es lo que resalta en sus trabajos es por ello que se diferencian de sus competidores que no ofrecen productos de calidad y que no son elaborados a mano, otra variable que los diferencia es en los diseños que ofrecen, que son en base a tradiciones y a tendencias.

4.1.2.3. Recursos Humanos

Una de las actividades que ofrece la asociación para la promoción de sus productos es a través de la asistencia a ferias (66%), es ahí en donde ellos pueden acceder a compradores no solo nacionales sino también extranjeros y que, por medio de ellos llegar a otros mercados, pero también existe que a veces las asociaciones no realizan ninguna actividad (26%), es decir que ahí corre por cuenta de cada uno de los integrantes ver la forma de como promocionar sus productos.

Uno de los motivos por el cual los artesanos de Monsefú elaboran sus productos es la tradición familiar, es decir ya que es una actividad que es traspasada en generación en generación tratan de que siga con esa tradición es por ello que buscan siempre mantener esta costumbre y es lo que los motiva a elaborar sus artesanías, pero también existe un porcentaje de ellos que su motivación es la necesidad de ganar dinero (30%), porque ya que es una de las actividades que por ser valorada mucho por los extranjeros, estos suelen pagar por productos de calidad.

4.1.2.4. Capital organizacional

Las asociaciones están estructuradas básicamente por una junta directiva (51%), que son presidente y contador, son lo que ven el tema de las ferias que se realizan tanto en Monsefú como en otras ciudades, pero existe también una gran parte que no están estructuradas, que no necesitan o que de repente no les ayuda como asociación tener una junta directiva.

4.1.3. CAPACIDADES

4.1.4. Estratégica

Los artesanos del distrito de Monsefú no cuentan con capacidades estratégicas, las asociaciones a las que pertenecen no tiene planes a futuro (68%) debido a que algunos de los presidentes de las asociaciones han aceptado el cargo porque nadie quería asumirlo ocasionando esto desinterés para realizar planes con los artesanos, sin embargo hay otras asociaciones que si tiene planes a futuro (32%), esto se da mayormente en los artesanos que están interesados en dar a conocer la cultura de su pueblo.

De acuerdo a quienes son los clientes que más adquieren sus productos podemos observar que los turistas nacionales son los que más compran productos artesanales(76%) debido a que no cuentan con herramientas de publicidad para hacer conocido su producto en otros países , pero sin embargo también hay un porcentaje de turistas extranjeros que adquieren sus productos (15%) cuando estos, asisten a ferias y además de que algunos artesanos tienen familiares en el extranjero y son quienes les buscan clientes.

4.1.4.1. Tecnológica

Los artesanos del distrito de Monsefú se basan mayormente en las exigencias del cliente para crear nuevos productos (41%), ya que ellos manifiestas que el cliente es el que siempre tiene que quedar satisfecho con lo que lleva y que esto sea un motivo para que regrese. También se puede decir que se basan en tendencias de mercado (34%), es decir ellos ven cuales son los modelos de productos que más se venden en las ferias a las que asisten y ven hacia cual es la inclinación del cliente para luego crear productos a partir de ello.

4.1.4.2. Personal

En cuanto a la capacidad personal los artesanos manifestaron que no reciben capacitación para la elaboración de su producto (65%), ya que la asociación a la que pertenecen no se interesa por programar o promover una capacitación para contar con un producto de buena calidad. Otro porcentaje manifestó que si recibe capacitación (35%), algunos lo hacen por su propia cuenta y otros porque si se les avisa de dicha capacitación.

Del porcentaje de artesanos que recibe capacitación el 47% recibe capacitación en cuanto a diseño, ya que ellos creen que los clientes consideran el diseño al momento de realizar su compra, también hay otro porcentaje de artesanos que recibe capacitación en cuanto a producción (45%), esta capacitación lo realiza Cite Sipán en coordinación con los presidentes de dichas asociaciones.

Los artesanos de Monsefú obtuvieron el conocimiento a través de la enseñanza de sus padres (94%), ya que es una tradición que se va transmitiendo de generación en generación, siendo esta la actividad que más se realiza en Monsefú, sin embargo, hay artesanos que han adquirido este conocimiento solos (5%) apoyándose en personas que se dedican a esta actividad, debido también a la necesidad económica que estos tienen.

4.1.4.3. Organizativa

En la capacidad organizativa, para la venta de sus productos los artesanos en su mayoría no realizan descuentos y promociones, ofertas al por mayor, ni precios bajos, sino más bien tienen otras estrategias de venta (42%), es decir ellos al momento de vender convencen a sus clientes hablándoles de la calidad, diseño, con lo que el producto cuenta, sin embargo hay artesanos que para la venta de sus productos utilizan descuentos y promociones (34%), ya que es una manera de incentivar al cliente a realizar una compra mayor de productos y además a regresar la próxima vez.

La estrategia de promoción de sus productos que utilizan los artesanos es mediante la recomendación de sus clientes (49%), ya que consideran que si el cliente se lleva una buena experiencia de compra este lo recomendará, es por eso que los artesanos siempre tratan de brindarle una buena atención. Otra manera de promocionar su producto es mediante la asistencia a ferias (37%), ya que allí asisten personas de diferentes partes del Perú y también del extranjero, también es una manera de darse a conocer.

En el distrito de Monsefú existen varias organizaciones que agrupan a los y las artesanas, una gran parte de ellos pertenecen a una asociación (68%), porque les permite asistencia a ferias locales, nacionales e internacionales, además de mantenerse informado sobre las posibilidades de mercado para la oferta de sus productos o hacer conocido su negocio.

Sin embargo, existe un porcentaje de artesanos que no pertenecen a una asociación (32%), porque no obtiene ningún beneficio, es decir no promueven la venta de sus productos, no tiene tiempo para asistir a las reuniones dadas por la asociación, no les comunican la asistencia a ferias ya que no existe coordinación de esfuerzos y que cada uno trabaja individualmente.

4.1.5. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

4.1.5.1. Recursos humanos

De acuerdo a los recursos humanos, se ha observado que el nivel de instrucción con el que cuentan los artesanos de Monsefú es en su mayoría primaria (65%), ya que no contaban con recursos económicos para seguir estudiando o simplemente porque es una tradición que todos los miembros de la familia se dediquen a la artesanía. También se puede observar que hay artesanos que no estudiaron (18%), esto es debido a que antes para ellos no era importante asistir a un colegio para sobrevivir.

4.1.5.2. Calidad de los productos

Las principales exigencias del cliente en cuanto a la artesanía en el distrito de Monsefú es la calidad (50%), ya que para ellos es importante adquirir un producto de calidad al precio que sea, y es por eso que los artesanos se enfocan en realizar productos de calidad, pero también hay clientes que compran los productos por el diseño con los que estos cuentan (43%), estos clientes son los que les gusta salir de lo tradicional y adquirir siempre productos innovadores.

4.1.5.3. Variedad de productos

La variedad de productos que ofrecen los artesanos es mucha entre ellos tenemos ponchos, carteras, canastas, tejidos a telar, bordados, sombreros, entre otros y la mayoría de ellos invierten para la elaboración de sus productos un aproximado de (S/ 800 – S/1000) mensual (62%), ya que elaboran sus productos todos los días.

4.2. DISCUSIÓN

4.2.1. Análisis de las fuerzas competitivas.

Según el estudio realizado a través de las entrevistas aplicadas a los presidentes de las asociaciones de artesanos del distrito de Monsefú, se determinó la posición y el impacto de las fuerzas de los participantes obteniendo los siguientes resultados:

4.2.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

De acuerdo a los datos obtenidos mediante la aplicación de las entrevistas, se pudo rescatar que, a los artesanos de Monsefú, no les afecta la entrada de nuevos competidores porque sus productos son hechos a mano y ofrecen una gran variedad de productos artesanales y además que son personas que llevan años realizando esta actividad ya que es transmitida de generación en generación. Mencionaron que todos están en un mismo nivel, en caso que otras personas llegarían a Monsefú a hacerles la competencia, no hubiera amenaza porque sus clientes son personas que valoran los productos artesanales hechos a mano y porque estos transmiten la cultura Muchik de este lugar.

4.2.1.2. Poder de Negociación de los Proveedores.

En relación al poder de negociación con los proveedores, mediante la aplicación de la entrevista se pudo concluir que no tienen problemas en la obtención de los insumos necesarios para la elaboración de su artesanía, tienen definido sus proveedores, la entrega se hace de manera acordada e inmediata, porque no hacen pedido en cantidad, ya que no elaboran muchos productos, uno de los puntos importantes fue la calidad de los insumos, respondieron que la calidad es la adecuada de acuerdo a las exigencias del mercado y además son los únicos de la zona que los puede proveer.

4.2.1.3. Poder de negociación de los clientes

Mediante los resultados obtenidos de la entrevista, se llegó a concluir que el poder de negociación con sus clientes es la más amena posible, las personas visitan el lugar donde está ubicada la tienda, los clientes adquieren sus productos de acuerdo al diseño, color, tamaño y se realiza la venta, otra forma de venta es a través de la feria que se realiza anualmente en el distrito y además de la asistencia que ellos tienen a otras ferias (locales, nacionales e internacionales), ellos van hasta el lugar y exponen sus productos y el proceso de venta es la

misma. Otra de las preguntas planteadas es quienes son sus clientes frecuentes y potenciales, las respuestas fueron muy coherentes las personas que más adquieren sus productos son turistas nacionales que los conocen mediante las ferias, además mencionaron que sus clientes potenciales serían los extranjeros, pues en varias ocasiones han enviado productos al extranjero teniendo como intermediario sus familiares y amigos cercanos.

4.2.1.4. Rivalidad entre competidores.

A través de los datos recolectados mediante la aplicación de la entrevista, se rescató que no es de gran importancia el tema de los competidores, ya que todas las personas utilizan el mismo proceso de elaboración de artesanías, los materiales y maquinaria es la misma. En relación a la calidad y precio frente a sus competidores mencionaron que su precio es más elevado porque son productos netamente artesanales a comparación con la competencia que hace fusión de lo artesanal con lo artificial, consideran que los clientes valoran lo artesanal ya que son productos hechos a mano.

4.2.1.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

De acuerdo a la aplicación de la entrevista, la amenaza de ingreso de productos sustitutos, se pudo obtener, que los productos industriales serían los productos sustitutos, haciendo una comparación con los productos de la asociación mencionaron que no son iguales ya que sus productos son hechos a mano, y esto es valorado por una cierta cantidad de personas.

Coincidieron también que la entrada productos industriales no les afectaría pues ellos tienen definido sus clientes frecuentes.

4.2.2. Análisis de los Recursos y Capacidades.

4.2.2.1. Análisis de los Recursos.

Los artesanos del distrito de Monsefú cuentan con diferentes recursos tangibles para la elaboración de sus productos, como hilo, paja, madera, carrizo, tela, entre otros. De los cuales el que más se utiliza es el hilo cuyo producto principal son los bordados hechos a mano, que son preferidos por sus clientes, porque transmiten el arte de su cultura y que además de la variedad de productos que se realizan. Otro recurso es la calidad con la que ellos elaboran sus productos, es decir para la elaboración de sus productos utilizan materiales que en algunos casos son de oro y plata.

4.2.2.2. Análisis de las capacidades.

Los artesanos no cuentan con capacidad estratégica, porque la asociación a la que pertenecen no tiene planes a futuro, debido a que cada uno trabaja por su cuenta porque de esta manera ellos obtienen su propio beneficio. Esto ocasiona que sus clientes son turistas nacionales a consecuencia que ellos no cuentan con una visión empresarial para la exportación de sus productos. Sin embargo, cuentan con capacidad para entender las exigencias de sus clientes en cuanto a la elaboración de sus productos.

Como capacidad personal nos manifestaron que ellos realizan sus productos a través de la enseñanza de sus padres porque es una tradición que pasa de generación en generación, además hay algunos artesanos que, si reciben capacitación en cuanto a diseño, esto lo realiza CITE- SIPÁN dos veces al año. En las capacidades organizativas se llegó a la conclusión de que ellos no utilizan estrategias para la venta de sus productos, ya que convencen a sus clientes mencionándoles las características con el que el producto cuenta y promocionan sus productos por medio de recomendación de sus clientes.

Por último, se llegó a la conclusión de que la mayoría de los artesanos pertenecen a una asociación, porque les permite la asistencia a ferias locales, nacionales y extranjeras, pero también hay una parte de los artesanos que no pertenecen a una asociación porque no obtienen ningún beneficio, además de que los presidentes de las asociaciones tienen preferencias, es decir solo avisan de las actividades a sus conocidos.

4.2.3. Análisis de los factores claves de éxito.

Como principal factor de éxito se ha determinado que los artesanos si cuentan con los conocimientos, las habilidades y la experiencia para la realización de sus productos, debido a que la mayoría son artesanos mayores de 60 años y que han adquirido este arte desde muy jóvenes, pero carecen de una visión empresarial. Otros de los factores de éxito es la calidad de la materia prima con la que cuentan, la variedad de diseño, acabados, que se ve reflejado en su artesanía.

4.3. PROPUESTA

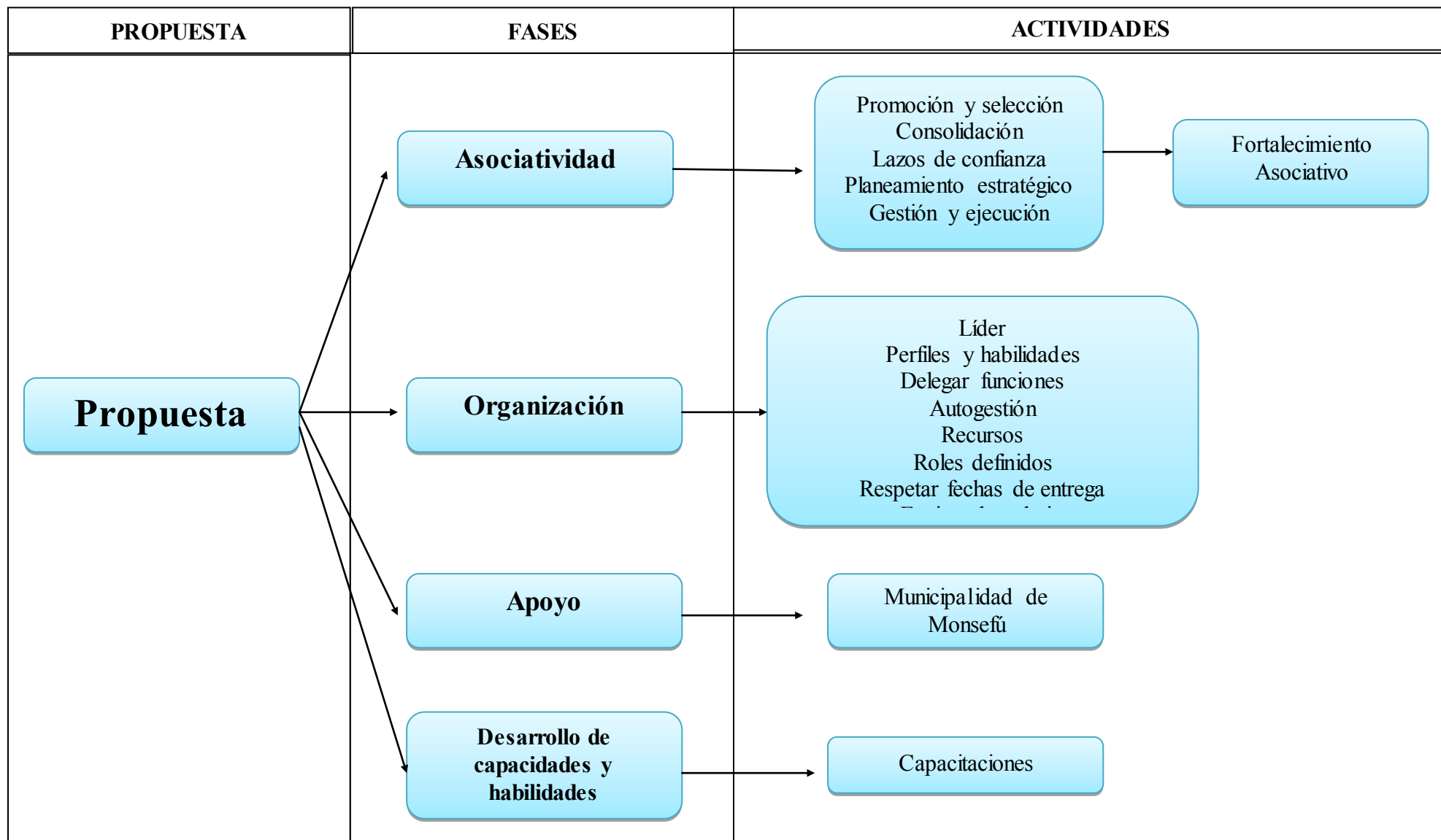
Después de haber realizado un diagnóstico del sector de la artesanía de Monsefú, se pudieron identificar ciertos puntos débiles que aquejan a la actividad artesanal y dificultan su desarrollo, logrando a raíz de este análisis enfatizar los problemas más concretos y en base a ello elaborar estrategias y acciones que permitan potencializar los aspectos positivos encontrados y minimizar los aspectos negativos.

La propuesta que se plantea a través de la presente investigación se orienta a facilitar la buena relación del trabajo asociativo para el desarrollo de la actividad artesanal enfocándose en el trabajo organizado que permita la generación de capacidades personales en los artesanos y una visión empresarial necesaria para la conducción efectiva de la organización que les permita fortalecer el comercio del producto bandera del distrito y que ello se refleje un desarrollo económico y social no solo de sus asociados sino que logre alcanzar al total de sus habitantes debido al efecto que se puede generar a partir de una mejora sustancial de la calidad de vida de quienes conformen esta organización.

La finalidad de esta propuesta es la de servir como herramienta de mejora para el sector artesanal del distrito de Monsefú específicamente en lo que respecta a la producción de artesanía, para lo cual se deben de implementar una gestión empresarial que permita fomentar la actividad artesanal. Como también la de buscar apoyo a través de los programas del estado y municipalidad para consolidar la organización y lograr la sostenibilidad de la misma.

La propuesta cuenta con 4 fases que incluye asociatividad, organización, apoyo, desarrollo de capacidades y habilidades.

Figura N° 2. Propuesta de mejora



1. Fase de Asociatividad

El programa de apoyo a la micro y pequeña empresa (APOMIPE), desarrollo una metodología para lograr la articulación de redes empresariales en el distrito de Zurite provincia de Anta en la ciudad de cuzco a los pequeños ganaderos, en donde se aplicó las siguientes fases:

Análisis de territorios, cadenas y líneas de negocio; en setiembre del 2005 se detectó en la zona un considerable número de ganaderos que vendían su leche en su comunidad, y se observaron las condiciones apropiadas para empezar a trabajar en el lugar. Promoción y selección; a través de una convocatoria en la comunidad de tambo real 10 ganaderos se interesaron en iniciar el trabajo en red para incrementar la productividad de sus vacas y sus ingresos por venta de leche, el articulador realizo reuniones de sensibilización en las que logar trasmiten la lógica de negocios que promueve el programa, fruto de esta sensibilización 6 fueron los ganaderos que finalmente decidieron construir la red de productores lácteos de tambo real. Generación de confianza y planificación de mejoras; los 6 ganaderos crearon un reglamento interno, diseñaron con las mejoras a implementar y se comprometieron a hacer un aporte semanal de 5 soles para un fondo común, como parte de su plan de mejoras intercambiaron sus expectativas y experiencias, realizaron capacitaciones, compra de insumos y equipamiento, aumentaron su volumen de producción y capacidad de satisfacción a mercados mayores. Consolidación de confianza; por decisión colectiva se realizó inversiones como la instalación de silos para almacenar los alimentos de las vacas para las épocas secas y así mantener la producción estable todo el año. Diseño e implementación del proyecto estratégico; se consiguió un punto de venta en la ciudad del cuzco que les permitió llegar directamente al consumidor final. Acompañamiento en la gestión de negocio; se contrató un gerente profesional que inicio una serie de mejoras entre ellas, la promoción activa de su marca, mejorar sus envases, incrementar su rentabilidad.

El objetivo de esta propuesta es incentivar a los artesanos al trabajo organizado mediante la asociatividad desarrollando 4 etapas, que incluye una etapa 0 que servirá como un preparativo para realizar las siguientes etapas de manera exitosa, en donde se siguió la metodología de APOMIPE adaptándolo a la línea de investigación desarrollada.

Etapa 0: Promoción y selección (1 mes):

En esta etapa se realizará charlas de concientización, en la cual identificaremos artesanos interesados en trabajar en grupo con el objetivo de lograr beneficios económicos y sociales de manera conjunta. Para lograr este objetivo se contará con el apoyo de la presidenta del COLOFAR la Sra. Elsa Llatas y la coordinadora Jacqueline Ayasta.

Los artesanos beneficiarios deben cumplir criterios mínimos tales como disponibilidad e interés para invertir esfuerzo, tiempo y dinero en sus propios procesos de mejora. Es a partir de dicho interés que el grupo se va filtrando en un proceso de auto - selección, en el cual quedan aquellos pequeños artesanos con verdadero interés en mejorar y trabajar para ello. Este proceso lo llevara a cabo la Sra. Elsa Llatas y la coordinadora Jacqueline Ayasta.

Etapa I: Consolidación Institucional (1 mes):

La finalidad de esta etapa es la conformación legal de las asociaciones y que cada asociación conforme una junta directiva, pero cada una de las asociaciones de Monsefú ya cuentan con una junta directiva y cada uno de los artesanos están inscritos en el registro nacional del artesano (RNA) en el Mincetur en donde tienen un sin número de beneficios. (<https://www.mincetur.gob.pe>)

Entonces el propósito de esta etapa sería que la junta directiva se encargue de guiar las actividades de la asociación hacia el objetivo de la sostenibilidad y desarrollo grupal de sus socios y de la generación de impacto positivo en su entorno, ya que hemos visto que hay una debilidad en cuanto al trabajo de los presidentes en desarrollar mejoras de progreso de los artesanos.

Etapa II: Creación de Lazos de Confianza (1 mes):

El objeto de esta etapa es generar confianza entre los artesanos, para ello es de suma importancia que éstos visualicen las ventajas de trabajar como asociación. Asimismo, es importante que en esta etapa se defina, sobre la base de las fortalezas del grupo, un objetivo común que orientará todo el proceso.

En torno a este objetivo, la asociación deberá diseñar un documento clave que detallará actividades concretas que son necesarias para alcanzar el objetivo común, especificando plazos y responsables.

Etapa III: Planeamiento Estratégico (2 meses):

En esta etapa se deberán plantear objetivos y metas a corto y largo plazo, para lograr identificar sus potencialidades internas y las del entorno para mejorar la competitividad. Cada asociación se reunirá con su junta directiva y plantearán el camino que deben de seguir para alcanzar los objetivos propuestos apoyándose entre ellos para trabajar en conjunto y obtener cambios sustanciales.

Etapa IV: Gestión y Ejecución

En esta etapa se tratará los siguientes temas: participación a ferias locales, nacionales e internacionales; asistencia a capacitaciones en cuanto a diseño, producción y tendencias de mercado; apoyo de Mincetur, Dircetur y el gobierno regional.

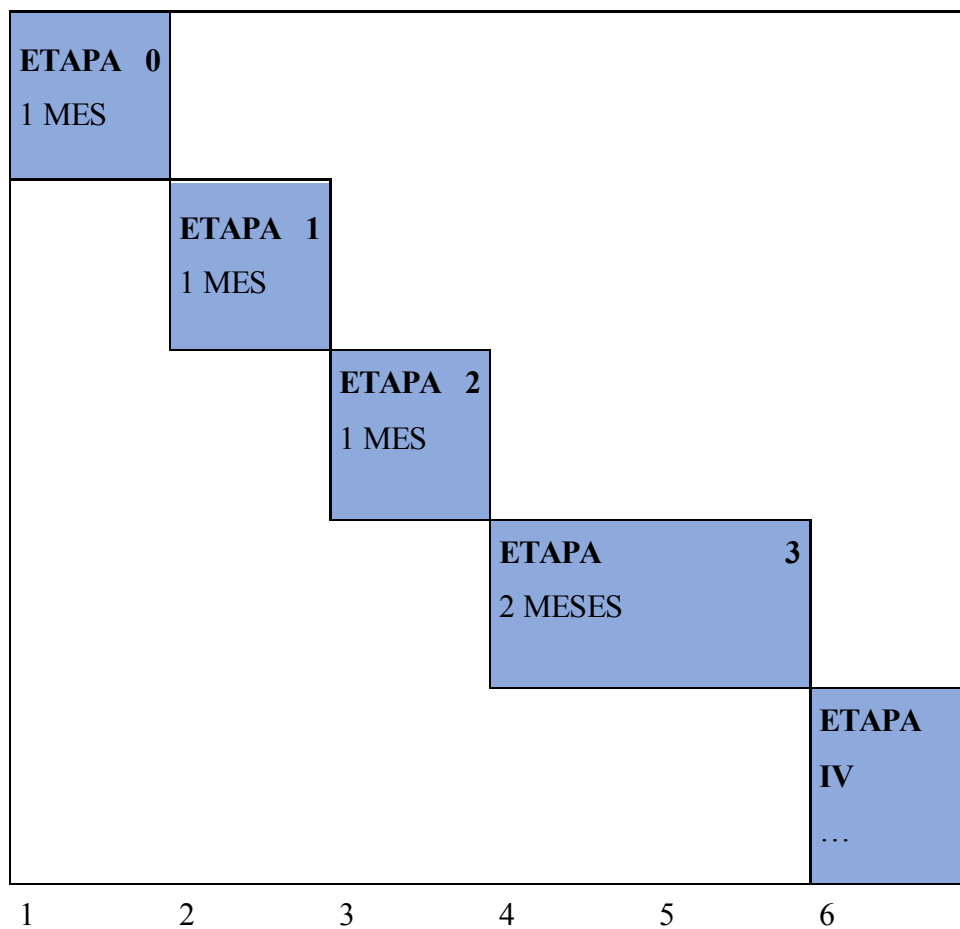
A continuación, se presentará un cronograma de las actividades y una representación gráfica de la propuesta.

Tabla N° 3. Presupuesto de la Fase de Asociatividad

ETAPAS	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	COSTO
ETAPA 0	Visita a las asociaciones	Lunes a viernes	Presidenta y coordinadora del Colofar	0
	Charla de concientización	1 una vez a la semana		
ETAPA 1	Implementar sesión de lluvia de ideas	1 una vez a la semana	Presidente de cada asociación	0
ETAPA 2	Reuniones de confraternidad para fortalecer lazos de confianza	1 una vez a la semana	Presidente de cada asociación	0
ETAPA 3	Reunión de la junta directiva con cada asociación	1 una vez a la semana	Presidente de cada asociación	0
ETAPA 4	Participación a ferias locas nacionales	1 una vez a la semana	Presidente de cada asociación	0
	Asistencia a capacitaciones	1 una vez al mes		

Nota: cronograma de actividades de la fase de Asociatividad.

Figura N° 3. Representación Gráfica de la propuesta



Etapa 0: promoción y selección

Etapa 1: consolidación institucional

Etapa 2: creación de lazos de confianza

Etapa 3: planeamiento estratégico

Etapa 4: gestión y ejecución

4.1.1. Propuesta de fortalecimiento asociativo para las asociaciones de Monsefú.

La finalidad de esta propuesta es fortalecer y crear un compromiso firme para mejorar la calidad de vida de los artesanos, pero sobre todo que genere un verdadero impacto sostenible en ellas. Para llevar a cabo esta propuesta de fortalecimiento necesitamos que la municipalidad local y el gobierno regional brinden las herramientas necesarias para mejorar las habilidades de los artesanos.

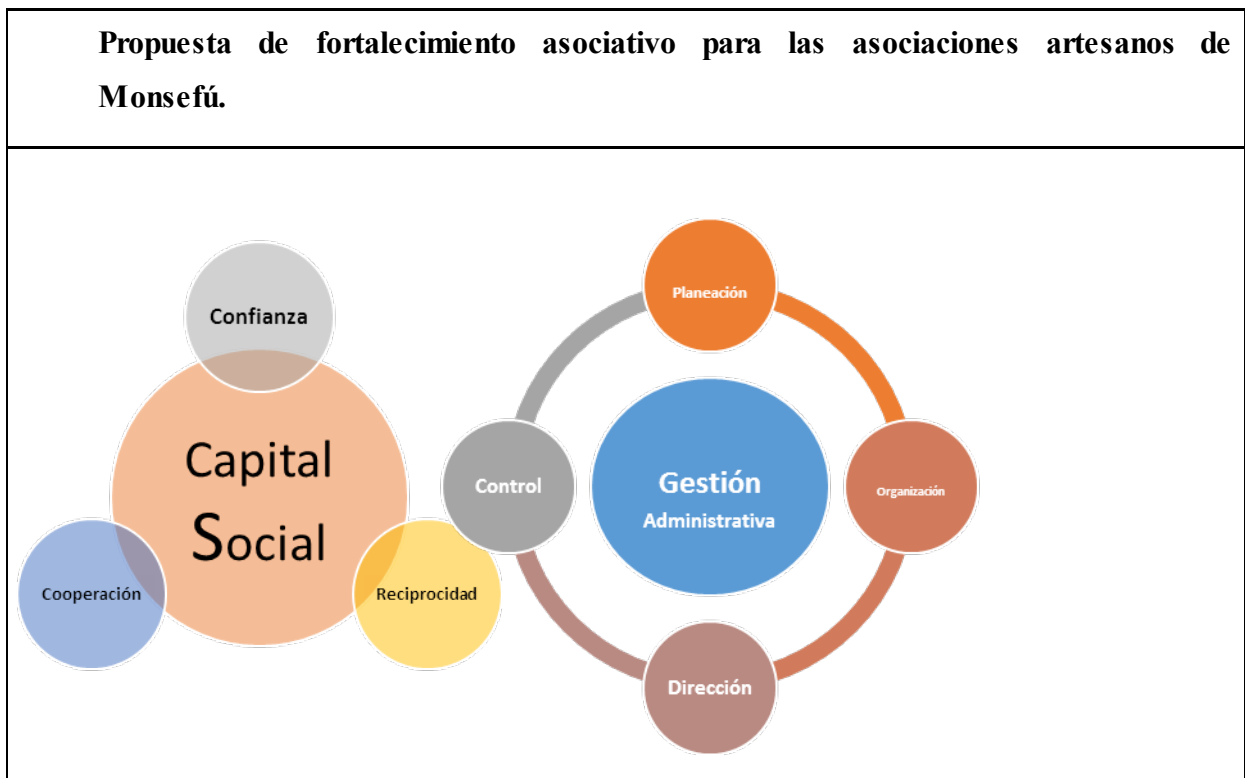
Figura N° 4. Relación de las instituciones



Para lograr un fortalecimiento positivo y de gran impacto se deberá trabajar en conjunto tanto la municipalidad local, regional como las instituciones que están vinculadas a la actividad artesanal, de la asociatividad, se ha hablado mucho que se asocian para lograr capacidad de producción, para vender más, para que puedan acceder a créditos, para lograr exportar a gran volumen, etc., pero la realidad es que no funciona así, muchas de las asociaciones no tienen apoyo de la municipalidad local, sus socios se desvinculan de la actividad y se individualizan no obteniendo acciones concretas de desarrollo y crecimiento.

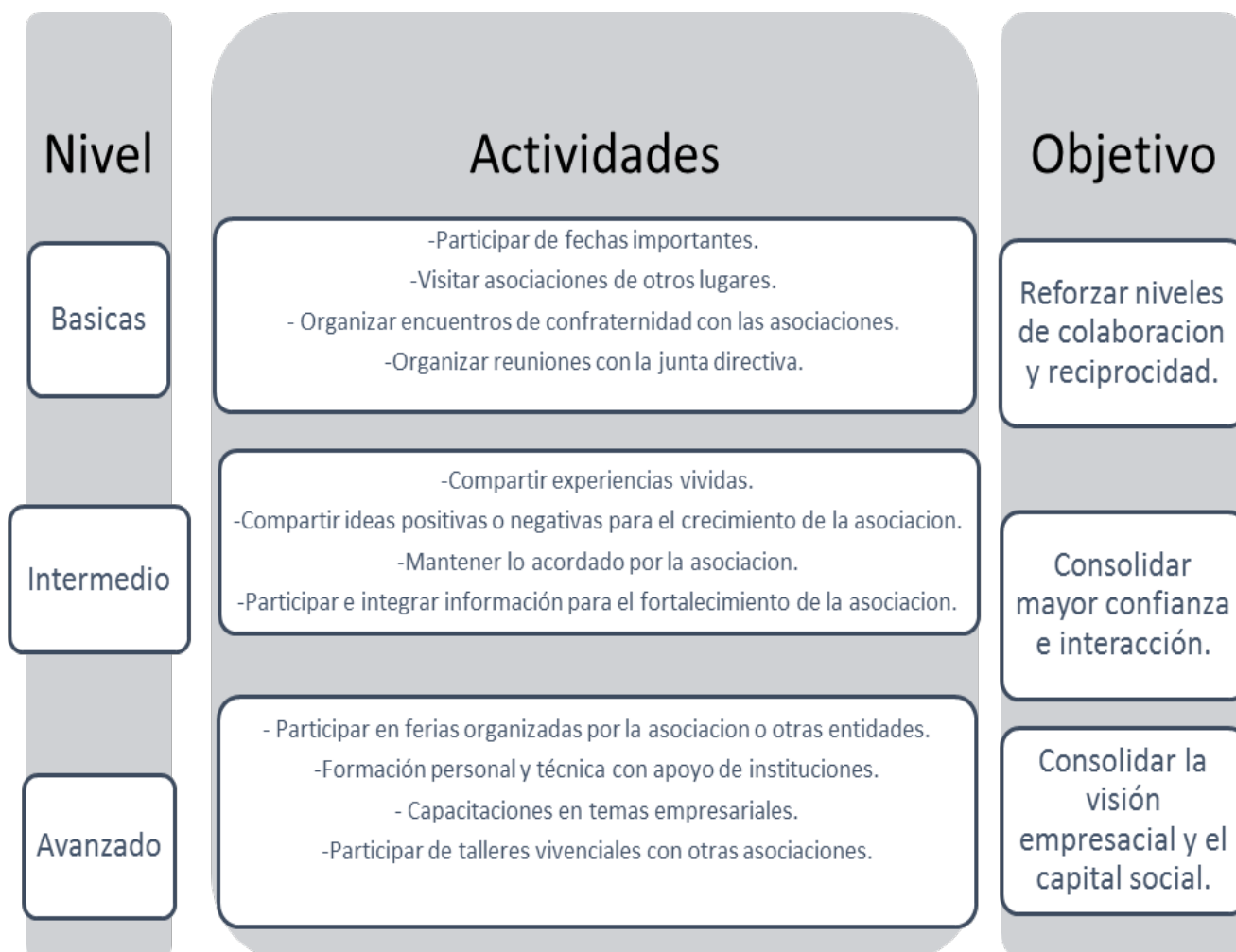
Esta propuesta presenta una forma de intervención con una visión asociativa integral: el hombre (capital social) y la ciencia (gestión administrativa); que garantice el impacto transformador que se busca con los programas y sobre todo que permanezca y se mantenga a través del tiempo. El capital social como base y motor de una asociación rural, a través de actitudes de cooperación, reciprocidad y confianza. Como menciona la FAO (2001), comunidades dotadas con este capital están en mejores condiciones para confrontar la pobreza, resolver las disputas o tomar ventajas de las nuevas oportunidades.

Figura N° 5. Propuesta de fortalecimiento asociativo para las asociaciones artesanos de Monsefú.



Fortalecer el capital social no es una tarea sencilla, es tratar con el complejo mundo de personas con una cultura y entorno definidos y frente a ello y evidenciando la tendencia a la cooperación, confianza y reciprocidad, podemos fortalecer el capital social de las asociaciones de Monsefú, para lograr el cometido de esta propuesta. Para ellos se presentan una lista de actividades participativas con sus niveles en la consolidación de sus relaciones sociales.

Figura N° 6. Actividades y participaciones de los artesanos



Estas actividades pueden llegar a reforzar aún más las alianzas entre socios y la junta directiva, incitando a la participación de todos miembros asociados aumentando así la confianza y cooperación. Es importante que para fortalecer este proceso debemos de contar con medios de comunicación e información que favorezca el dialogo y la participación de todos los involucrados.

-Gestión Administrativa

Al presentar un capital social fortalecido en confianza, cooperación y reciprocidad dentro de una organización, va a permitir dar un paso más allá, un paso que puede convertirlos en verdaderos empresarios. Y para dar ese giro empresarial, Chiavenato (2002), afirma que toda empresa necesita desarrollar su actividad en base a las cuatro funciones básicas de la administración, planear, organizar, dirigir y controlar, directrices que para el caso de una asociación rural deben guardar un enfoque práctico, como lo manifiesta la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO (2007), la capacitación en habilidades empresariales debe ser práctica, didáctico y estar basada en la experiencia y orientada a la resolución de problemas, así como simular situaciones de la vida real dentro de una organización.

A lo que se detalla cada proceso, y la importancia que cada una de ellas para agregar valor al trabajo en la asociación:

-Planear

En él se desarrollará el plan estratégico de la asociación enfocado a realizarlo de manera participativa y con la cooperación de todos los asociados, generando en ellos el compromiso y la convicción de que trabajar juntos para el logro de objetivos comunes, es la mejor opción.

Un empresario debe visualizar su empresa a futuro, definir las metas que se pretenden conseguir como asociación, y definir una Visión; que pretenden lograr y hasta donde quieren llegar.

Una vez definido la Visión, el siguiente paso es determinar la manera en que se cumplirá este reto, la Misión: Es la razón de ser de la asociación, es la determinación del propósito único de la misma. Luego de conocer la visión y misión como asociación, ésta deberá estar enmarcada en una cultura de Valores, aquellas pautas de comportamiento de la asociación.

Es necesario contar con una herramienta de diagnóstico bastante claro de lo que el entorno ofrece a la asociación, el FODA es fundamental para establecer las fortalezas y debilidades como asociación y determinar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Todo aquello que la asociación quiere lograr, es reconocido como Objetivo, deben ser específicos, medibles y sujetos a plazos.

Pero para lograr esos objetivos que establezcan como asociación es necesario definir las Estrategias para alcanzarlo, definido como el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones, en definitiva, el plan de juego competitivo.

-Organizar

Una vez determinado los objetivos, lo siguiente es ordenar los recursos humanos, materiales y asignar las funciones que deben desarrollar todos los miembros de la asociación, para que se logren y se asuman las responsabilidades de las actividades establecidas.

Este establecimiento de cargos en función de la autoridad, poder y responsabilidad, está representada por el organigrama, que es el gráfico que muestra cómo funciona la organización, sus niveles de autoridad según jerarquía, los órganos de dirección, ejecución y apoyo de la asociación.

Pero también es imprescindible que cuenten con un documento en donde se establezcan las funciones de manera específica, permitiendo ello la especialización de responsabilidades y evitando que todos los socios participen en todo o hagan lo mismo. Para ello un documento de organización fundamental, es el Manual de Organización y Funciones (MOF) el cual es una norma específica que detalla las las funciones, las mismas que se definen en conformidad con el estatuto.

-Dirigir

Porque es necesario guiar las actividades de los miembros de una organización en la dirección adecuada, se deberá contar con un líder, por lo general el liderazgo en las asociaciones recae en los presidentes, lo ideal es lograr fomentar el liderazgo en todos los socios.

Aquel con cualidades de decisión, delegación de tareas, comunicación, trabajo en equipo y manejo de conflictos conduzca a los responsables de las actividades planificadas a realizar las acciones dentro de los plazos establecidos y cumplan los objetivos propuestos.

-Controlar

Es la etapa en que se supervisa, tanto el trabajo de las personas, como la realización de las actividades que se planificaron.

El objetivo del control en las asociaciones debe estar sujeto primero en llevar un registro de la artesanía, de los gastos e ingresos que se realiza para la producción y venta de los productos.

Evaluación del proceso

Luego del fortalecimiento a nivel asociativo de las asociaciones de Monsefú, se pretenderá lograr a través de este proceso mejoras y obtener logros satisfactorios:

Efectos que se buscan con la propuesta de fortalecimiento asociativo.

- Acceso a fondos y créditos.
- Acceso a mayor formación a través de capacitaciones
- Mayor capacidad para la producción
- Mayores ingresos e Incremento de utilidades
- Mayor compromiso de los asociados.
- Proyección de una mejor imagen como asociación.
- Mayor participación de los asociados.
- Mayor confianza y por ende un desempeño óptimo.

Por último, una asociación formada y organizada, con metas y objetivos claros para lograr obtener mayores resultados y participación en el mercado.

Acompañamiento y retroalimentación

Todo este proceso de fortalecimiento de la Asociación deberá tener un acompañamiento de profesional quien realizará estrategias, monitoreo, seguimiento y retroalimentación.

4.2. Propuesta de Organización

El objetivo de esta propuesta es organizar a los artesanos con sus respectivas asociaciones para trabajar en conjunto y coordinados y que contribuyan con su talento, sus aptitudes y su energía al trabajo, utilizando parámetros de desempeño y métodos estructurados, con el fin de lograr el trabajo en equipo con un objetivo en común.

En Monsefú existen actualmente 14 asociaciones que cada una de ellas cuenta con una junta directiva, conformando cada asociación entre 8 a 10 artesanos. La problemática que atraviesan las asociaciones es que ellos no trabajan en conjunto, es decir cada uno de los artesanos trabaja por su cuenta, no tienen metas ni objetivos comunes, hay mucha escasez de confianza, comunicación, trabajo en equipo entre ellos y sus presidentes. Esta propuesta es para consolidar, fortalecer las asociaciones e incentivar al trabajo en equipo para lograr las metas propuestas.

A continuación, se presentará un gráfico en donde se mostrará las 14 asociaciones de Monsefú, con las cuales trabajará para que cada una de ellas se consolide como un equipo de trabajo.

Tabla N° 4. Asociaciones de Artesanos de Monsefú

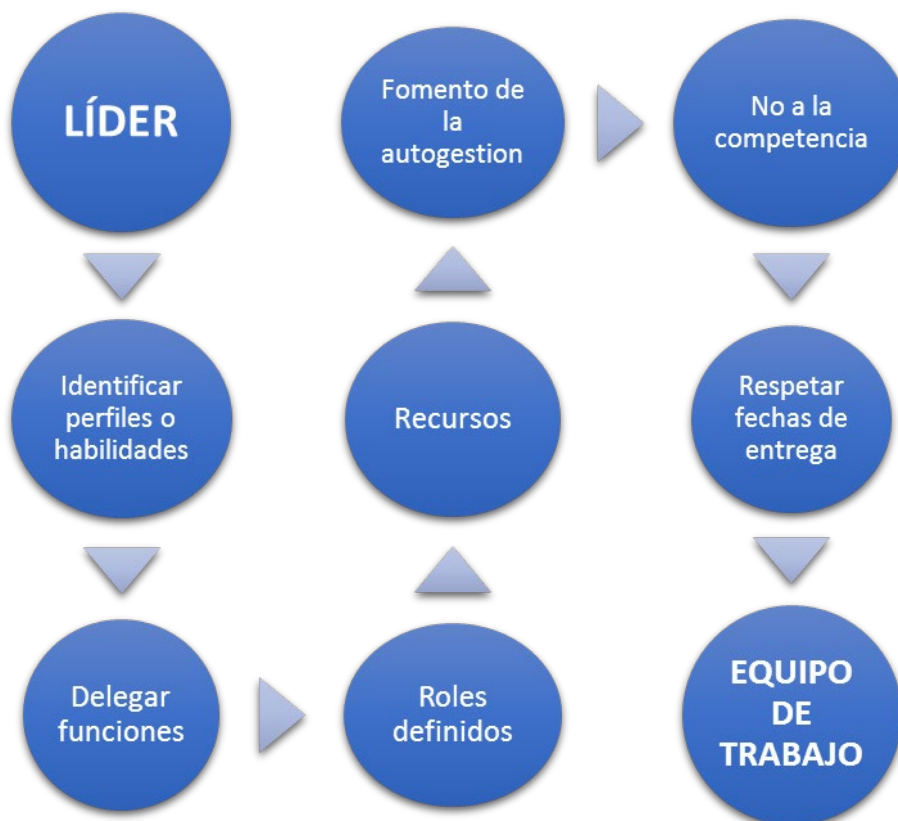
<p>ASOC. Parque Artesanal de Monsefú Bordados a mano y a máquina, tejidos a telar, tejidos en paja, tejidos en carrizo, joyería, mueblería, regalos comerciales, vestidos de manera. Av. Parque artesanal, stand #3 Pres. Lucrecia Chafloque Custodio</p>	<p>ASOC. Arte y Cultura Monsefuana Bordados a mano y tejidos a crochet, muebles en mimbre, sombreros de palma. RUC. 20487964191 28 de Julio #559 Pres. Jacqueline Ayasta Caicedo</p>
<p>ASOC. De Productores de Monsefú (APROM) Bordados a mano, tejidos a telar y crochet Bolívar #296 Pres. Elsa Chavesta Olivares</p>	<p>ASOC. de Artesanas "Ciudad de las Flores" Bordados a mano en hilo y cinta, tejidos a telar, tejidos en paja. Ca. San Martín #707 Pres. Carmen Bernal Effio</p>
<p>ASOC. La Casa del Bordado Bordados a mano en hilo y cinta 7 de junio #854 Pres. Imelda Uceda Diez</p>	<p>ASOC. Jesús Nazaret Parque Artesanal Pres. Nicolasa Ballena Trujillo</p>
<p>ASOC. Bordados a Mano "Rosa Muga" Bordados a mano: túnicas, blusas, tapetes, centros de mesa, servilletas, mandiles, delantales, vestidos de marinera. Ruc 10165569992 Mariscal Sucre #622 -Monsefú</p>	<p>ASOC. Nuestra Señora de la Misericordia (NUSEM) Bordados a mano, tejidos en palito y crochet, tejidos a telar en hilo, tejidos en paja. RUC. 20480368569 Mariscal Castilla #733</p>

<p>Pres. Wuilmer Miñope Muga</p>	<p>Pres. Paulina Rodríguez Eño</p>
<p>ASOC. El Arte de las Manos Monsefuanas (ASARMAN)</p> <p>Bordados a mano y crochet, servilletas, individuales, tapaneras, caminos de mesa, etc.</p> <p>RUC. 20487378039</p> <p>28 de julio #618</p> <p>Pres. María Tullume Relúz de Agapito</p>	<p>ASOC. De Productores del Arte Muchik</p> <p>Bordados a mano, tejidos a telar.</p> <p>RUC. 20487758532</p> <p>san Jacinto Mz A - Lote 2 (Pronlong. San Martin)</p> <p>Pres. Blanca Yolanda Llontop Chavesta</p>
<p>Taller APROMAC</p> <p>Bordados a mano, tejidos a telar y en paja.</p> <p>Parque artesanal, stand #13</p> <p>Pres. Reducinda Carrillo Castro</p>	<p>ASOC. Cultura Viva</p> <p>Bordados a mano, tejidos en hilo, tejidos en paja, tejidos en junco, tejidos en carrizo, arte en filigrana, tejidos en laurel.</p> <p>RUC. 10166284215</p> <p>Pérgola del parque artesanal</p> <p>Pres. Héctor Miñope Muga</p>

Para lograr que un grupo de personas sea un equipo de trabajo, es necesario que se cumpla con las siguientes características: tener objetivos de equipo, funciones bien definidas, interdependencia, comunicación eficaz, eficiencia en el desempeño, responsabilidad, liderazgo, pensamiento positivo y reglas definidas.

Para ello desarrollaremos los siguientes pasos:

Figura N° 7. Proceso de trabajo en equipo para las asociaciones de Monsefú



Líder: Es la persona que se encargara de encaminar al equipo, es lograr en conjunto los objetivos que se hayan trazado juntos como asociación. Las asociaciones de Monsefú, cuenta con una junta directiva, y en ellas un presidente lo cual sería un líder, esa persona tendrá el desafío de transformar el individualismo que existe por un equipo de trabajo.

-El papel del presidente o líder del equipo de trabajo:

Los presidentes de cada asociación deberán reunirse con cada una de sus asociaciones para exponer los problemas o situaciones que estén enfrentando, el líder deberá hacer participar a cada miembro y que ellos expongan sus puntos de vistas, sus inquietudes, dudas, opiniones o dar sugerencias, etc., la idea es que se forme un dialogo en donde el presidente y los artesanos participen.

El presidente anotará todas las sugerencias o problemas que se hayan expuesto, y llegar a darles solución trabajando todos en conjunto. Una vez que se haya aclarado las inquietudes o dudas, el presidente tendrá la tarea de señalar y exponer los objetivos de forma clara al equipo de trabajo, en donde se trabajara continuamente para lograr los objetivos trazados, para ello se necesitara la cooperación y la colaboración de todos los miembros, estos objetivos deberán ser claros, precisos y entendibles para cada uno de los artesanos.

Para lograr una eficacia, los presidentes deberán programar charlas al menos una vez al mes y así dar seguimiento a los objetivos, o pueden solamente dialogar con los artesanos y verificar si hay inquietudes o dudas pendientes que quizás no se hayan resuelto todavía o que hayan resurgidos otras nuevas y que necesitan ser resueltas.

- a) **Identificar perfiles o habilidades:** En un equipo de trabajo deben de existir diferentes perfiles para las distintas tareas. Los miembros del equipo deben trabajar en lo que les guste y se les da bien, es decir si las asociaciones van a comenzar a trabajar en equipo se necesitará tener artesanos especializados en las respectivas habilidades que posee cada uno de ellos.

El presidente de cada asociación deberá evaluar a cada uno de los miembros e identificar que habilidades tienen cada uno de ellos, en la investigación que se ha realizado, cada asociación tiene una a más habilidades tales como: bordados a mano en hilo, bordados en cinta, bordados a máquina, tejidos a telar, tejidos a carrizo, tejidos en palito, tejidos en paja, tejidos en junco, joyería, crochet, mueblería, tejidos en laurel, arte filigrana.

Ahora que se tiene identificados las habilidades que las asociaciones tienen, es momento que los presidentes se reúnan con sus equipos de trabajo y dar paso a la evaluación a cada artesano e identificar su habilidad por medio del dialogo entre el presidente y el artesano, es decir, el presidente oyera y anotara que habilidades tienen cada artesano, prueba de ello se hará una demostración o presentará los trabajos que haya realizado, con el fin mostrar su habilidad ante el presidente y los demás miembros, este procedimiento se hará con los 8 o 10 artesanos que conforman cada asociación, ahora se procederá a separar a los artesanos por habilidades, teniendo en cuenta que no son muchos los artesanos que hay en una asociación y que por mucho cada asociación solo posee tres a más habilidades, entonces solo sería dos a tres artesanos por cada habilidad.

Este proceso logrará una mayor efectividad al momento de producir los trabajos, los artesanos tendrán más confianza en sí mismos y en sus compañeros y harán fortalecer así el equipo reduciendo los tiempos de entrega y por consecuencia habrá mayor producción.

A continuación, se presentará una tabla en donde se mostrará las habilidades que poseen cada asociación.

Tabla N° 5. Habilidades de cada Asociación

ASOC. Parque Artesanal de Monsefú	Bordados a mano	ASOC. Arte y Cultura Monsefuana	Bordados a mano
	Bordados a maquina		Crochet
	tejidos a telar		Mueblería
	tejidos en paja		sombreros de palma
	tejidos en carrizo	ASOC. de Artesanas "Ciudad de las Flores"	Bordados a mano
	Joyería		Bordados en cinta
	Mueblería		Tejidos a telar
ASOC. De Productores de Monsefú (APROM)	Bordados a mano		Crochet
	Tejidos a telar		Tejidos en paja
	Tejidos a crochet	ASOC. Nuestra Señora de la Misericordia (NUSEM)	Bordados a mano
ASOC. La Casa del Bordado	Bordados a mano en hilo		Tejidos en palito
	Bordados en cinta		Crochet
ASOC. Bordados a Mano "Rosa Muga"	Bordados a mano		Tejidos a telar
	Crochet		Tejidos en paja
ASOC. El Arte de las Manos Monsefuanas (ASARMAN)	Bordados a mano	ASOC. De Productores del Arte Muchik	Bordados a mano
	Crochet		Tejidos a telar
	Tejidos a telar		Bordados a mano
	Tejidos en paja		Tejidos en hilo
Taller APROMAC	Bordados a mano	ASOC. Cultura Viva	Tejidos en paja
	Tejidos a telar		Tejidos en junco
	Tejidos en paja		Tejidos en carrizo
			Arte de filigrana
			Tejidos en laurel

- b) **Delegar tareas o funciones:** Es importante que el reparto de roles se haga en base a las cualidades de cada miembro. Por eso, el método que se realizaría sería la entrevista es más eficiente; permite conocer qué intereses tiene cada uno en la tarea. Cada artesano dispone de unas habilidades y capacidades distintas. El presidente las tiene que conocer y asignar las tareas de acuerdo con estas para que cada uno de él máximo rendimiento.

Ahora que se conoce las habilidades de todos los miembros del equipo, se procederá a delegar las tareas de acuerdo a sus capacidades. Los presidentes tendrán a su cargo los pedidos que se soliciten y delegar la tarea al artesano especializado para su producción.

Por las investigaciones que se ha realizado, cada asociación posee dos, tres a más habilidades (ver Tabla N°5), y solo 8 a 10 artesanos lo conforman, entonces para cada habilidad solo se contaría con dos a tres artesanos, esto no sería una dificultad ya que los pedidos que tienen no son muy grandes, por ello no habrá problema.

- c) **Roles definidos:** Cada miembro de un equipo tenga un papel importante aumenta la eficiencia y la seguridad de cada uno al desarrollar su parte del trabajo. Es vital que cada uno desarrolle un rol con el que se encuentre seguro, en el que sienta que su intervención será productiva y eficaz.

Por otro lado, es eficiente en el sentido de que cada uno sabe qué tiene que hacer, cuándo lo tiene que hacer y cómo lo tiene que hacer, es decir, el trabajo se organiza de manera de que cada uno tiene claras sus funciones y de forma que cada uno dentro de su función tiene la libertad de trabajar cómo crea más oportuno (siempre dentro de unos límites).

Ahora cada artesano de cada asociación debe saber muy bien donde empiezan y terminan sus responsabilidades, así se evitará malentendidos y serán conscientes de sus compromisos con el resto de los miembros de equipo. De esta manera cada uno de los miembros del equipo trabajará motivado en lo que le guste y con ello la consecución de los resultados esperados.

- d) **Recursos:** La gestión eficaz de los recursos disponibles es vital para que todos utilicen las herramientas necesarias en el momento adecuado, sin dejar a nadie de brazos cruzados esperando.

Uno de los puntos importantes que se debe de tener en cuenta es la calidad de la materia prima, que sean adquiribles y contar con buenos proveedores, en la investigación de que se realizó, dijeron que ellos compran sus materiales en una comercializadora llamada “Rojas”, para ello los presidentes deberán crear lazos con los proveedores o buscar unos nuevos, teniendo en cuenta que sus materiales sean de buena calidad y con precios justos al mercado.

A continuación, el presidente de cada asociación deberá hacer lo siguiente:

- **Inventario de la materia prima:** El presidente de cada asociación deberá revisar que materiales cuenta actualmente y hacer una lista de lo que se tiene, para ello todos los miembros del equipo deberán indicar que materiales necesitan para la producción de la artesanía. Una vez logrado esto, se procederá a encontrar un buen lugar con el espacio suficiente para colocar los materiales, puede ser un armario vacío, o una estantería.

La realización del inventario se recomendaría que sea mensualmente ya que los materiales que se utilizan para la artesanía suelen terminarse rápido y por lo tanto se deberá estar pendiente de los materiales, una gran ayuda sería que los artesanos le comuniquen al presidente de cualquier material que falte o necesiten de acuerdo a los pedidos que se tengan, para esto se ayudarán con el esquema de pedidos mensualmente, ahí se verá que pedidos serán entregados y por lo tanto que materiales van a necesitar o hagan falta para su producción y hacer la compra respectiva.

- **Clasificación ABC de la materia prima:** Con este método, el presidente clasificará los materiales según su importancia para la asociación. Esta clasificación es:
 - A materiales de gran valor, es decir que su costo es elevado.
 - B materiales de valor medio.
 - C materiales de un valor menor, es decir que son económicos.

El presidente tendrá en cuenta con esta clasificación que materiales son prioridad y que otros no, para su compra.

- **Lista de los pedidos:** Se hará una lista de todos los pedidos que se tengan mensualmente y de acuerdo con ello, se podrá saber que materiales se necesita comprar o faltan reponer para la producción, esto ayudara a suministrar mejor los recursos de las asociaciones.

El presidente se apoyará en un esquema en donde se visualizará los pedidos que se tengan mensualmente, los pedidos estarán ordenados por fechas de entregas, y deberán tener el nombre del producto, nombre del cliente y el destino, este esquema se hará cada mes y será colocado en un lugar en donde sea visible para todos los miembros de la asociación, con este plan de trabajo todos los artesanos trabajarán en base a lo planificado.

La finalidad de estos pasos es permitir tener un mejor control de los recursos y saber cuándo abastecer con materia prima, a través del esquema de pedidos se sabrá que pedidos serán entregados en el mes y verificar con que materiales se cuenta o cuales se necesitan comprar, funciona también para los artesanos en medir sus tiempos de producción.

- e) **Fomento de la Autogestión:** Cuando se tenga un equipo bien definido, es momento de diseñar un plan de motivación adecuada y continuado, con el fin de mantener el entusiasmo por el hacer de cada día en el nivel adecuado.

El presidente deberá garantizar un ambiente de trabajo adecuado o mejorar el lugar físico, esto es un aspecto positivo para que los miembros del equipo se sientan cómodos en un ambiente agradable.

Por otro también deberá garantizar que los artesanos tomen sus propias decisiones u opiniones con respecto a su trabajo.

A continuación, se presentará las acciones que deberá el presidente tener en cuenta para lograr un equipo motivado siguiendo ciertos aspectos:

- Hacer participar a los artesanos en decisiones o brindar autonomía.
- Incentivos económicos o no económicos
- Premiar a los miembros de la asociación
- Flexibilidad laboral
- Actividades de integración

- f) **No incentivar a la competencia:** El presidente deberá promover la colaboración entre los miembros del equipo. Un equipo no es una competencia por conseguir ser el mejor del equipo sino un trabajo conjunto. Los miembros del equipo deben ayudarse y apoyarse unos a otros.

- g) **Respetar las fechas de entrega:** En un equipo, todos dependen del trabajo de los demás, por lo que los miembros deben ser rigurosos con los horarios de trabajo. De lo contrario, se podrían ocasionar retrasos que, no solo perjudique a la asociación en sí, sino al trabajo de los demás. Para esto es mejor tener todo programado, es decir, saber cuáles son las fechas próximas de entrega de los productos, un esquema en donde se visualice todos los pedidos que serán entregados cada mes.

4.3. Fase de Apoyo

El objetivo de esta fase es mejorar la relación de la municipalidad del distrito de Monsefú con los artesanos, proponiendo que haya una persona encargada que se dedique específicamente a las necesidades de los artesanos, además que la municipalidad facilite con gastos adicionales cuando haya invitaciones a ferias internacionales.

4.3.1. Etapa apoyo municipalidad de Monsefú

Actualmente en el distrito de Monsefú, se realiza la feria de exposiciones típicas culturales de Monsefú (FEXTICUM), se realiza el 20 al 31 de julio, donde se ofrece la exhibición de la artesanía, comidas y bebidas típicas. Es una fiesta muy importante del departamento de Lambayeque, y está incluida dentro del calendario turístico nacional del Perú. Es una feria que organiza la municipalidad de Monsefú, como apoyo para todos los artesanos, ya que es una vitrina para la exposición de su arte, donde año a año alberga a turistas nacionales y extranjeros, en el año 2016 congregó a 50 mil personas y el año 2017 a más de 60 mil personas.

Si bien es cierto los artesanos de Monsefú tienen una feria que todos los años se realiza, organizándola la municipalidad, pero con la investigación realizada se ha podido determinar que exactamente no hay una persona encargada especialmente a la artesanía, es por ello que se propone que exista un profesional a cargo de este sector, y vele por las necesidades de los artesanos, con acciones concretas, siendo un intermediario entre municipalidad y artesanos.

A continuación, se presenta el perfil propuesto del puesto de director de artesanía.

1. Identificación del perfil

1.1. Nombre del puesto: Director de Artesanía

2. Funciones del puesto (funciones o responsabilidades clave)

2.1. Proponer proyectos y programas que contribuyan a la competitividad y productividad de la actividad artesanal en ámbito regional con participación público privada.

2.2. Promover la innovación, transferencia de tecnologías y formación de agentes económicos dedicados a la actividad de la artesanal, desarrollando instrumentos que posibiliten la generación y el acceso de las empresas de la región a nuevas tecnologías.

2.3. Identificar potenciales, posibilidad de inversión y fomento de la artesanía en el ámbito regional.

2.4. Ejecutar las políticas y programas en materia de desarrollo de la artesanía regional, en concordancia con las políticas nacionales, regionales y los planes sectoriales.

2.5. Desarrollar canales de comercialización que permitan incrementar la venta de productos artesanales de la Región en los mercados turísticos, interno y externo.

2.6. Asesorar a las asociaciones y/o artesanos, para revalorar sus tradiciones artísticas, culturales, artesanía, buscando un desarrollo sostenido y equitativo.

2.7. Promover el desarrollo de circuitos artesanales que puedan convertirse en ejes de desarrollo regional.

2.8. Coordinar con los gobiernos locales acciones en materia de artesanía de alcance regional.

2.9. Otras funciones que le sean asignadas por su superior inmediato.

3. Especificaciones del puesto

3.1. Formación académica

Título universitario: Turismo, Hotelería, Sociología, Administración, Marketing o afines.

Otros estudios requeridos

Conocimientos en: Ley General de Turismo / Ley del Artesano/ Inversión Pública.

Capacitación especializada en el Área.

Experiencia en la dirección.

4. Habilidades técnicas

Herramientas Informáticas (deseable)

Idiomas (deseable)

5. Competencias

Orientación a resultados

Comunicación efectiva

Actitud de servicio

Trabajo en equipo

Innovación y mejora continua

Liderazgo

4.4. Fase desarrollo de capacidades y habilidades

Esta fase plantea mejorar las capacidades productivas y de gestión de los artesanos de Monsefú, desarrollando sus competencias de empleabilidad y técnicas artesanales acorde a las exigencias del mercado, logrando que los artesanos obtengan ingresos para que el desarrollo de su oficio sea una opción laboral válida y preservar la artesanía tradicional de Monsefú.

El propósito es incrementar y fortalecer las competencias y habilidades del artesano, por medio de la capacitación, en la cual se desarrollarán los temas de: gestión empresarial, procesos de diseño, proceso de producción, procesos de calidad y empaquetado.

A continuación, se desarrollará el taller propuesto de la capacitación:

1. Generalidades del programa:

Ubicación: Auditorio de la municipalidad de Monsefú.

Población: Estará dirigido a las 14 asociaciones de Monsefú y artesanos independientes.

Entidades que participan o apoyan esta capacitación: Mincetur, Dircetur, cite Sipán y la municipalidad de Monsefú.

Periodo de realización: enero a marzo 2019

Recursos: Técnicos (1 computadora, televisor, proyector, papelógrafos), Material didáctico (plumones, papel bond, lapiceros, lápices), 3 profesionales en Desarrollo Socio – empresarial, con experiencia en trabajo con artesanos.

2. **Justificación:** Se pretende mejorar la calidad de los productos, los procesos de producción, el mercadeo, la organización, consolidar a las asociaciones, posicionar la artesanía como una profesión artesanal estableciendo una identidad cultural.

3. **Objetivo general:** El objetivo del programa consistirá en mejorar las capacidades y habilidades de los artesanos de Monsefú.

4. **Objetivos específicos:**

Desarrollar en los artesanos competencias y técnicas artesanales acorde a las exigencias del mercado.

Fortalecer en los Artesanos la actitud de responsabilidad ante el trabajo y ante ellos mismos.

Preservar la artesanía de Monsefú.

5. **Estrategias que utilizará para lograr de manera eficiente y efectiva lo propuesto:**

Se aplicará una estrategia orientada a inducir el respeto al medio ambiente y el rescate de los valores culturales de la artesanía, con la presentación de herramientas conceptuales y vivenciales que proporcionen alternativas para el desarrollo y crecimiento personal, optimización de los recursos y la toma de decisiones; a través de la formación empresarial en los temas propuestos y su respectiva asesoría y seguimiento a cada una de las asociaciones.

6. **Metodología:** Se trata de un taller enfocado a desarrollar capacidades, habilidades y profundizar conocimientos que puedan ser aplicados por el artesano en los aspectos de: gestión empresarial, procesos de diseño, proceso de producción, procesos de calidad y empaquetado. Así mismo, se sensibilizará a las asociaciones, proveedores de materias primas naturales, comercializadores, cliente, sobre la importancia y responsabilidad del manejo sostenible de los recursos naturales que constituyen materia prima para la artesanía, como expresión sociocultural y factor de desarrollo económico.

Para desarrollar las actividades de capacitación se tendrán en cuenta, tanto las condiciones del artesano y de su entorno, como el nivel de conocimiento del grupo respecto a los temas a tratar.

El desarrollo de la capacitación estará a cargo de especialistas en la temática respectiva, quienes facilitarán el aprendizaje de nuevos conceptos y dirigirán la puesta en práctica de éstos, introduciendo para ello los correctivos necesarios, y así lograr la asimilación por parte de los artesanos.

Durante los talleres, los artesanos recibirán de los facilitadores un material de apoyo (Fotocopias) que conservarán, luego de que se termina la capacitación, para que puedan consultar como una ayuda memoria en su taller, durante la puesta en práctica de los procesos aprendidos.

Todas las actividades programadas buscan innovación y mejoramiento de productos con el fin de adecuar la producción artesanal y obtener eficiencia en la productividad.

Los artesanos deberán asumir el compromiso formal de asistir con regularidad a las actividades programadas y cumplir con los ejercicios que indiquen los especialistas al final del taller se proporcionara una constancia de participación a cada una de los artesanos admitidos, que asistan al menos al 85% de las sesiones y actividades programadas.

7. Requisitos:

La identificación se realizará con una ficha de inscripción que se proporcionara los siguientes datos: nombre completo, edad, sexo, a qué asociación pertenece o si es independiente, cuál es su habilidad o especialidad, residencia, ubicación de su puesto de trabajo o asociación.

8. Actividades:

El taller consistirá en 2 Módulos de capacitación que implicarán un total de 108 horas de duración, 36 horas corresponderán a diseño y producción, 36 horas a calidad y empaquetado y 36 horas sería para gestión empresarial.

El inicio del taller se dará el día 07 de enero del 2019 y su finalización el 29 de marzo del 2019, y el día 30 de marzo se otorgará las constancias, como también un pequeño agasajo para todos los artesanos.

Tabla N° 6. Cronograma del taller de la capacitación propuesto

MÓDULOS	TEMAS	RESPONSABLES	LUGAR	FECHA	HORAS
1	Proceso de diseño	Especialista en diseño	Auditorio de la municipalidad de Monsefú	Inicio: 07/01/2019 Fin: 18/01/2019	18 horas
	Proceso de producción	Especialista en producción	Auditorio de la municipalidad de Monsefú	Inicio: 21/01/2019 Fin: 01/02/2019	18 horas
	Proceso de calidad	Especialista en calidad	Auditorio de la municipalidad de Monsefú	Inicio:04/02/2019 Fin: 15/02/2019	18 horas
	Empaquetado	Especialista de diseño	Auditorio de la municipalidad de Monsefú	Inicio: 18/02/2019 Fin: 01/03/2019	18 horas
2	Gestión empresarial	Especialista en gestión empresarial	Auditorio de la municipalidad de Monsefú	Inicio: 04/03/2019 Fin: 29/03/2019	36 horas

9. Ejecución presupuestal

Tabla N° 7. Presupuesto del taller de capacitación propuesto

N°	ACTIVIDADES	COSTO/SOLES
1	Especialista en diseño	1200
	Especialista en producción	1200
	Especialista en calidad	1200
	Especialista en gestión empresarial	1200
2	Material didáctico	
	2.1. fotocopias	140
	2.2. plumones	80
	2.3. lapiceros/lápices	50
	2.4. papelógrafos	70
	2.5. fichas de inscripción	50
3	Constancias de participación	1,400
4	Adm. y coordinación del taller/ documentos	250
5	Presentación de informes	300
6	Evento de entrega de constancias	600
	TOTAL	4,740

V. CONCLUSIONES

De acuerdo con el análisis de la situación actual de los artesanos de Monsefú, se llegó a la conclusión de realizar una propuesta de mejora para el desarrollo de la actividad artesanal, con el fin de proponer soluciones a la problemática que enfrentan, la cual impide tener un desarrollo sostenible en el tiempo.

La asociatividad depende en gran medida del grado de compromiso entre los artesanos y asociaciones, cooperación en el desarrollo de las actividades y por ende sentido de pertenencia haciendo hincapié en la confianza, reciprocidad, responsabilidad, cooperación, entre otros.

A nivel de objetivo general:

En base a las variables analizadas, hemos determinado que las condiciones de la artesanía de Monsefú no son favorables para el desarrollo de la actividad, es decir, no cuentan con el apoyo de ninguna institución, tienen tendencia individualista en la comercialización, limitado acceso a la información, y los objetivos comunes no están claramente definidos entre asociaciones y artesanos. La artesanía de Monsefú tiene como potencialidades una de las ferias más grandes a nivel nacional que es el FEXTICUM, un evento en donde los artesanos exhiben sus productos, creatividad y habilidad manual, diseños tradicionales de Monsefú y habilidad heredada de generación en generación.

A nivel de objetivos específicos:

Al analizar el macro entorno, se concluye que la actividad artesanal de Monsefú tiene posibilidades de crecimiento económico, debido a los diferentes acuerdos comerciales que tiene Perú con otros países para la exportación de la artesanía.

En base al diagnóstico realizado de las fuerzas competitivas del sector artesanal, se evaluó como se encuentra la actividad artesanal frente al entorno y la capacidad de respuesta que tiene frente a ella, cual es la relación que tiene con sus clientes y forma de negociación con sus proveedores.

En donde se identificó que los artesanos nos les afectan la entrada de nuevos competidores porque sus productos son hechos a mano y ofrecen gran variedad de productos artesanales, tienen definido sus proveedores, la entrega se hace de manera acordada e inmediata, no existe rivalidad entre competidores ya que todas las personas utilizan el mismo proceso de elaboración de artesanía.

Mediante el análisis de recursos y capacidades se obtuvo, que los artesanos cuentan con diferentes recursos tangible para la elaboración de productos, como hilo, madera, paja, carrizo, tela, entre otros, de los cuales el más utilizado es el hilo, cuyo producto principal son los bordados hechos a mano, y además como la calidad que elaboran sus productos, es decir utilizan materiales que en algunos casos son de oro y plata.

Con respecto las capacidades los artesanos no cuentan con capacidad estratégica porque la asociación a la que pertenecen no tienen planes a futuro debido a que trabajan independientemente, como capacidad personal se identificó que ellos realizan sus productos a través de la enseñanza de sus padres porque es una tradición que pasa de generación en generación, en las capacidades organizativas se concluyó, de que ellos no utilizan estrategias para la venta de sus productos ya que convencen a sus clientes mencionándoles sus características con el que el producto cuenta.

En cuánto a los factores claves de éxito, se ha determinado que los artesanos si cuentan con los conocimientos, habilidades y la experiencia para la realización de sus productos debido a que la mayoría de los artesanos son mayores y han adquirido este arte desde muy jóvenes.

VI. RECOMENDACIONES

Recomendamos esta propuesta de mejora para el desarrollo de la actividad artesanal de Monsefú, desarrollando 4 fases:

- Fase asociatividad: el objetivo de esta fase es, incentivar a los artesanos al trabajo organizado mediante, la promoción y selección de artesanos, realizando charlas de concientización identificando partes interesadas para el trabajo equipo en las asociaciones, consolidación institucional; esta etapa tiene como propósito que la junta directiva se encargue de guiar las actividades de las asociaciones hacia el objetivo de la sostenibilidad y desarrollo grupal de sus socios, creación de lazos de confianza, generar lazos de confianza entre artesanos para que estos visualicen las ventajas de trabajar como asociación, gestión de ejecución, por último en esta etapa, se realizara charlas en temas de participación de ferias locales, nacionales e internacionales, capacitación en cuanto a diseño, producción.
- Recomendamos esta propuesta de fortalecimiento a nivel asociativo para los artesanos del distrito de Monsefú, porque es una intervención positiva en asociaciones rurales, porque permitirá que las personas logren dejar el individualismo, para dar prioridad al trabajo en equipo, con cualidades de cooperación, confianza y reciprocidad; variables fundamentales para lograr trabajar los temas empresariales (de planeación, organización, dirección y control) y con ello lograr una gestión administrativa que otorgue firmeza y confianza para logros colectivos, como empresa, como asociación.
- Para ello recomendamos capacitaciones en temas de liderazgo, autoestima, confianza, solidaridad, participación, trabajo en equipo, manejo de conflictos.
- Talleres didácticos de desarrollo de competencias personales, difusión de experiencias asociativas exitosas como inspiración y por último encuentros con asociaciones del distrito.

- Fase de organización: el objetivo es organizar a los artesanos para trabajar en conjunto y coordinados, utilizando parámetros desempeño y métodos estructurados con el fin de lograr un objetivo común.
- Fase de apoyo: mejorar la relación entre municipalidad con los artesanos, proponiendo que haya una persona encargada que se dedique especialmente a las necesidades de los artesanos.

VII. LISTA DE REFERENCIAS

- APOMIPE (2005). Programa de apoyo a la micro y pequeña empresa. Recuperado de. <https://infolactea.com/wp-content/uploads/2015/03/168.pdf>.
- Arazcue, E. (2007). Factores a desarrollar una adecuada organización de la oferta exportable de artesanía en los distritos de Monsefú y ciudad Eten – Lambayeque – Perú (tesis inédita de licenciatura) universidad católica santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.
- Bravo, J & coronel, S. (2012). Propuesta de plan de mitigación para el desarrollo y sostenibilidad de las mypes del sector artesanal en el departamento de Lambayeque (tesis inédita de licenciatura). universidad católica santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.
- Centro de comercio internacional (1964). Oficina de las Naciones Unidas y OO II con sede en Ginebra. Recuperado de <http://www.exteriores.gob.es/RepresentacionesPermanentes/OficinadelasNacionesUnidas/es/quees2/Paginas/Convenios%20y%20otras%20Organizaciones%20Internacionales/CCI.aspx>.
- Dircetur, (2015). Turismo y artesanía. Extraído el 3 de julio 2015, recuperado de <http://turismo.regionlambayeque.gob.pe/>.
- Fernández y Suárez (1996) Fernández, Z. y Suárez, I. (1996): “La Estrategia de la Empresa desde una Perspectiva basada en los Recursos”, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Europa.
- Gobierno Regional de España (2011), La competitividad del sector artesano en España. SAFEKAT, S. L. Madrid.

- Gobierno distrital de Monsefú, 2015. Tierra muchic y turística. Recuperado de <http://munimonsefu.gob.pe/#!/monsefu>
- Grant, R (2006). La relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva. (5ª ed.). Civitas, Madrid.
- Martínez, D & Milla, A, (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de santos S.A. Madrid.
- Peralta, J. (2009). Análisis de factibilidad para la creación de una empresa exportadora de artesanía lambayecana (tesis inédita de licenciatura). universidad católica santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.
- Perez .E (2011). Factores que influyen en la asociatividad de los pequeños artesanos joyero – orfbres e la región Lambayeque. Periodo 2010-2011. Tesis publicada. Universidad católica santo Toribio de Mogrovejo.
- Porter, M, (2012). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Pirámide. Madrid.
- Rivera, J & Garcillán, M, (2012). Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones. ESIC Editorial. Madrid.

VIII. ANEXOS

Anexo N° 1. Formato de encuestas aplicadas a los artesanos de Monsefú.

Encuesta para recolectar información de recursos, capacidades y factores de éxito del sector artesanal del distrito de Monsefú – Chiclayo

Instrucciones: Marque con una X las siguientes preguntas

Edad: _____ sexo: _____

1. ¿Cómo Ud. obtuvo el conocimiento para la realización y elaboración de productos artesanales?
 - a. Enseñanza de padres
 - b. Se capacito
 - c. Aprendió solo
2. ¿Cuántos años lleva dedicándose a la artesanía?
 - a. 1 año – 2 años
 - b. 2 años – 5 años
 - c. 5 años a mas
3. ¿Cuál es su nivel de instrucción escolar?
 - a. Primaria
 - b. Secundaria
 - c. Superior
4. ¿Quién dirige su negocio?
 - a. Usted
 - b. Familiar
5. ¿Cómo lleva la contabilidad de su negocio?
 - a. Manual
 - b. Sistematizada
6. ¿Su empresa pertenece a alguna asociación? Si su respuesta es no pase a la pregunta 11
 - a. Si
 - b. NoCual: _____
7. ¿La asociación a la que pertenece tiene planes a futuro?
 - a. Si
 - b. No
8. ¿Qué tipo de actividad promueve su asociación para promocionar sus productos?
 - a. Asistencia a ferias
 - b. Capacitaciones
 - c. Búsqueda de clientes
 - d. No realiza ninguna actividad
9. ¿Cómo está estructurada su asociación?
 - a. Junta directiva
 - b. No está estructurada
10. ¿Por qué no pertenece a una asociación?
 - a. Porque no obtiene ningún beneficio

- b. Le gusta trabajar independientemente
11. ¿Cuáles son las principales exigencias de sus clientes?
- Nuevos diseños
 - Variedad de color
 - Aspecto rustico
 - Calidad
 - Otros (cuales)_____
12. ¿Conoce usted que existe una ley para el artesano?
- Si
 - No
13. ¿Cuáles son los materiales que utiliza para elaboración de sus productos?
- Hilo
 - Paja
 - Madera
 - Carrizo
 - Tela
 - Otros (cual): _____
14. ¿Qué productos elabora con dichos materiales?
- Carteras artesanales
 - Sombreros
 - Ponchos
 - Canastas
 - Bordados
 - Tejidos en laurel
 - Tejidos en carrizo
 - Otros(cuales) _____
15. ¿Desarrolla otro tipo de actividad a parte de la artesanía?
- Si
 - No
- Cual_____
16. ¿Con que frecuencia elabora sus productos?
- Diario
 - Semanal
 - Mensual
17. ¿Usted cuenta con capital propio para la elaboración de sus productos? Si su respuesta es sí pase a la pregunta 19
- Si
 - No
18. ¿A quién recurre usted para adquirir un préstamo?
- Familiares
 - Amigos
 - Entidad financiera
 - Cajas
 - otros
19. ¿Usted utiliza tecnología para la elaboración de sus productos?
- Si
 - No
20. ¿Cuál es el nivel de tecnología que utiliza?
- Alto
 - Medio
 - Bajo
21. ¿Qué equipos cree usted que es necesario para la elaboración de artesanía?

-
-
22. ¿Cómo diferencia sus productos con los de la competencia?
- a. Calidad
 - b. Diseño
 - c. Acabado
 - d. Precio
23. ¿Qué tipo relación tiene con sus clientes?
24. ¿Qué es lo que le motiva a elaborar productos artesanales?
- a. Pasatiempo
 - b. Necesidad de ganar dinero
 - c. Tradición familiar
25. ¿Quiénes son los clientes que más adquieren sus productos?
- a. Clientes locales
 - b. Turistas nacionales
 - c. Turistas extranjeros
26. ¿En que se basan para crear nuevos productos?
- a. Tradición
 - b. Tendencias de mercado
 - c. Exigencias del cliente
27. ¿Usted recibe capacitación para la elaboración de sus productos? Si su respuesta es no pase a la pregunta 29
- a. Si
 - b. No
28. ¿Qué tipo de capacitación recibe?
- a. Capacitación en cuanto a producción
 - b. Capacitación en diseño
 - c. Capacitación para comercialización
29. ¿En qué campos considera usted que es necesaria mayor capacitación?
- a. Buena
 - b. Regular
 - c. Mala
- a. Diseño
 - b. Calidad
 - c. Producción
 - d. Ninguna

30. ¿Sus proveedores le ofrecen asesoría para el uso de la materia prima?

- a. Si
- b. No

31. ¿Cuánto invierte Usted en cuanto a la elaboración de sus productos?

32. ¿Cuánto vende usted de acuerdo a los siguientes productos?

Producto	Semanal	Quincenal	Mensual
Tejidos			
Bordados			
Orfebrería			
Utencillos de madera			
Mueblería			

33. ¿Qué estrategia usa para la venta de sus productos?

- a. Precios bajos
- b. Ofertas al por mayor
- c. Descuentos y promociones
- d. Otros

34. ¿De qué manera promocionan sus productos?

- a. Asistiendo a ferias
- b. Publicidad
- c. Recomendaciones de sus clientes
- d. Ninguna

Anexo N° 2. Esquema de entrevista para los presidentes de las asociaciones de Monsefú

I) ANALISIS DEL ENTORNO - FUERZAS DE PORTER.

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.

1. ¿Cree usted que los productos de su asociación son atractivos para sus clientes? ¿que la diferencia de su competencia?
2. ¿Cree usted que su asociación tiene una buena imagen para sus clientes, y que es difícil la entrada de nuevos competidores?
3. ¿Considera usted que su asociación tiene la capacidad de reacción ante la entrada de nuevos competidores? ¿por qué?
4. ¿Considera usted que contar con talento humano es punto importante para evitar la posible entrada de nuevos competidores?

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

5. ¿Cuántos y quiénes son sus proveedores?
6. ¿Cree usted sus proveedores pueden abastecerle con la materia prima para sus productos?
7. ¿En relación a sus proveedores la materia prima que le abastece es de calidad, cantidad y en qué tiempo hace entrega de la materia prima?

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.

8. ¿Quiénes son sus clientes frecuentes?
9. ¿De acuerdo a su experiencia, quienes cree usted que podrían comprar sus productos en el futuro?
10. ¿Cómo hace su venta con sus clientes?
11. ¿Qué métodos utilizaría para poder vender sus productos a sus posibles clientes?

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.

12. ¿En relación a su competencia que asociaciones usted considera más fuertes?
13. ¿Cómo es su precio, calidad en comparación a su competencia?

AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

14. ¿Cuáles cree usted que serían los productos que reemplacen a la artesanía de su asociación?
15. ¿Cree que los productos que reemplacen a la artesanía de su asociación son iguales?
16. ¿Usted cree que los productos que remplazan a la artesanía afectan a su asociación?

Anexo N° 3. Resultados de la encuesta aplicada a los artesanos.

RECURSOS TANGIBLES.

FIGURA N°1: ¿CÚALES SON LOS MATERIALES QUE UTILIZA PARA LA ELABORACIÓN DE SUS PRODUCTOS?

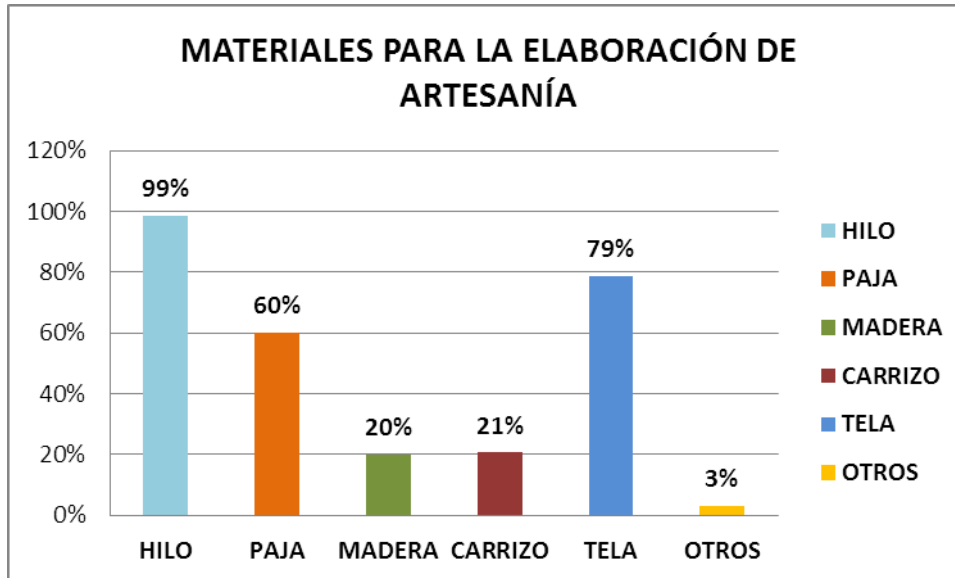
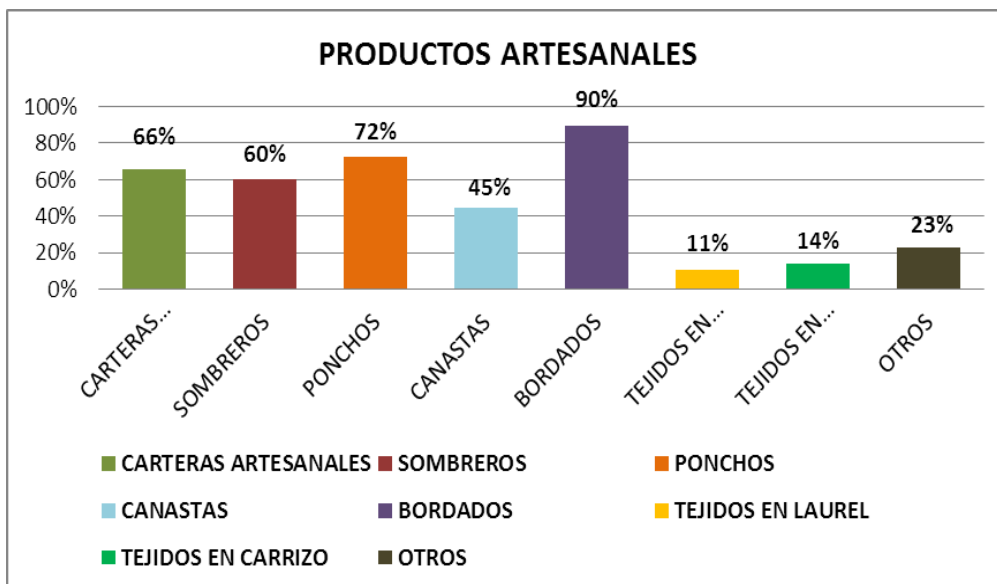


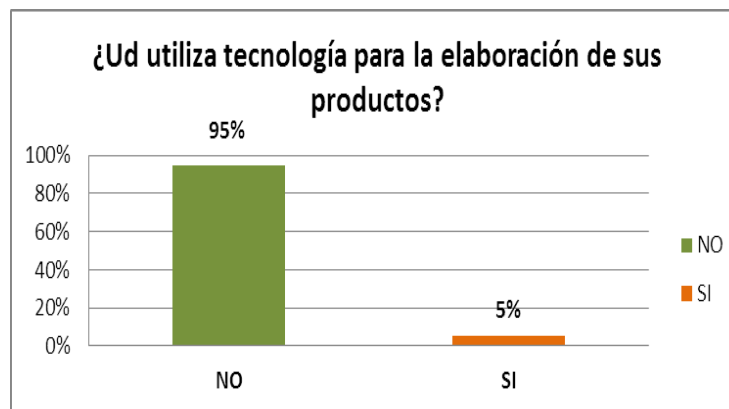
FIGURA N°2: ¿QUÉ PRODUCTOS ELABORA CON DICHS MATERIALES?



NOTA: La artesanía de Monsefú, su principal materia prima para la elaboración de sus productos es el hilo (99%), y la tela (79%), porque con ello elaboran productos diversos que son atractivos para los clientes, y uno de ellos son los bordados hechos a mano (90% ver gráfico N°), que por su gran variedad de colores, formas y representaciones propias de la cultura Muchik, han hecho de este producto uno de los más representativos de la artesanía monsefuaña. Otros de los productos elaborados en hilo son los ponchos (72% ver gráfico N°), en donde incluso se utilizan hilos de oro o plata, y se puede adquirir delicadas servilletas, manteles, blusas, faldas, ponchos y mantos bordados.

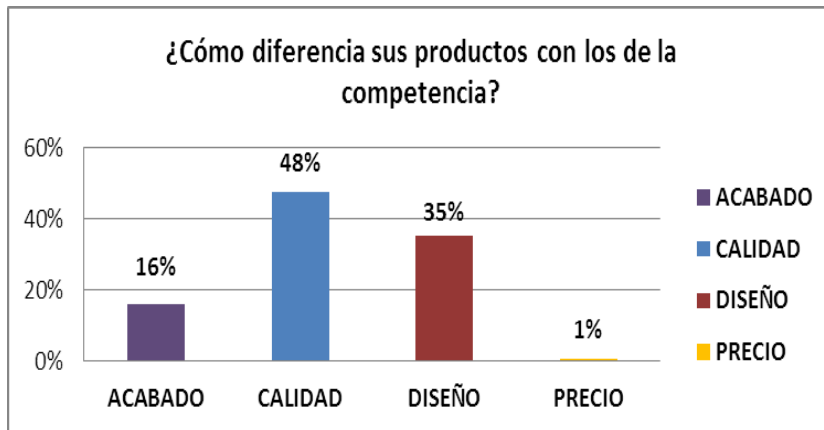
RECURSOS INTANGIBLES

FIGURA N°3 : ¿USTED UTILIZA TECNOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE SUS PRODUCTOS?



NOTA: Con respecto a la tecnología, los artesanos de Monsefú no utilizan, porque sus productos son netamente elaborados a mano y no necesitan de ella, sus productos se caracterizan por trabajos que son manualmente y solo recurren a máquinas de coser para vestimentas especiales o los bordados a máquina, en relación el nivel de tecnología es bajo.

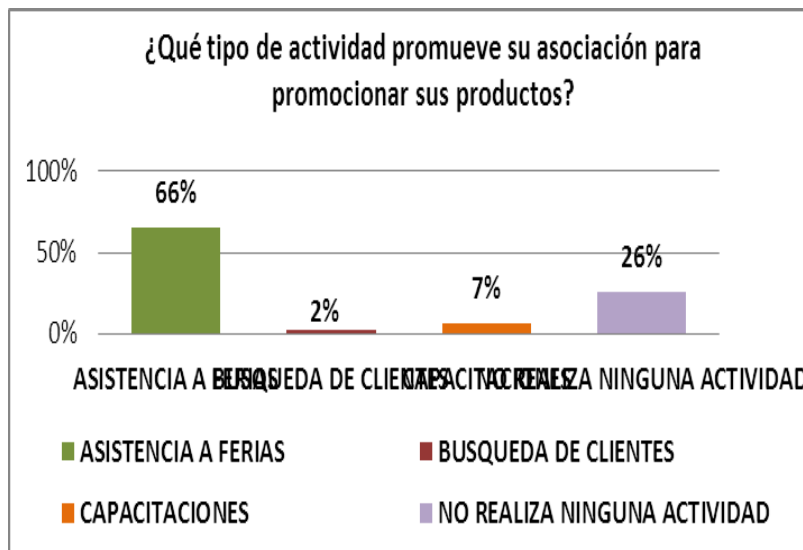
FIGURA N°4 : ¿CÓMO DIFERENCIA SUS PRODUCTOS CON LOS DE LA COMPETENCIA?



NOTA: Los artesanos de Monsefú, trabajan con materiales de calidad y es lo que resalta en sus trabajos, es por ello que se diferencian de sus competidores que no ofrecen productos de calidad y que no son elaborados a mano, otra variable que los diferencia es en los diseños que ofrecen, que son en base a tradiciones y a tendencias.

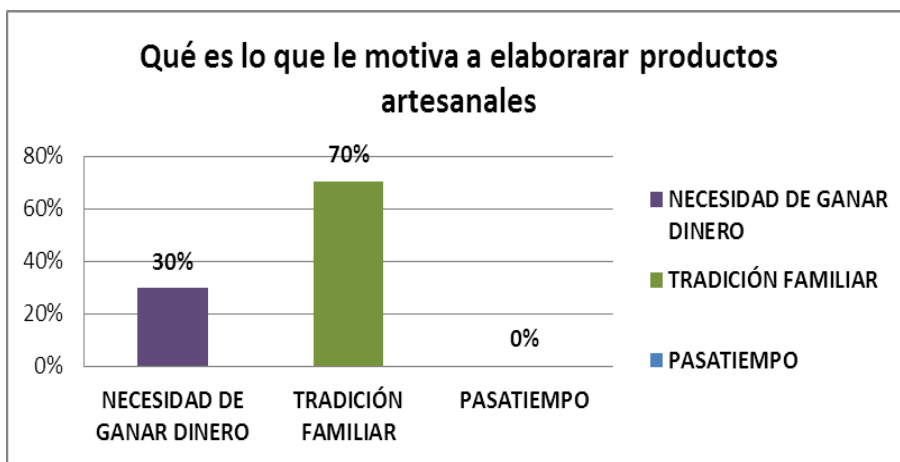
RECURSOS HUMANOS

FIGURA N°5 : ¿QUÉ TIPO DE ACTIVIDAD PROMUEVE SU ASOCIACIÓN PARA PROMOCIONAR SUS PRODUCTOS?



NOTA: Una de las actividades que ofrece la asociación para la promoción de sus productos es a través de la asistencia a ferias (66%), es ahí en donde ellos pueden acceder a compradores no solo nacionales sino también extranjeros y que, por medio de ellos llegar a otros mercados, pero también existe que a veces las asociaciones no realizan ninguna actividad (26%), es decir que ahí corre por cuenta de cada uno de los integrantes ver la forma de como promocionar sus productos.

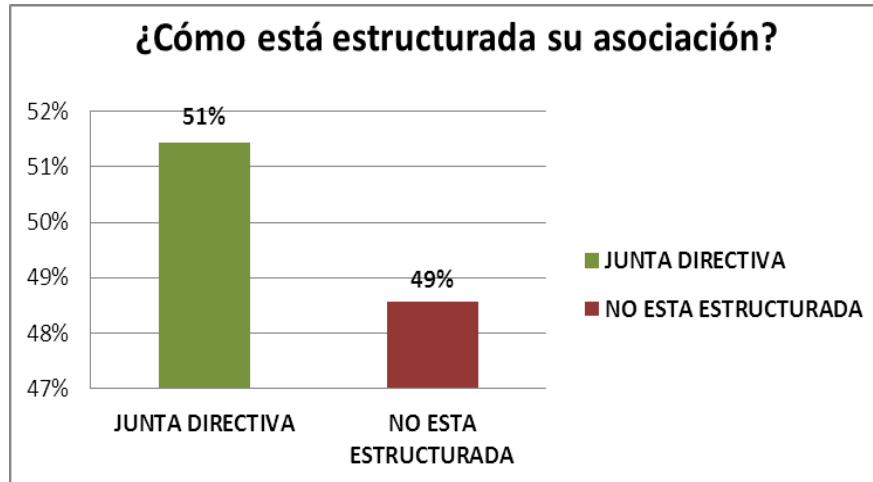
FIGURA N°6 : ¿QUÉ ES LO QUE LE MOTIVA A ELABORAR PRODUCTOS ARTESANALES?



NOTA: Uno de los motivos por el cual los artesanos de Monsefú elaboran sus productos es la tradición familiar, es decir ya que es una actividad que es traspasada en generación en generación tratan de que siga con esa tradición es por ello que buscan siempre mantener esta costumbre y es lo que los motiva a elaborar sus artesanías, pero también existe un porcentaje de ellos que su motivación es la necesidad de ganar dinero (30%), porque ya que es una de las actividades que por ser valorada mucho por los extranjeros, estos suelen pagar por productos de calidad.

CAPITAL ORGANIZACIONAL

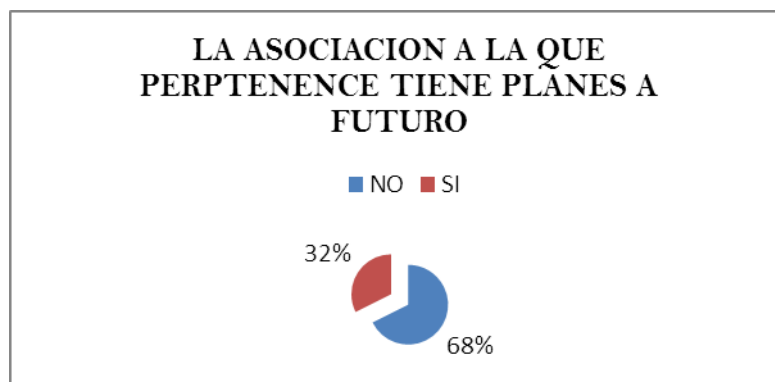
FIGURA N°7: ¿CÓMO ESTA ESTRUCTURADA SU ASOCIACIÓN?



NOTA: Las asociaciones están estructuradas básicamente por una junta directiva (51%), que son presidente y contador, son lo que ven el tema de las ferias que se realizan tanto en Monsefú como en otras ciudades, pero existe también una gran parte que no están estructuradas, que no necesitan o que de repente no les ayuda como asociación tener una junta directiva.

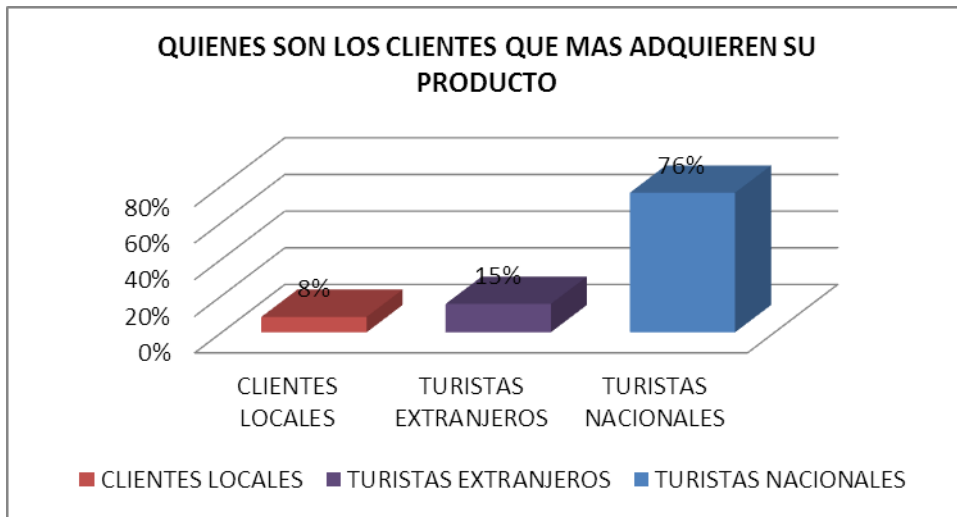
CAPACIDADES ESTRATÉGICA

FIGURA N° 8: ¿LA ASOCIACIÓN A LA QUE PERTENECE TIENE PLANES A FUTURO?



NOTA: Los artesanos del distrito de Monsefú no cuentan con capacidades estratégicas, las asociaciones a las que pertenecen no tiene planes a futuro (68%) debido a que algunos de los presidentes de las asociaciones han aceptado el cargo porque nadie quería asumirlo ocasionando esto desinterés para realizar planes con los artesanos, sin embargo hay otras asociaciones que si tiene planes a futuro (32%), esto se da mayormente en los artesanos que están interesados en dar a conocer la cultura de su pueblo.

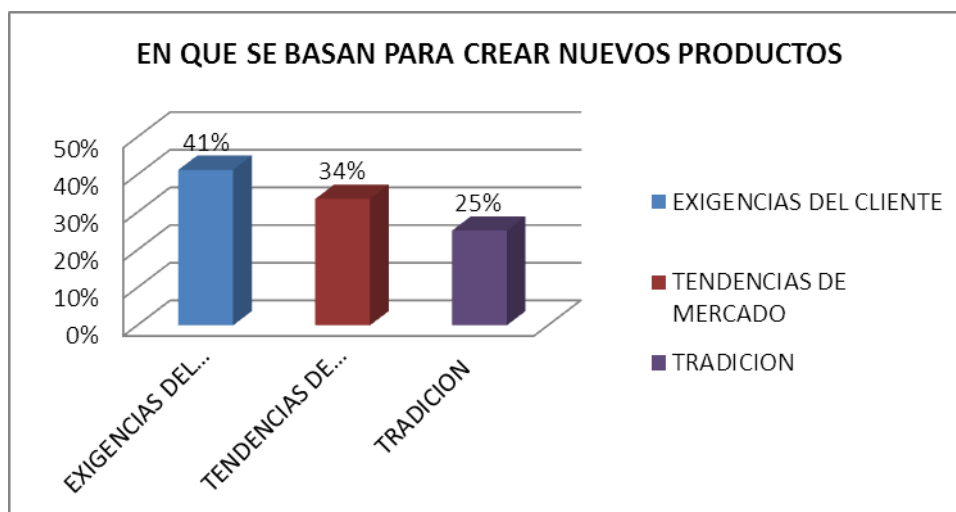
FIGURA: N°9: ¿QUIÉNES SON SUS CLIENTES QUE MÁS ADQUIEREN SUS PRODUCTOS?



NOTA: De acuerdo a las capacidades estratégicas que realizan los artesanos de Monsefú podemos observar que los turistas nacionales son los que más compran productos artesanales(76%) debido a que no cuentan con herramientas de publicidad para hacer conocido su producto en otros países , pero sin embargo también hay un porcentaje de turistas extranjeros que adquieren sus productos (15%) cuando estos, asisten a ferias y además de que algunos artesanos tienen familiares en el extranjero y son quienes les buscan clientes.

TECNOLÓGICA

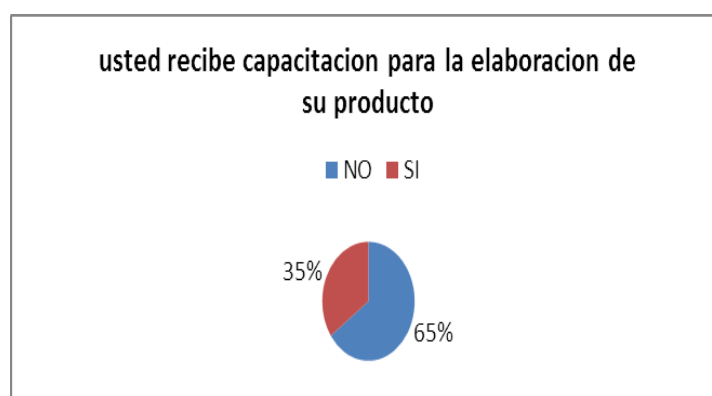
FIGURA N°10 : ¿EN QUE SE BASAN PARA CREAR NUEVOS PRODUCTOS?



NOTA: Los artesanos del distrito de Monsefú se basan mayormente en las exigencias del cliente para crear nuevos productos (41%), ya que ellos manifiestan que el cliente es el que siempre tiene que quedar satisfecho con lo que lleva y que esto sea un motivo para que regrese. También se puede decir que se basan en tendencias de mercado (34%), es decir ellos ven cuáles son los modelos de productos que más se venden en las ferias a las que asisten y ven hacia cuál es la inclinación del cliente para luego crear productos a partir de ello.

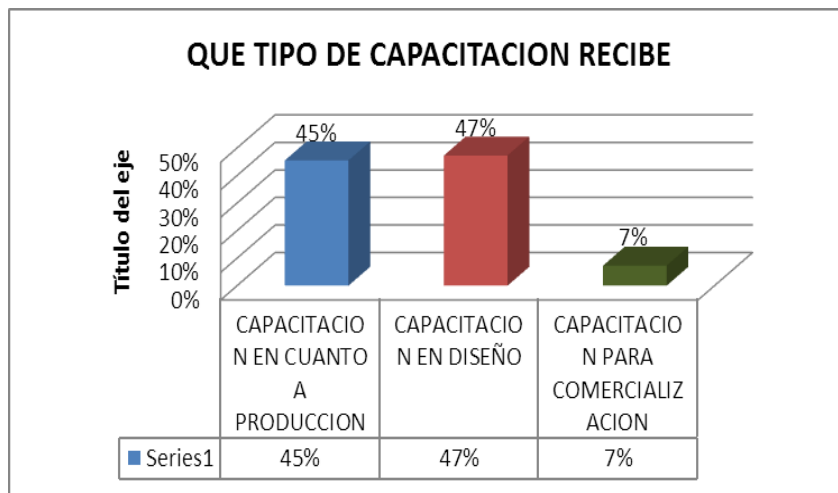
PERSONAL

FIGURA N° 11: ¿USTED RECIBE CAPACITACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE SU PRODUCTO?



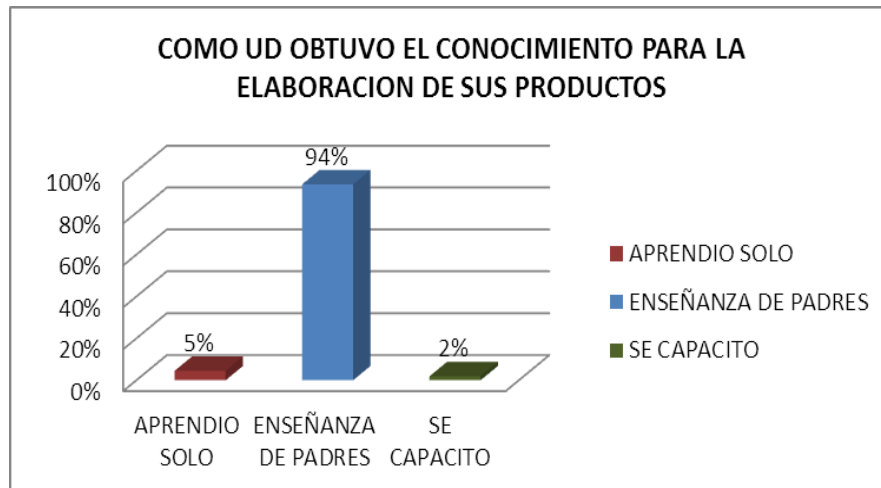
NOTA: Los artesanos manifestaron que no reciben capacitación para la elaboración de su producto (65%), ya que la asociación a la que pertenecen no se interesa por programar o promover una capacitación para contar con un producto de buena calidad y no les avisa s todos los días que el cite pipan realiza capacitaciones. Otro porcentaje manifestó que si recibe capacitación (35%), algunos lo hacen por su propia cuenta y otros porque si se les avisa de dicha capacitación.

FIGURA: N°12: ¿QUÉ TIPO DE CAPACITACIÓN RECIBE?



NOTA: Del porcentaje de artesanos que recibe capacitación el 47% recibe capacitación en cuanto a diseño, ya que ellos creen que los clientes consideran el diseño al momento de realizar su compra, también hay otro porcentaje de artesanos que recibe capacitación en cuanto a producción (45%), esta capacitación lo realiza Cite Sipán en coordinación con los presidentes de dichas asociaciones.

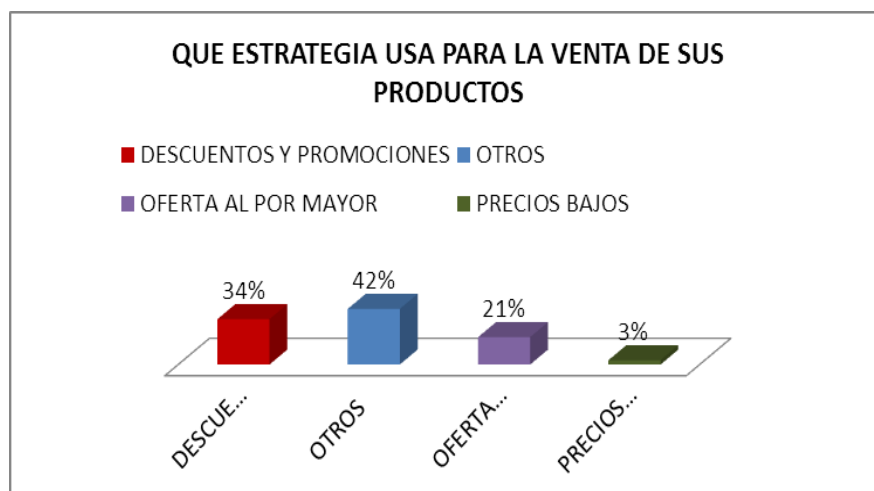
FIGURA N°13: ¿CÓMO USTED OBTUVO EL CONOCIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE SUS PRODUCTOS?



NOTA: Los artesanos de Monsefú obtuvieron el conocimiento a través de la enseñanza de sus padres (94%), ya que es una tradición que se va transmitiendo de generación en generación, siendo esta la actividad que más se realiza en Monsefú, sin embargo, hay artesanos que han adquirido este conocimiento solos (5%) apoyándose en personas que se dedican a esta actividad, debido también a la necesidad económica que estos tienen.

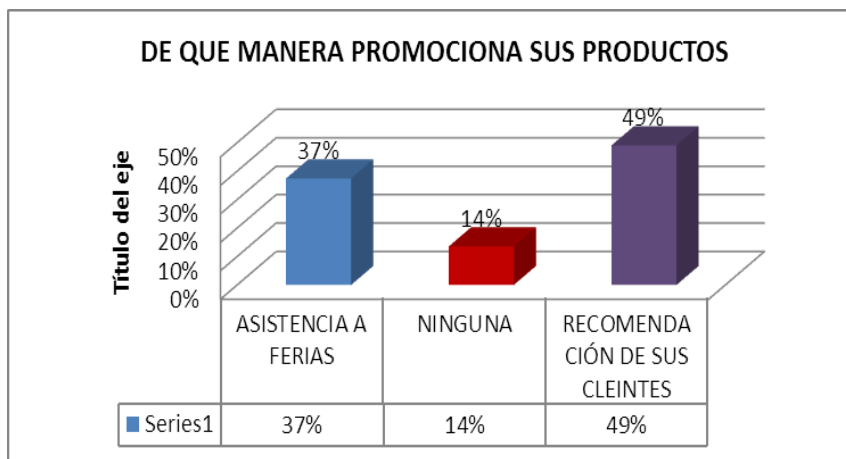
ORGANIZATIVA

FIGURA N°13 : ¿QUÉ ESTRATEGIAS USA PARA LA VENTA DE SUS PRODUCTOS?



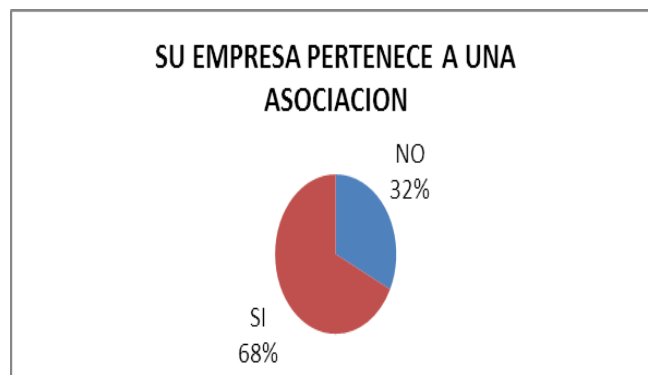
NOTA: Para la venta de sus productos los artesanos en su mayoría no realizan descuentos y promociones, ofertas al por mayor, ni precios bajos, sino más bien tienen otras estrategias de venta (42%), es decir ellos al momento de vender convencen a sus clientes hablándoles de la calidad, diseño, con lo que el producto cuenta, sin embargo hay artesanos que para la venta de sus productos utilizan descuentos y promociones (34%), ya que es una manera de incentivar al cliente a realizar una compra mayor de productos y además a regresar la próxima vez.

FIGURA N°14: ¿DE QUE MANERA PROMOCIONA SUS PRODUCTOS?



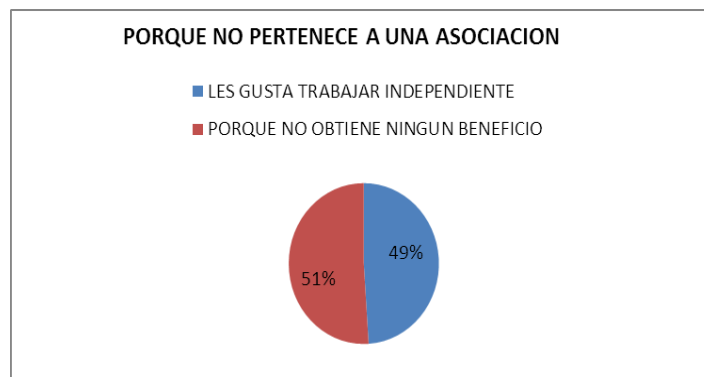
NOTA: La estrategia de promoción de sus productos que utilizan los artesanos es mediante la recomendación de sus clientes (49%), ya que consideran que si el cliente se lleva una buena experiencia de compra este lo recomendará, es por eso que los artesanos siempre tratan de brindarle una buena atención. Otra manera de promocionar su producto es mediante la asistencia a ferias (37%), ya que allí asisten personas de diferentes partes del Perú y también del extranjero, también es una manera de darse a conocer.

FIGURA N°15: ¿SU EMPRESA PERTENECE A UNA ASOCIACIÓN?



NOTA: En el distrito de Monsefú existen varias organizaciones que agrupan a los y las artesanas, una gran parte de ellos pertenecen a una asociación (68%) , porque les permite asistencia a ferias locales, nacionales e internacionales, además de mantenerse informado sobre las posibilidades de mercado para la oferta de sus productos o hacer conocido su negocio.

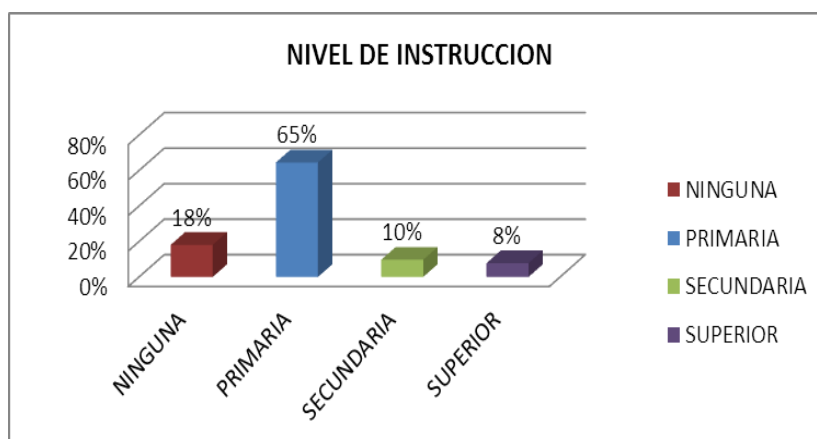
FIGURA N°16: ¿POR QUÉ NO PERTENECE A UNA ASOCIACIÓN?



NOTA: Sin embargo, existe un porcentaje de artesanos que no pertenecen a una asociación (32%), porque no obtiene ningún beneficio, es decir no promueven la venta de sus productos, no tiene tiempo para asistir a las reuniones dadas por la asociación, no les comunican la asistencia a ferias ya que no existe coordinación de esfuerzos y que cada uno trabaja individualmente.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO RECURSOS HUMANOS

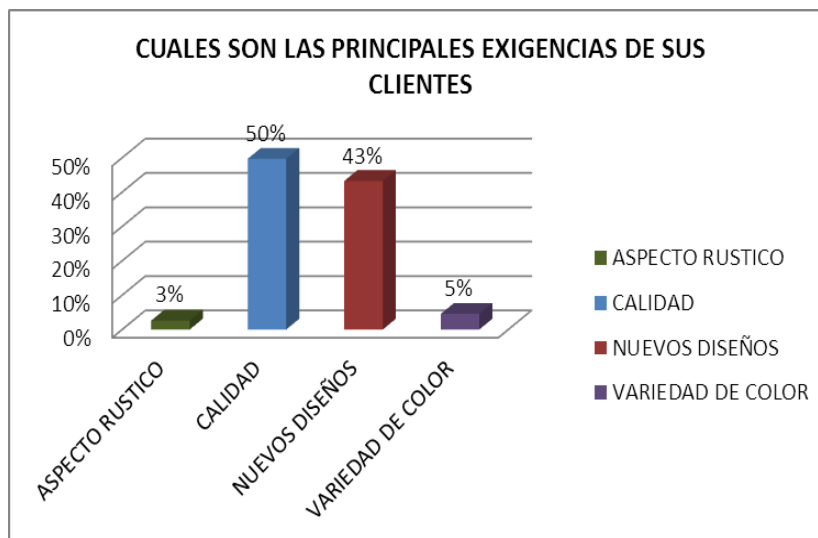
FIGURA N°17 : ¿CÚAL ES EL NIVEL DE INSTRUCCIÓN ESCOLAR?



NOTA: El nivel de instrucción con el que cuentan los artesanos de Monsefú es en su mayoría primaria (65%), ya que no contaban con recursos económicos para seguir estudiando o simplemente porque es una tradición que todos los miembros de la familia se dediquen a la artesanía. También se puede observar que hay artesanos que no estudiaron (18%), esto es debido a que antes para ellos no era importante asistir a un colegio para sobrevivir.

CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

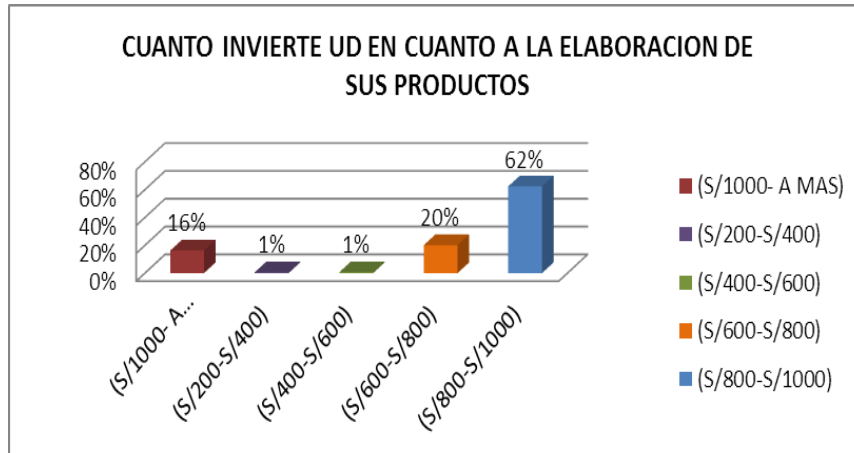
FIGURA N°18 : ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES EXIGENCIAS DE SUS CLIENTES?



NOTA: Las principales exigencias del cliente en cuanto a artesanía en el distrito de Monsefú es la calidad (50%), ya que para ellos es importante adquirir un producto de calidad al precio que sea, y es por eso que los artesanos se enfocan en realizar productos de calidad, pero también hay clientes que compran los productos por el diseño con los que estos cuentan (43%), estos clientes son los que les gusta salir de lo tradicional y adquirir siempre productos innovadores.

VARIEDAD DE PRODUCTOS

FIGURA N°19: ¿CUÁNTO INVIERTE EN LA ELABORACIÓN DE SUS PRODUCTOS?



NOTA: La variedad de productos que ofrecen los artesanos es mucha entre ellos tenemos ponchos, carteras, canastas, tejidos a telar, bordados, sombreros, entre otros y la mayoría de ellos invierten para la elaboración de sus productos un aproximado de (S/ 800 – S/1000) mensual (62%), ya que elaboran sus productos todos los días.

Anexo N° 4. Resultados de las entrevistas aplicadas a los presidentes de las asociaciones de Monsefú

Asociación de artesanas “EL ARTE DE LAS MANOS MONSEFUNAS”

PRESIDENTA: María túllume reluz

EDAD: 59 años

II) ANALISIS DEL ENTORNO - FUERZAS DE PORTER.

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.

17. ¿Cree usted que los productos de su asociación son atractivos para sus clientes? ¿que la diferencia de su competencia?

Si, nos diferencia de la competencia la variedad, los acabados, la calidad que ofrecemos en los productos que llevamos a las ferias.

18. ¿Cree usted que su asociación tiene una buena imagen para sus clientes, y que es difícil la entrada de nuevos competidores?

Si, cada una de las artesanas busca la manera de enamorar al cliente con los productos que ofrecemos, informándoles que los productos son artesanales y de buena calidad.

19. ¿Considera usted que su asociación tiene la capacidad de reacción ante la entrada de nuevos competidores? ¿por qué?

Sí, porque ahora la competencia son los productos chinos ya que sus productos son más baratos, pero la calidad no es buena.

20. ¿Considera usted que contar con talento humano es punto importante para evitar la posible entrada de nuevos competidores?

Sí, es por eso que nosotros recibimos capacitaciones de CITE SIPAN 3 veces al año, pero solo asistimos 2 o 3 personas por asociación.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

21. ¿Cuántos y quiénes son sus proveedores?

Nosotros contamos con 3 proveedores en Chiclayo, que es en donde frecuentemente compramos nuestros materiales, ya sean hilos, telas, etc.

22. ¿Cree usted sus proveedores pueden abastecerle con la materia prima para sus productos?

Sí, siempre encontramos todo lo que pedimos, ya que los materiales son de calidad.

23. ¿En relación a sus proveedores la materia prima que le abastece son de calidad, cantidad y en qué tiempo hace entrega de la materia prima?

Bueno, cada vez que vamos a comprar lo que necesitamos encontramos materiales de calidad, siempre en la cantidad que nosotros queremos y la entrega es inmediata

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.

24. ¿Quiénes son sus clientes frecuentes?

Las personas de los diferentes lugares, que nos vienen a visitar en las ferias que nosotras asistimos.

25. ¿De acuerdo a su experiencia, quienes cree usted que podrían comprar sus productos en el futuro?

Los extranjeros, ya que ellos valoran mucho los productos artesanales, en una oportunidad tenía un contacto que ofrecía mis productos en Argentina y si se vendían, pero luego perdí contacto con esa persona y dejé de vender mis productos al extranjero.

26. ¿Cómo hace su venta con sus clientes?

Mayormente nuestra venta es directa ya que los clientes son los que vienen a nuestros puestos o las ferias a las cuales asistimos y adquieren los productos que buscan.

27. ¿Qué métodos utilizaría para poder vender sus productos a sus posibles clientes?

Ofreciendo productos de buena calidad, variedad, diseño, innovando siempre en los productos.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.

28. ¿En relación a su competencia que asociaciones usted considera más fuertes?

La asociación ARTE Y CULTURA MONSEFUNA de la SRTA. Jaqueline Ayasta, porque tiene su puesto y exhibe sus productos, además hace bonitos trabajos.

29. ¿Cómo es su precio, calidad en comparación a su competencia?

Es depende a los productos que ofrecemos hay algunos que son más caros que otros de acuerdo al material que utilizamos, por ejemplo, una panera cuesta 18 soles y productos chinos están a mitad de precio.

AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

30. ¿Cuáles cree usted que serían los productos que reemplacen a la artesanía de su asociación?

Los productos chinos, porque son baratos, pero de mala calidad y a veces las personas ven precio y no calidad.

31. ¿Cree que los productos que reemplacen a la artesanía de su asociación son iguales?

No, no son iguales porque nuestros productos son artesanales a comparación de los productos chinos.

32. ¿Usted cree que los productos que remplazan a la artesanía afectan a su asociación?

No, porque cada producto se diferencia, ya sea por la calidad y porque son hechos a mano.

Asociación de artesanas “ARTE Y CULTURA MONSEFUANA”

PRESIDENTA: Jacqueline Ayasta Caicedo

EDAD: 51 años

III) ANALISIS DEL ENTORNO - FUERZAS DE PORTER.

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.

33. ¿Cree usted que los productos de su asociación son atractivos para sus clientes? ¿que la diferencia de su competencia?

Sí, claro porque siempre tratamos de innovar, nos capacitamos y recibimos dos capacitaciones al año por CITE SIPAN, a parte que buscamos por nuestros propios medios.

34. ¿Cree usted que su asociación tiene una buena imagen para sus clientes, y que es difícil la entrada de nuevos competidores?

Sí, porque siempre tratamos a que nuestros productos sean de buena calidad, trabajamos en unión con las 13 artesanas que pertenecen a la asociación.

35. ¿Considera usted que su asociación tiene la capacidad de reacción ante la entrada de nuevos competidores? ¿por qué?

Sí, porque nuestros productos nosotros mismos lo elaboramos y tratamos de que nuestros clientes se lleven una buena impresión de lo que vendemos.

36. ¿Considera usted que contar con talento humano es punto importante para evitar la posible entrada de nuevos competidores?

Sí, porque así ofreceríamos productos innovadores, con diferentes diseños, buenos acabados, pero siempre resaltando lo artesanal y la cultura monsefuana.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

37. ¿Cuántos y quiénes son sus proveedores?

Nosotros compramos nuestros productos en las tiendas comerciales en Chiclayo, en textil GALLITO, comercial RIOJA, en la calle teatro y en diferentes tiendas.

38. ¿Cree usted sus proveedores pueden abastecerle con la materia prima para sus productos?

Sí, claro siempre encontramos lo que buscamos y además que son de buena calidad.

39. ¿En relación a sus proveedores la materia prima que le abastece es de calidad, cantidad y en qué tiempo hace entrega de la materia prima?

Sí, son de buena calidad y la entrega siempre es inmediata.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.

40. ¿Quiénes son sus clientes frecuentes?

Gente que viene de afuera, turistas nacionales, que buscan productos artesanales, mayormente nos hacen pedidos a través del Facebook.

41. ¿De acuerdo a su experiencia, quienes cree usted que podrían comprar sus productos en el futuro?

Nosotros hemos visto que hay muchos productos hechos a máquina, pero la gente prefiriere los productos hechos a mano, pero lo que nos falta es capacitarnos más e innovar en los productos, además del apoyo de las autoridades.

42. ¿Cómo hace su venta con sus clientes?

La venta es directa, ya que los clientes son los que vienen a nuestras tiendas y también cuando asistimos a ferias la venta es personal.

43. ¿Qué métodos utilizaría para poder vender sus productos a sus posibles clientes?

Promociones en Facebook, además de tener variedad de diseños por qué es lo que la gente busca.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.

44. ¿En relación a su competencia que asociaciones usted considera más fuertes?

Cada asociación se diferencia, ya que todos no ofrecemos los mismos productos hay algunos que solo venden bordados, tejidos a telar, productos de madera entre otros, y cada uno es fuerte en lo que vende.

45. ¿Cómo es su precio, calidad en comparación a su competencia?

Es depende a lo que las personas buscan, hay algunas que prefieren cantidad y no calidad, y es ahí en donde recurren a los productos chinos.

AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

46. ¿Cuáles cree usted que serían los productos que reemplacen a la artesanía de su asociación?

Los productos chinos, y otros productos que la asociación no vende, ya sean producto de madera.

47. ¿Cree que los productos que reemplacen a la artesanía de su asociación son iguales?

No, cada uno se diferencia en lo que vende.

48. ¿Usted cree que los productos que remplazan a la artesanía afectan a su asociación?

No, porque la gente prefiere productos hechos a mano y además contamos nuestros clientes frecuentes.

Asociación de artesanas “APROM”

PRESIDENTA: Elsa Chavesta Olivares

EDAD: 46 años

IV)ANALISIS DEL ENTORNO - FUERZAS DE PORTER.

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.

49. ¿Cree usted que los productos de su asociación son atractivos para sus clientes? ¿que la diferencia de su competencia?

Sí, todas las asociaciones tienen buena acogida porque todo es hecho a mano nada es a máquina, creo que eso es lo que nos diferencia de la competencia.

50. ¿Cree usted que su asociación tiene una buena imagen para sus clientes, y que es difícil la entrada de nuevos competidores?

Sí, siempre vienen clientes de diferentes partes del Perú y también cuando asistimos a ferias los extranjeros compran lo que vendemos.

51. ¿Considera usted que su asociación tiene la capacidad de reacción ante la entrada de nuevos competidores? ¿por qué?

Claro, porque nuestros productos son artesanales y nosotros estamos innovando constantemente.

52. ¿Considera usted que contar con talento humano es punto importante para evitar la posible entrada de nuevos competidores?

Sí, porque nuestras manos son las que trabajan y con las que elaboramos nuestros productos.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

53. ¿Cuántos y quiénes son sus proveedores?

Compramos en Chiclayo, cada uno compra su materia prima en donde quieran.

54. ¿Cree usted sus proveedores pueden abastecerle con la materia prima para sus productos?

Bueno cuando a veces no encontramos algunas cosas que queremos, vamos a buscar a otras tiendas que nos puedan abastecer.

55. ¿En relación a sus proveedores la materia prima que le abastece es de calidad, cantidad y en qué tiempo hace entrega de la materia prima?

Sí, porque los clientes buscan calidad y por eso trabajamos con materiales como, polipima, seda entre otros, y la entrega es en el momento.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.

56. ¿Quiénes son sus clientes frecuentes?

Algunas veces que vamos a ferias, las socias tienen sus contactos y algunos que van a compran los productos por recomendación de algún familiar.

57. ¿De acuerdo a su experiencia, quienes cree usted que podrían comprar sus productos en el futuro?

Personas del extranjero, ya que ellos son los que van a compran nuestros productos en las ferias que vamos.

58. ¿Cómo hace su venta con sus clientes?

La venta es directa.

59. ¿Qué métodos utilizaría para poder vender sus productos a sus posibles clientes?

Por intermedio de las ferias como, el FEXTICUM, o tarjetas de presentación y a través de CITE SIPAN.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.

60. ¿En relación a su competencia que asociaciones usted considera más fuertes?

La asociación MANOS MONSEFUANAS.

61. ¿Cómo es su precio, calidad en comparación a su competencia?

Cada una maneja sus precios, de acuerdo a la calidad de la tela o a los materiales que utiliza además de lo que el cliente busca.

AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

62. ¿Cuáles cree usted que serían los productos que reemplacen a la artesanía de su asociación?

Los productos chinos, porque es más barato, lo venden a mitad de precio

63. ¿Cree que los productos que reemplacen a la artesanía de su asociación son iguales?

No, porque los productos chinos son hechos a máquina y lo que nosotros ofrecemos son productos hechos a mano.

64. ¿Usted cree que los productos que reemplazan a la artesanía afectan a su asociación?

No, porque nos beneficia el hecho que nuestros productos son artesanales y eso es lo que el extranjero valora.

Anexo N° 5. Fotos de la artesanía de Monsefú.

Figura N° 8. Imagen de bordados a mano



Figura N° 9. Imagen de tejido a telar



Figura N° 10. Imagen de tejidos en paja



Figura N° 11. Imagen de tejido en carrizo

