



Investigación

Fomento del emprendedurismo a través de la capacitación y asesoría empresarial como apoyo al fortalecimiento del sector de la Mipyme del municipio de Nahuizalco en el departamento de Sonsonate. Diagnóstico de gestión.

Vilma Elena Flores de Ávila

Docente Consultoría Administrativa

La presente investigación fue subvencionada por la Universidad Tecnológica de El Salvador. Las solicitudes de información, separatas y otros documentos relativos al presente estudio pueden hacerse a la dirección postal Calle Arce, 1020, Universidad Tecnológica de El Salvador, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Negocios, o al correo consulting_group6@yahoo.es o borantes@utec.edu.sv

ISBN 978-99923-21-97

Diciembre de 2012

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

ÍNDICE

	Resumen	1
I.	Introducción	3
II.	Marco teórico de referencia sobre indicadores de gestión	5
	A. Medición de la gestión a partir de indicadores	5
	B. Marco teórico de referencia sobre las artesanías	13
III.	Antecedentes del municipio de Nahuizalco	15
IV.	Diseño de índices e indicadores	16
V.	Metodología de trabajo	17
VI.	Situación diagnóstica	26
VII.	Conclusiones	40
VIII.	Recomendaciones	44
	Bibliografía	
	Anexos	

RESUMEN

Contribuir a mejorar la competitividad del sector artesanal de Nahuizalco, así como encauzar las acciones artesanales a fin de convertirlas en una actividad sostenible, fue el interés de la investigación realizada. El artículo presenta de manera resumida la base teórica que sustenta la investigación, la propuesta de los índices e indicadores utilizados para medir la gestión de los artesanos, el diagnóstico de situación y sus conclusiones.

El resultado de la evaluación de las actividades de los artesanos se obtuvo a partir de 12 índices y 60 indicadores, los que se estructuraron en un cuestionario. Los índices fueron: instalaciones, comercialización y ventas, inventarios, productividad, costos, rentabilidad total, riesgo, competitividad, liquidez, organización gremial, innovación y puntos de venta.

El instrumento se administró conversando con los sujetos de la investigación. Se efectuó observación estructurada y directa, utilizando el cuestionario como guía. Las fuentes de datos corresponden a personas e informantes claves de las actividades desarrolladas.

En términos generales, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Instalaciones no adecuadas para el trabajo, maquinaria a la intemperie e instrumentos en regulares condiciones.

La dinámica de comercialización se limita al ámbito del municipio. Mínimo de capital de trabajo, que impide cumplir sus compromisos de pago.

Poca utilidad e inexistencia de controles en cuanto a desperdicios y defectos del producto.

Ausencia de registros de contabilidad, transacciones, rentabilidad y de productividad.

Escasa capacitación especializada.

Palabras clave: indicadores de gestión, diagnóstico, artesanos.

I. INTRODUCCIÓN

El progreso de un país, de una región, municipio o comunidad, se logra esencialmente mediante procesos de adquisición de conocimientos sean éstos de índole tecnológico, económico, social o cultural, y, por otra parte, mediante la adquisición del capital que permita acceder a los recursos y a su vez a los conocimientos.

Además el progreso conlleva a comportamientos de convivencia pacífica, de respeto por la diversidad cultural, étnica, política, religiosa y de disciplina social; al mismo tiempo propugna potenciar al ser humano con equidad socioeconómica, con derechos y respeto a la vida, a la naturaleza y a su entorno.

En contraste, históricamente la actividad artesanal, en nuestro país, se ha llevado a cabo en condiciones de marginalidad económica y social, ejecutando los artesanos una producción exigua, que apenas permite la subsistencia, lo que impide una participación en el mercado con un sentido de negocio productivo y comercializable.

En este contexto, el origen de la investigación fue mejorar la competitividad del sector artesanal de Nahuizalco, a fin de encauzar las acciones artesanales y convertirlas en una actividad sustentable, sostenible y competitiva, que responda a las tendencias del mercado y contribuya eficientemente al desarrollo económico del sector y la región, a través de los procesos de adquisición de conocimientos que les permita, asimismo, acceder a los recursos necesarios para generar productividad.

La investigación, desarrollada durante el año 2011, está referida a evaluar la actividad productiva y de gestión, desarrollada por artesanos del sector informal del municipio de Nahuizalco; y proponer acciones de mejora, utilizando para ello un proceso de identificación de posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño a partir de indicadores de gestión. Esta evaluación permitió hacer un diagnóstico de los artesanos en su actividad de trabajo.

Posterior al diagnóstico, se ejecutaron jornadas de sensibilización y reflexión sobre la adquisición de conocimientos y de intervención, a través de talleres de capacitación en donde se manejaron temas básicos de administración, finanzas y emprendedurismo, asociatividad y *marketing*, con el fin de realizar acciones correctivas que mejoren su capacidad productiva.

Los objetivos de la investigación se circunscriben a la creación de indicadores que pudiesen medir sistemáticamente la gestión de los artesanos, a fin de adecuar la producción artesanal a las tendencias del mercado y promover la organización, productividad, competitividad y sostenibilidad de la actividad artesanal en Nahuizalco.

Estos indicadores permitirían determinar qué factores afectan la competitividad, así como describir la actividad artesanal a partir de dichos indicadores, evaluar cuáles de esos factores tienen una mayor influencia en la competitividad y finalmente establecer acciones clave de éxito que mejoren las condiciones de la gestión de los artesanos.

II. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE INDICADORES DE GESTIÓN Y ARTESANÍAS

A. MEDICIÓN DE LA GESTIÓN A PARTIR DE INDICADORES

1. La administración

Uno de los principios fundamentales para la toma de decisiones adecuada y su calidad, es basarse en hechos y datos que nos brinden información precisa antes de la ejecución de los planes, durante estos y después. El concepto general de la administración implica, como sus acciones básicas: planear, organizar, dirigir y controlar (Indicadores de gestión, Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo; pág. 2).

La planeación se refiere a determinar adónde debe ir la organización y cómo se debe llegar ahí.

La organización tiene que ver con decidir quién hace qué.

La dirección consiste en determinar qué se debe hacer y cuándo se debe hacer, y propiciar que todos trabajen en estrecha colaboración.

El control se refiere a medir y evaluar los resultados.

Desde la fase de planeación se va definiendo y ejerciendo el control, a través de la determinación de las variables clave de éxito asociadas a los objetivos y a los recursos disponibles. Es el control, mediante la generación de la información, el que provee los insumos para la adecuada y oportuna toma de decisiones, de preferencia preventivas, que mantienen a la organización en la senda del éxito. (Indicadores de gestión, Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo; pág. 2).

Hoy en día se considera que el control es una fuerza natural positiva y absolutamente necesaria para el éxito de cualquier gestión.

En términos actuales, el control se refiere más a la correcta administración de información asociada a aspectos básicos y fundamentales para el desarrollo de cualquier proyecto, plan o proceso. La información tiene ciertas características que la hacen administrable: la veracidad, la objetividad, la oportunidad, la integridad, la temporalidad y la concreción, entre las más relevantes (Indicadores de gestión, Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo; pág. 4).

La información que llega a los líderes de la organización, debe transformarse y filtrarse, para que realmente contribuya de manera efectiva a la adecuada toma de decisiones, y al mismo tiempo sirva para hacer el seguimiento permanente de las variables clave para el éxito de la gestión de la organización. Es en este sentido que los indicadores de gestión se convierten en una herramienta clave para el logro de la competitividad no solo de la organización, sino también personal. (Indicadores de gestión, Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo; pág. 4).

Los indicadores de gestión se convierten en los “signos vitales” de la organización, y su continua evaluación permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. Tal como los signos vitales son pocos y nos brindan información acerca de los factores fundamentales de funcionamiento del cuerpo humano, en una organización también se debe contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como a efectividad, la eficacia, la eficiencia, la productividad, la calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización (Indicadores de gestión, Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo; pág. 5).

2. Gestión empresarial

La gestión implica decisiones y acciones vinculadas sistemáticamente para hacer que una organización cumpla con su objetivo formal, de acuerdo con su quehacer en el contexto en que se desempeña, guiada por una serie de lineamientos que direccionan esfuerzos planificados y articulados en una estructura organizativa.

Comprende una gama de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo tareas y actividades eficientemente.

Gestión empresarial es una expresión utilizada para describir el conjunto de técnicas y la experiencia y habilidad del gestor de la organización, utilizando para ello un proceso que incluye planificar, organizar, dirigir y controlar eficientemente las operaciones y las actividades de la empresa, en la consecución de los objetivos.

La gestión es un concepto amplio y flexible, dependiendo del área de acción en que se aplique. Según Peter Drucker, la gestión es “hacer que el conocimiento sea productivo” (*La sociedad postcapitalista*, 1994).

La gestión comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente. Para medir la gestión se hace necesario un conjunto de indicadores, que pueden ser valores, unidades, índices, ratios entre, otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa y/o cualitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas, según el caso.

La medición del desempeño de una organización puede ser definida como una serie de acciones orientadas a, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que esta logre cumplir con las metas establecidas (http://www.degerencia.com/articulo/por_que_medir_y_para_que).

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre sus resultados; debe tener indicadores de gestión con los cuales se puedan desarrollar los análisis de desempeño correspondientes a la compañía, observando su parte de mercado y funcionamiento global.

(www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/20/indicadores.htm).

De igual modo, hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber cómo se encuentra la organización (Beltrán Jaramillo, 1999; pág. 39).

La evaluación de la gestión constituye la identificación de los desfases y puntos débiles de la gestión (Blanco Illescas, 2000; pág. 157).

En consecuencia, la gestión del trabajo artesanal corresponde a la forma como se organizan y disponen los conocimientos, así como los recursos humanos y físicos para alcanzar la meta en la forma más eficiente y oportuna posible.

3. Indicadores de gestión

Estos indican o muestran una realidad, expresada en números o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de una empresa. El indicador permite comparar entre un estado ideal y un estado real. Con base a la interpretación de esta realidad, se pueden orientar acciones más específicas en aquellos aspectos en los que se presume desviaciones.

La medición a partir de indicadores facilita la autorregulación de una organización, y, por ende, mejora la toma de decisiones. Por tanto, es vital relacionarlos con la calidad, los costos y la productividad; por supuesto que debe considerarse la elección de variables críticas de éxito para evaluar el desempeño de una empresa.

a. Los indicadores como información

Según Senn, los indicadores de gestión poseen los siguientes atributos:

Exactitud: la información debe representar la situación o el estado como realmente es.

Forma: existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.

Frecuencia: es la medida de cuán a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.

Extensión: se refiere al alcance, en términos de cobertura, del área de interés. Además tiene que ver la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.

Origen: puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la correcta.

Temporalidad: la información puede “hablarnos” del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.

Relevancia: la información es relevante si es necesaria para una situación particular.

Integridad: una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.

Oportunidad: para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita (Sistemas de información para la administración, 1990).

b. Composición de los indicadores (Beltrán Jaramillo, 1999; pág. 40)

Nombre: es la identificación y la diferenciación de un indicador; este es concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad.

Formas de cálculo: al tratarse de un indicador cuantitativo, se debe tener en cuenta la fórmula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor.

Atributos: cuando se trata de un indicador cualitativo, se especifican las características que lo determinan.

Unidades: es la manera como se expresa el valor determinado del indicador dado por unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

c. Naturaleza de los indicadores

En cuanto a su naturaleza se refiere, los indicadores se clasifican según los factores clave de éxito. Definitivamente, los indicadores de gestión deben

reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores clave (algunos autores los llaman *factores críticos*). Así, encontraremos indicadores de efectividad, de eficacia (resultados, calidad, satisfacción del cliente, de impacto), de eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación, etc.), de productividad (Beltrán Jaramillo, 1999; pág. 42).

Contar con un conjunto de indicadores que abarquen los factores clave descritos es garantizar la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones. Lamentablemente, a causa de políticas de organización erróneamente establecidas y a los estilos gerenciales imperantes en algunas organizaciones, se ejerce control, generalmente, centrándose en los resultados, en la eficacia y se deja de lado las restantes dimensiones de la gestión integral. (Beltrán Jaramillo, 1999; pág. 42).

d. Vigencia de los indicadores

Según su vigencia, los indicadores se clasifican en temporales y permanentes. Son temporales cuando su validez tiene un lapso finito. Por lo regular, cuando se asocian al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo o cuando éste pierde interés para la organización, los indicadores asociados deben desaparecer (Beltrán Jaramillo, 1999; pág. 43).

Los indicadores son permanentes cuando se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos (Beltrán Jaramillo, 1999; pág. 43).

e. Ventajas de los indicadores (Beltrán Jaramillo, 1999; pág. 45)

Quizá la ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y de la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores. El siguiente es un listado general de ventajas asociadas al uso de indicadores de gestión.

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de las organizaciones
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

4. Identificación de factores críticos de éxito

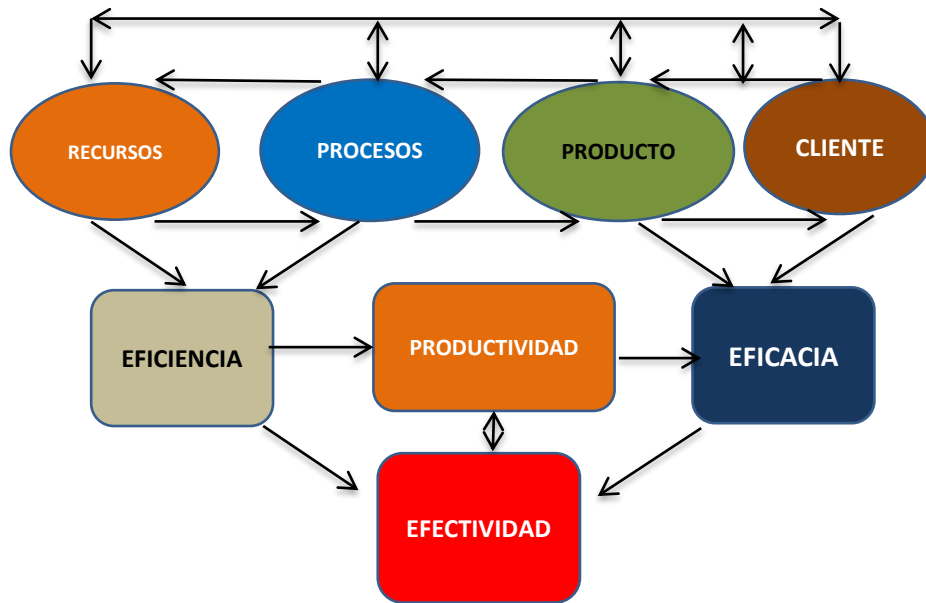
Se entiende por factor crítico de éxito aquel aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar (Beltrán Jaramillo, 1999; pág. 51).

Aquí nos referimos a los indicadores de gestión, que deben reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores clave.

Cuando se realiza la evaluación de los factores efectividad, eficacia, eficiencia y productividad, decimos que dicha evaluación es integral.

Al igual que del ser humano se habla de “signos vitales” que nos ayudan a dar seguimiento el estado de equilibrio fisiológico de una persona, en una organización y en los procesos también existe una serie de factores considerados vitales y que, requieren ser evaluados a fin de garantizar un control íntegro y equilibrado de sus funciones y su operación. Estos signos vitales o factores críticos son los siguientes:

Figura 1. Fuente Beltrán Jaramillo



Estos factores críticos y genéricos de éxito nos permiten realizar un control integral de la gestión en la medida que no solamente se orientan a los resultados, sino a la manera como estos se logran (Beltrán Jaramillo, 1999; pág. 52).

Según Muñiz, las organizaciones tienen la necesidad de poder controlar su actividad y más concretamente, los resultados obtenidos. Para ello es necesario que exista un sistema de control de gestión que permita medir y valorar el cumplimiento de los objetivos. Por tanto, los indicadores deben: *identificar y tomar acciones* sobre los problemas operativos; *medir el grado de competitividad* de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales, *satisfacer las expectativas* del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado; *mejorar el uso de los recursos* y activos asignados para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes

actividades hacia el cliente final; *reducir gastos* y aumentar la eficiencia operativa; *compararse con las empresas* del sector en los ámbitos local y mundial (Cómo implementar un sistema de control de Gestión en la práctica, 2002).

Desde el contexto del trabajo artesanal en Nahuizalco, los indicadores de gestión, se definen como las capacidades respondientes o indicativas que manifiestan en forma estimativa, el desempeño productivo del artesano.

B. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA SOBRE LAS ARTESANÍAS

- a. La artesanía* puede considerarse como la actividad de transformación para la producción creativa de objetos finales e individualizados (productos específicos) que cumplan una función utilitaria; actividad que se realiza a través de la estructura funcional e imprescindible de los oficios y sus líneas de producción, que se llevan a cabo en pequeños talleres con baja división social del trabajo y el predominio de la aplicación de la energía humana, física y mental, generalmente completada con herramientas y máquinas relativamente simples; actividad que es condicionada por el medio geográfico, que constituye la principal fuente de materias primas, y por el desarrollo histórico del marco sociocultural donde se desarrolla, y al cual contribuye a caracterizar (ISBN de la colección Artesanía patrimonial: 978-9978-60-077-1, Quito 2011).
- b. Artesanía de tradición popular*, es la producción de objetos útiles y, al mismo tiempo, estéticos, realizada de forma anónima por el pueblo que exhibe completo dominio de los materiales, generalmente procedentes del hábitat de cada comunidad, producción realizada como oficios especializados que se transmiten de generación en generación, y constituye una expresión fundamental de la cultura con que se identifican, principalmente las comunidades originales y mestizas, cuyas tradiciones están constituidas con el aporte de poblaciones americanas, influidas o caracterizadas en diferentes grados por rasgos culturales de la visión del mundo de los originarios inmigrantes europeos (ISBN de la colección Artesanía patrimonial: 978-9978-60-077-1, Quito 2011).

- c. *El artesano* es la persona que ejerce una actividad creativa en torno de un oficio concreto; lo hace principalmente de forma manual y conforme a sus conocimientos y habilidades técnicas y artísticas. Trabaja en forma autónoma; deriva su sustento principalmente de dicho trabajo y transforma en bienes útiles sus esfuerzos físico y mental (ISBN de la colección Artesanía patrimonial: 978-9978-60-077-1, Quito 2011).

- d. *El taller artesanal* es el espacio, físico y operativo, que se encuentra en su vivienda, en el cual desarrolla actividades propias de su oficio en la transformación de materias primas, influenciadas estas por una expresión cultural particular; así mismo, es el lugar en donde enseñan de generación en generación los conocimientos del trabajo artesanal (ISBN de la colección Artesanía patrimonial: 978-9978-60-077-1, Quito 2011).

Los oficios artesanales constituyen ramas de especialización, dentro de cuya estructura funcional se vuelve objetiva una rama del saber transformador de un determinado género de recursos materiales (materias primas), mediante la aplicación de unos procedimientos e instrumentos específicos que permiten la obtención de unos bienes.

De acuerdo con esta perspectiva que presenta a la artesanía como una actividad concreta y observable, el oficio, dentro de la que debe darse de manera imprescindible y que le sirve de marco de ordenación y sistematización del saber, se define como el conjunto operativo de factores del saber y del hacer productivos que conforman la estructura de un sistema generalizado de trabajo en el que se aplica la misma clase de conocimientos y destrezas, como consecuencia de utilizar el mismo tipo de máquinas, herramientas y procedimientos para la transformación de un mismo tipo, es decir, de la misma familia biológica (o industrial, en algunos casos, pero tradicionalmente aplicados en la producción artesanal), y obtener productos de función y usos semejantes, lo cual conforma clases de producción que a su vez, pueden comprender líneas específicas de producción (ISBN de la colección Artesanía Patrimonial: 978-9978-60-077-1, Quito 2011)

III. ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE NAHUIZALCO

Nahuizalco se ubica en el contexto geográfico de Sonsonate, uno de los catorce departamentos de El Salvador. Su cabecera departamental es Sonsonate. El departamento está ubicado en la zona occidental del país. Tiene un área de 1.225.77 kilómetros cuadrados y una población estimada de 438.960 habitantes (2007), con una densidad demográfica de aproximadamente 423 habitantes/km². Sus principales cultivos son: café, granos básicos, cocoteros, algodón, caña de azúcar y pastos. Hay crianza de ganado, vacuno, porcino y aves de corral. De la industria, sobresale el beneficio de café, la fabricación de azúcar y productos lácteos (http://es.wikipedia.org/wiki/Sonsonate_El_Salvador).

El municipio de Nahuizalco se encuentra ubicado 5 km. al norte de Sonsonate, sobre la Carretera CA-8; recibió el título de ciudad el 11 de febrero de 1859. Los habitantes originales de este lugar fueron pipiles (<http://www.elsalvador.travel/nahuizalco-3/>).

El municipio cubre un área de 34.32 km². El topónimo Nahuizalco tiene los significados de “cuatro izalcos” o “los cuatro penitentes”. El sitio destaca por la producción de artesanía elaborada con mimbre, además de otros objetos de uso cotidiano. Nahuizalco forma parte de la denominada “Ruta de las flores”, recorrido turístico que abarca poblaciones de Sonsonate y Ahuachapán (<http://es.wikipedia.org/wiki/Nahuizalco>).

Alrededor de 49.081 habitantes residían en Nahuizalco, de acuerdo con el censo de Población y Vivienda de 2007 de la Digestyc. Solo 9.695 de estos se ubicaron en el área urbana.

En este lugar se elaboran canastos, alfombras, papeleras, paneras. Elaboran totalmente a mano comales, cántaros, ollas, sartenes y tinajas. Las maderas de nogal, cedro, laurel, caoba, conacaste, bálsamo, pinabete, madrecaao, café, ciprés y aceituno son las más utilizadas para la elaboración de artesanías como carrocerías, juguetes populares y artículos para uso del hogar.

IV. DISEÑO DE ÍNDICES E INDICADORES

Con el propósito de determinar la gestión de los pequeños artesanos del sector informal de Nahuizalco, se diseñó y estableció un conjunto de índices e indicadores de gestión que serviría para el análisis y la elaboración del diagnóstico. Es importante decir que el análisis de la gestión del grupo de artesanos es la resultante de conjugar la gestión individual de cada uno de los miembros del grupo de artesanos.

Para la confección se tomó en cuenta la clasificación, según los factores claves o críticos de éxito.

Se considera que los siguientes índices reflejaran el comportamiento de los signos vitales de la gestión artesanal:

1. **Instalaciones.** Se trata de la ubicación del área de trabajo, lugar en dónde existe un flujo de materiales, herramientas y productos artesanales terminados; es el espacio para diferentes procesos productivos en donde se aprovecha la mano de obra, los equipos y herramientas.
2. **Comercialización y ventas.** Conjunto de actividades desarrolladas con el fin de facilitar la venta de productos.
3. **Inventarios.** Se refiere a los artículos terminados, en proceso de producción y materia prima.
4. **Productividad.** Evalúa la capacidad que se tiene para elaborar productos y el grado en que se aprovechan los recursos utilizados.
5. **Costos.** Se refiere al gasto que representa la fabricación del producto: materia prima, mano de obra, desgaste de herramientas y equipos.
6. **Rentabilidad total.** Esta es la capacidad que se tiene para generar beneficio económico por la realización de los productos, es decir, mayores ingresos y menos costos.

7. **Riesgo.** Es la incertidumbre de que ocurra una pérdida económica; posibilidad de que haya una alternación respecto a los resultados esperados.
8. **Competitividad.** La capacidad que se tiene para obtener ganancias (rentabilidad) en el mercado, en relación con otros que ofrecen similares productos.
9. **Liquidez.** Es la capacidad de convertir de forma inmediata los inventarios en dinero en efectivo.
10. **Organización gremial.** Se trata de agrupación de artesanos que se asociación para defender intereses comerciales.
11. **Innovación.** Creación o modificación de productos o servicios para lograr el éxito comercial.
12. **PUNTOS DE VENTA.** Se trata de la zona de venta, el lugar o espacio abierto o cerrado que se establece para realizar la venta de sus productos.

V. METODOLOGÍA DE TRABAJO

La ponderación de los indicadores se estableció por categorías, los cuales se cuantificaron de acuerdo con su importancia relativa. La clasificación utilizada fue ordinal; esta consiste en organizar todos los indicadores por categorías en orden de importancia, donde la más importante tiene la clasificación más alta y la menos importante es nula.

La metodología comprendió la recopilación de la información en una muestra de 17 artesanos de un universo de 35, los que conforman la Asociación de Pequeños Productores de Artesanías; los instrumentos de recolección de datos, se estructuraron a partir de un instrumento de 12 índices y 60 indicadores.

El llenado del instrumento se realizó por medio de una entrevista, y se administró conversando con los sujetos de la investigación y simultáneamente llenando el

cuestionario. La estructura de los cuestionarios es cerrada, y la disposición de las preguntas es la siguiente: por cada índice (12) existen 5 indicadores, y cada uno de ellos tiene cuatro opciones para contestar: “siempre”: S; “a veces”: AV; “pocas veces”: PV; y “nunca”: N.

Se realizó observación estructurada y directa, para lo cual se utilizó el cuestionario como guía. El investigador observó personalmente a los artesanos, así como las condiciones del entorno en donde se desarrolla el trabajo.

Las fuentes de datos corresponden a personas e informantes claves de las actividades desarrolladas; los agentes fueron los encargados de la ejecución de la investigación. En este caso se trató de un equipo investigador. Los sujetos fueron los artesanos y los líderes.

A. MARCO METODOLÓGICO

1. MATRIZ DE ÍNDICES E INDICADORES

ÍNDICES (12)	INDICADORES (60)	PONDERACIÓN NOMINAL	CATEGORÍAS
1. Instalaciones Se trata de la ubicación del área de trabajo, lugar en donde existe un flujo de materiales, herramientas y productos artesanales terminados; es el espacio para diferentes procesos productivos en donde se aprovecha la mano de obra, los equipos y herramientas.	Tiene disponibilidad de espacio solo para el trabajo.	100	SIEMPRE
	Los instrumentos de trabajo que utiliza están en buenas condiciones.	67	A VECES
	Existen pasos definidos para empaquetar y movilizar las artesanías.		
	Cuenta con un servicio de transporte efectivo.	33	POCAS VECES
	Le da manteniendo a su área de trabajo.	0	NUNCA

MATRIZ DE ÍNDICES E INDICADORES

2.Comercialización y ventas Conjunto de actividades desarrolladas, con el fin de facilitar la venta de nuestros productos.	Identifica mercados o ferias artesanales en donde ofrezca sus productos.	100	SIEMPRE
	Promueve los productos con potenciales clientes.	67	A VECES
	Ha buscado nuevas formas de vender sus artesanías.	33	POCAS VECES
	La venta la realiza en el mercado local.		
	Lleva un registro de los pedidos no entregados.	0	NUNCA

ÍNDICES	INDICADORES	PONDERACIÓN NOMINAL	CATEGORÍAS
3. Inventarios Se refiere a los artículos terminados, en proceso de producción y materia prima.	Hace buen uso de la materia prima.	100	SIEMPRE
	Repone en el corto tiempo la materia prima que se acaba.	67	A VECES
	Paga oportunamente a sus proveedores de materia prima.	33	POCAS VECES
	Cuenta con un espacio para guardar su materia prima y productos.	0	NUNCA
	Conoce el movimiento de sus productos terminados (rotación).		

4. Productividad Evalúa la capacidad que se tiene para elaborar productos y el grado en que se aprovechan los recursos utilizados.	Hace buen uso del tiempo de trabajo.	100	SIEMPRE
	El producto le genera utilidades.	67	A VECES
	Elabora productos sin defectos.	33	POCAS VECES
	El trabajo realizado es sin desperdicio.	0	NUNCA
	Conoce la duración de sus productos.		

MATRIZ DE ÍNDICES E INDICADORES

5. Costos Se refiere al gasto que representa la fabricación del producto: materia prima, mano de obra, desgaste de herramientas y equipos.	Tiene un presupuesto para elaborar sus artesanías.	100	SIEMPRE
	Domina el proceso del cálculo del precio (materiales, mano de obra, gastos y utilidades).	67	A VECES
	Cumple con los requisitos de calidad exigidos por sus clientes.	33	POCAS VECES
	Lleva a cabo acciones de reducción de costos.	0	NUNCA
	Posee una estructura de costos.		

ÍNDICES	INDICADORES	PONDERACIÓN NOMINAL	CATEGORÍAS
6. Rentabilidad total Esta es la capacidad que se tiene para generar beneficio económico por la realización de nuestros productos, es decir, mayores ingresos y menos costos.	Para producir sus artesanías no lo hace con su dinero (capital de trabajo).	100	SIEMPRE
	Cumple con su plan de producción.	67	A VECES
	Cumple con el presupuesto al ejecutar sus artesanías.	33	POCAS VECES
	Es efectivo en las ventas.	0	NUNCA
	Mide sus ganancias.		

7. Riesgo Es la incertidumbre de que ocurra una pérdida económica; posibilidad de que haya una alternación respecto a los resultados esperados.	Está en capacidad de cubrir los costos de operación.	100	SIEMPRE
	Mide el peligro de no ganar.	67	A VECES
	Mide el peligro de no pagar a sus proveedores.		
	Conoce su utilidad después de gastos y costos.	33	POCAS VECES
	Mide la rotación de su materia prima.	0	NUNCA

MATRIZ DE ÍNDICES E INDICADORES

8.Competitividad La capacidad que se tiene para obtener ganancias (rentabilidad) en el mercado en relación con otros que ofrecen similares productos.	El costo de su producto es menor que el de su competencia.	100	SIEMPRE
	Ha incrementado su participación en el mercado durante este año.	67	A VECES
	Posee ventajas de calidad en su producto, en relación con sus competidores.	33	POCAS VECES
	Hace actualizaciones creativas a sus productos.		
	Cumple con las exigencias de sus clientes.	0	NUNCA

ÍNDICES	INDICADORES	PONDERACIÓN NOMINAL	CATEGORÍAS
9. Liquidez Es la capacidad de convertir de forma inmediata los inventarios en dinero en efectivo	Cuenta con un mínimo de capital de trabajo.	100	SIEMPRE
	Puede usted cumplir con sus compromisos de pago al corto plazo.	67	A VECES
	Lleva un control efectivo de sus inventarios.		
	Lleva un control efectivo de su dinero efectivo.	33	POCAS VECES
	Lleva un control efectivo de los clientes que le deben.	0	NUNCA

MATRIZ DE ÍNDICES E INDICADORES

10. Organización gremial Se trata de agrupación de artesanos que se asocian para defender intereses comerciales.	Esta organizado con otros artesanos para consolidar la oferta de productos artesanales.	100	SIEMPRE
	Realizan talleres con fines empresariales entre los artesanos.	67	A VECES
	Conoce usted si se realizan proyectos de cooperación y asociatividad entre los agentes del sector público y privado, dirigidos al sector artesanal.	33	POCAS VECES
	Se organizan concursos para desarrollar productos artesanales de acuerdo con las tendencias del mercado.	0	NUNCA
	Se promueven eventos que generen una cultura empresarial con orientación de mercado.		

ÍNDICES	INDICADORES	PONDERACIÓN NOMINAL	CATEGORÍAS
11. Innovación Creación o modificación de productos/servicios para lograr el éxito comercial.	Ha considerado el uso de nuevos materiales.	100	SIEMPRE
	Ha realizado cambios en su proceso de elaboración de artesanías.	67	A VECES
	Ha realizado mejoras para aprovechar al máximo la mano de obra.	33	POCAS VECES
	Ha modificado la presentación de sus productos.		
	Ha buscado nuevos mercados para vender sus productos.	0	NUNCA

MATRIZ DE ÍNDICES E INDICADORES

12. Puntos de venta Se trata de la zona de venta, el lugar o espacio abierto o cerrado que se establece para realizar la venta de sus productos.	Tiene punto de venta.	100	SIEMPRE
	Tiene local comercial.		
	Realiza las ventas a clientes mayoristas.	67	A VECES
	Su punto de venta es fácil para sus clientes (accesible).		
	Trabaja por pedidos que el cliente recoge.	33	POCAS VECES
		0	NUNCA

a. Ponderación de indicadores por categorías

Para la asignación de valores, se establecen categorías para cada indicador: siempre, a veces, pocas veces y nunca y se cuantifican de acuerdo a su importancia relativa.

b. Clasificación

La clasificación utilizada para la ponderación fue ordinal. Esta consiste en organizar todos los indicadores por categorías en orden de importancia, donde la más importante tiene la clasificación más alta y la menos importante es nula.

CATEGORÍAS	PONDERACIÓN (N-1)
SIEMPRE	100
A VECES	67
POCAS VECES	33
NUNCA	0

B. METODOLOGÍA DE TRABAJO

FASE I. Recopilación de la información

1. Universo y muestra

El número de 17 artesanos se estableció a partir de información proporcionada por la lideresa de ese grupo.

2. Instrumentos de recolección de datos

Se estructuró un instrumento a partir de 12 índices y 60 indicadores.

Inducción de instrumentos

Se desarrolló una jornada de inducción de parte del equipo investigador para la administración posterior con los artesanos de Nahuizalco.

3. Técnicas de recolección de información

✓ Entrevista/Cuestionario (combinado)

El llenado del cuestionario se realizará por medio de una entrevista, y se administrará conversando con los sujetos de la investigación y, simultáneamente, llenando el cuestionario.

La estructura de los cuestionarios es cerrada, y la disposición de las preguntas es la siguiente: por cada índice (12) existen 5 indicadores; y cada uno de ellos tiene cuatro opciones para contestar: “siempre”. S; “a veces”: AV; “pocas veces”: PV; y “nunca”: N

✓ Observación

Se realizó observación estructurada y directa, para lo cual se utilizó el cuestionario como guía, y el investigador estará personalmente observado a los artesanos así como las condiciones del entorno en donde se desarrolla el trabajo.

4. Fuente de datos

Corresponde a personas e informantes claves de las actividades desarrolladas.

5. Agentes

Serán los encargados de la ejecución de la investigación a los artesanos de Nahuizalco. En este caso se trata del equipo investigador.

6. Sujetos

Artesanos, líderes.

FASE II. Registro y ordenamiento de la información

En esta actividad, se procedió al vaciado de la información en un formato en Excel diseñado para tal fin. Los resultados producidos sirven como insumo para el análisis de la información y para la toma de decisión concerniente a las acciones claves recomendadas.

FASE III. Análisis de la información

El análisis de la información se realizó de tal manera que se identifique el nivel de cumplimiento. El diseño informático permitió determinar, en forma porcentual, el resultado valorativo del cumplimiento de cada uno de los índices e indicadores.

La consolidación y análisis de la información obtenida, a través del diseño de información, permitirá identificar dificultades en los indicadores de gestión.

FASE IV. Elaboración de Informe

A partir del reporte sistemático realizado a través del diseño informático, se inicia un proceso de consolidación de la información para concluir en un diagnóstico y las respectivas acciones claves recomendadas.

VI. SITUACIÓN DIAGNÓSTICA

Para la elaboración del diagnóstico, se hizo el análisis a partir de indicadores de gestión, siendo los siguientes: instalaciones, comercialización y ventas, inventarios, productividad, costos, rentabilidad total, riesgo, competitividad, liquidez, organización gremial.

A continuación se presentan los resultados:

Factor clave de éxito

A. INSTALACIONES

Se trata de la ubicación del área de trabajo, lugar en donde existe flujo de materiales, herramientas y productos artesanales terminados; es el espacio para diferentes procesos productivos en donde se aprovecha la mano de obra, los equipos y herramientas. En este caso de estudio, las instalaciones no son adecuadas.

Causa

Los artesanos no poseen instalaciones adecuadas para su trabajo; se observó maquinaria, pero en estructuras sin paredes y casi a la intemperie; nulo sistema y manejo de desperdicio; existe poca disponibilidad de espacio para el trabajo; los instrumentos que se usan están en regulares condiciones y no tienen un lugar específico en donde guardarlos; en igual situación se encuentra la materia prima; no existe proceso definido para empaquetar y movilizar las artesanías; no se cuenta con un servicio de transporte y no se da mantenimiento a su área de trabajo. Así mismo, las instalaciones no solo son el taller, sino también la vivienda del artesano.

Factor clave de éxito

B. COMERCIALIZACION Y VENTAS

Es el conjunto de actividades desarrolladas, con el fin de facilitar la venta de los productos. En este caso no existen actividades sistematizadas para comercializar los productos.

Causa

Recientemente han comenzado a identificar ferias artesanales en donde ofrecen sus productos; sin embargo, no son acciones contundentes. Así mismo, no se promueven los productos con clientes potenciales, tampoco se ha buscado nuevas formas de vender sus artesanías; las ventas las realizan en el mercado local, en el portal del municipio o en sus casas. Por otro lado, no llevan un registro minucioso de los pedidos entregados, ni las ventas realizadas. La dinámica de comercialización se limita al ámbito del municipio. La relación oferta demanda aún es muy deficiente.

No existen mecanismos de publicidad y promoción de los productos artesanales, así como son escasos los puntos de venta.

Es prácticamente nulo el número de artesanos que realizan acciones de prospección de mercado, como análisis de los potenciales clientes o selección de canales de comercialización.

Las características geográficas favorecen un posicionamiento orientado en exceso hacia el mercado local, que cuenta con un nivel elevado de saturación de numerosos productos, especialmente los más tradicionales.

Los artesanos utilizan principalmente los canales cortos de comercialización, es decir, la venta directa o la realización de encargos, desarrollando ambas actividades en ferias de artesanía o en el propio taller.

La comercialización del producto artesano muestra una excesiva dependencia del mercado local. Al mismo tiempo, existe una clara deficiencia en la utilización de las herramientas de *marketing* y comunicación del producto, y en el conocimiento de la situación de la oferta y la demanda.

El sector se enfrenta, además, a la competencia de las importaciones a bajo precio, como por ejemplo los productos de China; a los cambios en los hábitos de consumo y a la crisis, o, por lo menos, al estancamiento de sus canales de ventas más utilizados: la venta directa y, eventualmente, las ferias. La comercialización y las ventas casi siempre son realizadas en la misma comunidad; sin embargo, hay algunos que ya comienzan a buscar alternativas de venta fuera del mercado local, pero es la minoría. La gran mayoría no ha logrado sobrepasar su localidad.

Factor clave de éxito

C. INVENTARIOS

Se refiere a los artículos terminados, en proceso de producción y la materia prima.

Existe un inadecuado manejo de los inventarios.

Causa

El uso de la materia prima no es el más conveniente, dándose desperdicios. No se cuenta con el espacio idóneo para guardar su materia prima y productos; no conocen con exactitud la rotación de sus productos y de la materia prima; la rotación es lenta, pues la venta no es buena, o dependen de pedidos o de ferias para mover sus inventarios. En muchos casos, la persona que desea que se le fabrique un mueble le proporciona la materia prima al artesano y le dice el precio que le pagará por la elaboración.

Las compras que realizan son menores, dado que deben pagar al contado. Por lo tanto, existe el pago oportuno a sus proveedores de materia prima; sin embargo, esto genera más costos por las compras fraccionadas; y se limitan a producir con capital propio, desaprovechando algunas ventajas del financiamiento en términos de posibilidades de expansión. La mayoría de artesanos no tiene idea de lo que es un inventario; sin embargo, esto no impide que lleven un control regular de la materia prima que utilizan y la cantidad de productos que podrán producir con aquella. No existen espacios como bodegas para el almacenamiento de la materia prima, mucho menos para los productos terminados; estos son guardados en los patios de sus casas o muchas veces dentro de estas.

Factor clave de éxito

D. PRODUCTIVIDAD

A través de la productividad se evalúa la capacidad que se tiene para elaborar productos y el grado en que se aprovechan los recursos utilizados. La productividad prácticamente no existe.

Causa

El proceso de producción artesanal se fundamenta en el trabajo manual y en el uso de herramientas relativamente simples, lo que provoca un mal uso del tiempo productivo. Las razones que dan origen a esta situación, entre otras, son la baja inversión de capital y las dificultades para acceder al crédito.

Las utilidades que genera el producto es relativamente poca, pues no existe un control exacto de los desperdicios y los defectos que pudiesen tener los productos; existe escasa división del trabajo y mucha vinculación del núcleo familiar a los procesos productivos. Los artesanos tienen una idea de sus costos y cuánto pueden ganar, pero no tienen claro cuánto es el porcentaje de la ventas ni cuánto es su punto de equilibrio; de forma básica saben cuándo pedir materia prima, pero desconocen cuándo recuperaran la inversión. Otra situación observada, de la producción artesanal, es la escasa organización de los talleres.

La materia prima para realizar las artesanías muchas veces es un bien escaso; sin embargo, tratan de utilizarla de la mejor manera; pero esto no impide que siempre haya desperdicios considerables; muchas veces por no contar con la herramienta adecuadas para realizar el trabajo o por no tener los controles adecuado para supervisar los trabajos de las personas que subcontratan.

Factor clave de éxito

E. COSTOS

Se refiere al gasto que representa la fabricación del producto: materia prima, mano de obra, desgaste de herramientas y equipos.

No existe un eficiente manejo de los costos.

Causa

Si bien han iniciado un proceso para estructurar y organizar la información concerniente a los costos, aún hay deficiencias en la elaboración de presupuestos para elaborar sus artesanías, en el proceso del cálculo del precio (materiales, mano de obra, gastos y utilidades). Así mismo, desconocen aspectos de calidad que pudiesen ser exigidos por sus clientes potenciales, y no se llevan a cabo acciones de reducción de costos. Tienen nociones de cuánto gastan y cuánto será su precio de ventas.

La mayoría de artesanos no lleva a cabo adecuados registros contables, lo que repercute en el registro de transacciones, la rentabilidad y productividad del taller, utilizando, la gran mayoría mecanismos informales de contabilidad (hojas sueltas, anotaciones, cuentas parciales, etc.).

Factor clave de éxito

F. RENTABILIDAD TOTAL

Esta es la capacidad que se tiene para generar beneficio económico por la realización de nuestros productos; es decir, mayores ingresos y menos costos. No existen índices de rentabilidad que muestren el crecimiento del negocio.

Causa

Existe poco crecimiento del negocio, puesto que se tiene escaso capital de trabajo para producir sus artesanías; no se posee un plan de producción; se tienen presupuestos deficientes; no existe una acción de ventas agresiva y la comercialización del producto depende del mercado local. Por lo tanto, no se tiene el nivel de ventas que permita la rentabilidad y tampoco miden sus ganancias. Muchos saben básicamente qué productos tienen mejores ingresos y cuáles no, pero en general desconocen qué es rentabilidad y cómo medirla. Para muchos de ellos, su negocio lo tienen porque eso fue lo que heredaron de sus antepasados; sin embargo, son negocios de subsistencia; la rentabilidad que obtienen es mínima y solo les sirve para ir sobreviviendo; últimamente han logrado disminuir los costos. La falta de autosuficiencia financiera se traduce en la incapacidad para desarrollar productos especializados y focalizados, según la segmentación del sector. En resumen, todavía no existe un mercado de productos sustentable, basado en criterios de mercado y de eficiencia, capaz de producir la rentabilidad.

Factor clave de éxito

G. RIESGO

Es la incertidumbre de que ocurra una pérdida económica; es la posibilidad de que haya una alternación respecto a los resultados esperados. No miden el riesgo.

Causa

Realmente no se mide el riesgo financiero. Por lo tanto, no se conocen los aspectos negativos o positivos que podrían impactar el negocio del artesano. Por ejemplo, no se mide la capacidad de cubrir los costos de operación, ni se sopesa la incertidumbre asociada al rendimiento de lo que se invierte, con el consiguiente peligro de no ganar o no pagar a sus proveedores. Así mismo, no se conoce la utilidad real después de gastos y costos.

Los talleres son pequeños negocios de subsistencia, no conocen sobre los riesgos, ni cómo afrontar una contingencia en sus negocios. En su mayoría, dejan a la suerte el destino de sus negocios; por lo tanto, no tienen la capacidad como para cubrir imprevistos que surjan en el desarrollo de sus actividades. Más bien están a expensas de que todo se desarrolle dentro de los parámetros manejables por ellos.

Factor clave de éxito

H. COMPETITIVIDAD

La capacidad que se tiene para obtener ganancias (rentabilidad) en el mercado, en relación con otros que ofrecen similares productos. No existe competitividad.

Causa

La mayoría de los artesanos mal interpretan el término *competitividad* con *capacidad* y *conocimiento* de sus artesanías, pues todos pueden hacer sus productos pero no logran mejoras en ellos. Existe escasa capacitación especializada para mejorar la calidad y presentación de sus productos, acorde con las tendencias actuales, para lograr mayor competitividad. El artesano enfrenta, además, a la competencia de las importaciones a bajo precio (productos de China).

Al desconocer algunos factores importantes en la estructura de costos, tampoco conoce si el de su producto es menor que el de la competencia. Así mismo no ha incrementado su participación en el mercado durante el último año.

Los productos no poseen ventajas de calidad, en relación con sus competidores

El sector de artesanos se caracteriza por ofertar pocos productos, los que se sitúan en torno a dos líneas; madera y fibra. Relacionado con el reducido número de productos, se encuentra otro factor de importancia determinante para la viabilidad comercial del sector: la escasa innovación en el desarrollo de nuevos productos. La mayoría de artesanos no ha modificado su gama de productos ofertados en los últimos años.

En muchas ocasiones, se mantienen productos enraizados en la tradición y cultura del municipio, sin adaptarlos a las nuevas tendencias de consumo y a satisfacer las demandas de los consumidores.

Factor clave de éxito

I. LIQUIDEZ

Es la capacidad de convertir, de forma inmediata, los inventarios en dinero en efectivo.

No tienen liquidez.

Causa

Los artesanos no cuentan con acceso a préstamos; trabajan con fondos propios; manifiestan que la mayoría de veces tienen que esperar hasta que vendan el producto terminado para poder recuperar todo el costo de las artesanías; y muchas veces no tienen dinero para comprar materiales para trabajar.

Cuentan con un mínimo de capital de trabajo, por lo que no pueden cumplir con sus compromisos de pago al corto plazo; no llevan un control efectivo de sus inventarios ni un control efectivo de los clientes que les deben.

Factor clave de éxito

J. ORGANIZACIÓN GREMIAL

Se trata de agrupación de artesanos que se asocian para defender sus intereses comerciales. No existe asociación formal.

Causa

La organización gremial no ha existido; no se ha logrado un grupo representativo y formal, lo que ha limitado su capacidad de gestión y negociación.

En la actualidad, muchos de ellos están haciendo esfuerzos para organizarse, pero tienen diferencias, solicitan ayuda al respecto.

Estas diferencias, entre ellos y con otras organizaciones, no les permite ser lo suficientemente fuertes como para poder negociar con entes gubernamentales que les podrían ayudar y capacitar para poder volverse más productivos en sus negocios. Esto los lleva a seguir en una lucha cuesta arriba por lograr que se les escuche.

La falta de organización gremial, entre otros, no ha permitido consolidar la oferta y unificar criterios de producción de acuerdo con la demanda del mercado. Así mismo, no se organizan concursos para desarrollar productos artesanales de acuerdo a las tendencias del mercado; y no se promueven eventos de manera sistemática, que generen una cultura empresarial con orientación de mercado.

Factor clave de éxito

K. INNOVACIÓN

Creación o modificación de productos o servicios para lograr el éxito comercial. No existe innovación.

Causa

Los artesanos aseguran que innovan; pero cuando se observan sus artesanías, se ven poco innovadoras; la mayoría de los artesanos son poco receptivos a los cambios aunque los capaciten.

No se considera el uso de nuevos materiales. No se han realizado cambios significativos en su proceso de elaboración de artesanías; la aplicación de diseños e inspiraciones propias es escasa; más bien, se observa la tendencia a la imitación, que se transfiere de municipio a municipio. Así mismo, falta la diversificación de productos.

En tal sentido, la oferta innovadora es escasa y no está orientada al consumidor.

Las carencias señaladas en el área de comercialización y *marketing* afectan directamente a la percepción del producto por parte de los consumidores.

Factor clave de éxito

L. PUNTOS DE VENTA

Se trata de la zona de venta, el lugar o espacio abierto o cerrado que se establece para realizar la venta de sus productos. Sí tienen un espacio; sin embargo no es estratégico.

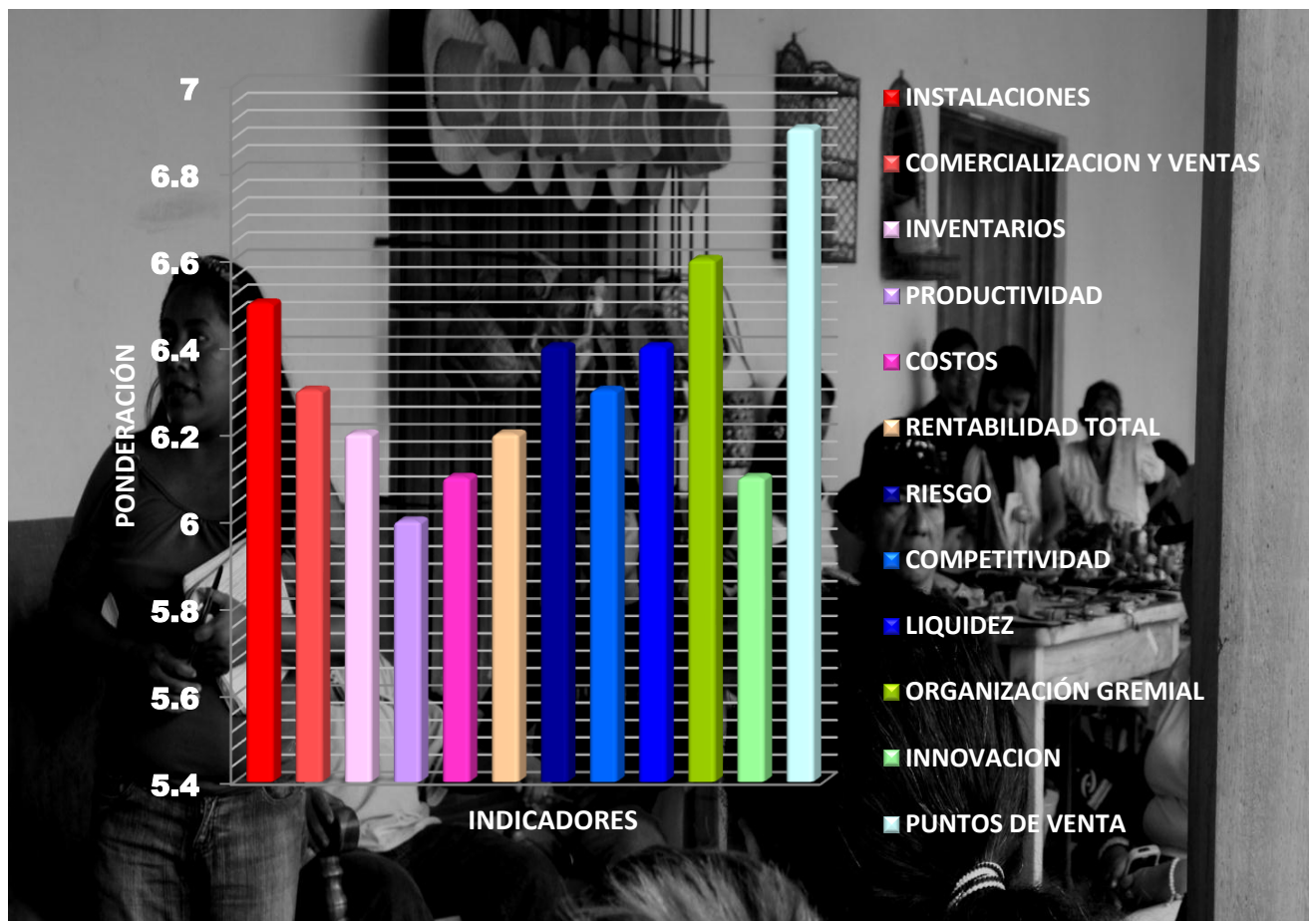
Causa

La mayoría de artesanos tiene un punto de venta establecido (portal del municipio), pero no tienen un local propio; las ventas las hacen en el mismo lugar, eventualmente son hechas en ferias a donde se les invita; hay algunos que sí hacen exportaciones de los productos a países hermanos como Guatemala y Honduras; pero estos representan la minoría de de los Artesanos.

Los artesanos manifestaron que las necesidades más sentidas en su negocio son las siguientes:

- Publicidad y promoción
- Infraestructura
- Asociatividad y formalización
- Punto comercial
- Capacitación
- Maquinaria y equipo
- Asistencia y apoyo en ferias
- Financiamiento
- Mayor comercialización
- Mejorar producción y calidad

GRÁFICO DE RESULTADOS CUANTITATIVOS



VII. CONCLUSIONES

A continuación se plantean las conclusiones, derivadas del diagnóstico.

- A. No se poseen instalaciones adecuadas para su trabajo; se observó maquinaria pero en estructuras sin paredes y a la intemperie; nulo sistema y manejo de desperdicio; poca disponibilidad de espacio para el trabajo; los instrumentos que se usan están en regulares condiciones y no tienen un lugar específico en donde guardarlas en igual situación se encuentra la materia prima; no existe proceso definido para empaquetar y movilizar las artesanías; no se cuenta con un servicio de transporte; y no se le da mantenimiento a su área de trabajo.
- B. Los productos no se promueven con clientes potenciales, no se han buscado nuevas formas de vender sus artesanías; la venta la realizan en el mercado local, en el portal del municipio o en sus casas, no llevan un registro minucioso de los pedidos entregados y las ventas realizadas. La dinámica de comercialización se limita al ámbito del municipio. La relación oferta demanda aún es muy deficiente.
- C. El uso de la materia prima no es el más conveniente, dándose desperdicios; no se cuenta con el espacio idóneo para guardar su materia prima y productos; no conocen con exactitud la rotación de sus productos y de la materia prima; dependen de pedidos o de ferias para mover sus inventarios; en muchos casos, la persona que desea que se le fabrique un mueble le proporciona la materia prima al artesano y le dice el precio que le pagará por la elaboración.
- D. Las compras que realizan son fraccionadas, dado que deben pagar al contado; esto genera más costos por las compras. Se limitan a producir con capital propio, desaprovechando algunas ventajas del financiamiento en términos de posibilidades de expansión.

- E. El proceso de producción artesanal se fundamenta en el trabajo manual y en el uso de herramientas relativamente simples, lo que provoca un mal uso del tiempo productivo.
- F. Las razones que dan origen a esta situación, entre otras, son la baja inversión de capital y las dificultades para acceder al crédito.
- G. Las utilidades que genera el producto son relativamente pocas, pues no existe un control exacto de los desperdicios y los defectos que pudiesen tener los productos; existe mucha vinculación del núcleo familiar con los procesos productivos.
- H. Existen deficiencias en la elaboración de presupuestos para elaborar sus artesanías, en el proceso del cálculo del precio, (materiales, mano de obra, gastos y utilidades). Así mismo, desconocen aspectos de calidad que pudiesen ser exigidos por sus clientes potenciales y no se llevan a cabo acciones de reducción de costos. Tienen nociones de cuánto gastan y cuánto será su precio de venta.
- I. Inexistencia de registros contables, lo que repercute en el registro de transacciones, la rentabilidad y productividad del taller, utilizando, la gran mayoría mecanismos informales de contabilidad (hojas sueltas, anotaciones, cuentas parciales, etc.).
- J. Existe poco crecimiento del negocio, escaso capital de trabajo para producir sus artesanías; no se posee un plan de producción; se tienen presupuestos deficientes; no existe una acción de ventas agresiva y la comercialización del producto depende del mercado local. Por lo tanto, no se tiene el nivel de ventas que permita la rentabilidad y tampoco miden sus ganancias. Son negocios de subsistencia.
- K. La falta de autosuficiencia financiera se traduce en la incapacidad para desarrollar productos especializados y focalizados según la segmentación del sector. En resumen, todavía no existe un mercado de productos sustentable basado en criterios de mercado y de eficiencia, capaz de producir la rentabilidad.

- L. No se mide el riesgo financiero. Por lo tanto, no se conocen los aspectos negativos o positivos que podrían impactar el negocio del artesano. Por ejemplo, no se mide la capacidad de cubrir los costos de operación ni se sopesa la incertidumbre asociada al rendimiento de lo que se invierte, con el consiguiente peligro de no ganar o no pagar a sus proveedores. Así mismo, no se conoce la utilidad real después de gastos y costos.
- M. Se mal interpreta el término *competitividad* con *capacidad* y *conocimiento* de sus artesanías, pues todos pueden hacer sus productos; pero no tiene mejoras en ellos. Existe escasa capacitación especializada para mejorar la calidad y presentación de sus productos, acorde con las tendencias actuales para lograr mayor competitividad. El artesano enfrenta, además, a la competencia de las importaciones a bajo precio.
- N. Al desconocer algunos factores importantes en la estructura de costos, tampoco conoce si el costo de su producto es menor que el de la competencia. Así mismo, no ha incrementado su participación en el mercado durante el último año.
- O. No cuentan con acceso a préstamos; trabajan con fondos propios; manifiestan que la mayoría de veces tienen que esperar hasta que vendan el producto terminado para poder recuperar todo el costo de las artesanías; y muchas veces no tienen dinero para comprar materiales para trabajar.
- P. Cuentan con un mínimo de capital de trabajo, por lo que no pueden cumplir con sus compromisos de pago al corto plazo; no llevan un control efectivo de sus inventarios ni un control efectivo de los clientes que le deben.
- Q. La organización gremial no ha existido; no se ha logrado un grupo representativo y formal, lo que ha limitado su capacidad de gestión y negociación.
- R. No se considera el uso de nuevos materiales; no se han realizado cambios significativos en su proceso de elaboración de artesanías; la aplicación de diseños e inspiraciones propias es escasa; más bien, se observa la tendencia a la imitación que

se transfiere de municipio a municipio. Así mismo, falta la diversificación de productos. En tal sentido, la oferta innovadora es escasa y no está orientada al consumidor.

- S. Se tiene un punto de venta establecido (portal del municipio), pero no tienen un local propio; las ventas las hacen en el mismo lugar; eventualmente son hechas en ferias a donde se les invita; hay algunos que si hacen exportaciones de los productos a países como Guatemala y Honduras; pero estos representan la minoría de de los Artesanos.
- T. Escasa capacitación especializada para mejorar la calidad y presentación de productos de acuerdo con las tendencias del mercado.

VIII. Recomendaciones

Las recomendaciones representan las acciones a implementar y sus correspondientes aspectos relevantes.

Acción clave de éxito	Obtener mejor capacidad instalada.
Área(s) de oportunidad que se debe(n) atender	Los artesanos no poseen instalaciones adecuadas para su trabajo; se observó maquinaria pero en estructuras sin paredes y casi a la intemperie; nulo sistema y manejo de desperdicio; existe poca disponibilidad de espacio para el trabajo.
Justificación	Las instalaciones son esenciales para un proceso productivo efectivo.
Beneficios	Se contará con capital de trabajo para invertir en mejores instalaciones. Se mejorará el control del desperdicio. Se incrementaran sus capacidades productivas.
Impacto	Impacto de la acción clave: se incrementarán las capacidades productivas y empresariales de los artesanos.
Indicadores de impacto	Indicadores de impacto: que los artesanos logren desarrollar una oferta competitiva, sostenible y de calidad para atender el mercado. Proporcionar a los artesanos instrumentos de gestión que coadyuven junto con otros esfuerzos, a obtener personería legal.
Acciones que se deben desarrollar en la implementación	Realizar talleres para fomentar la asociatividad con fines empresariales. Formalizar la contabilidad. Elaboración de planes de negocio a fin de obtener financiamiento. Propiciar el acercamiento de los artesanos a las entidades financieras que fomentan la microempresa y forjar la cultura crediticia. Buscar concertación con el Mitur y el sector privado, a fin de implementar circuitos turísticos artesanales y acondicionar espacios para la artesanía dentro de la infraestructura de servicios turísticos.

ACCIÓN CLAVE DE ÉXITO

Acción clave de éxito	Identificar otros puntos de venta en nuevos mercados para sus productos. Identificar nichos de mercado. Promover la creación de centros de información artesanal en los municipios de la Ruta de las flores
Área(s) de oportunidad que se debe(n) atender	No se promueven los productos con clientes potenciales; tampoco se ha buscado nuevas formas de vender sus artesanías; no llevan un registro minucioso de los pedidos entregados y de ventas realizadas. La dinámica de comercialización se limita al ámbito del municipio. La relación oferta demanda aún es muy deficiente.
Justificación	La comercialización efectiva de los productos es vital para la obtención de utilidades.
Beneficios	Buscar nuevos puntos de venta. Mejorar los ingresos por venta. Obtener nuevos nichos de mercado.
Impacto	Impacto de la acción clave: se incrementarán las capacidades productivas y empresariales de los artesanos.
Indicadores de impacto	Indicadores de impacto: que los artesanos logren desarrollar una oferta competitiva, sostenible y de calidad para atender el mercado.
Acciones que se deben desarrollar en la implementación	Desarrollar nuevos mecanismos de comercialización para la artesanía Elaborar y difundir catálogos de sus artesanías. Organizar ferias locales y departamentales Buscar concertación con el Mitur y el sector privado a fin de implementar circuitos turísticos artesanales y acondicionar espacios para la artesanía dentro de la infraestructura de servicios turísticos

ACCIÓN CLAVE DE ÉXITO

Acción clave de éxito	Elaborar plan de fortalecimiento de capacidades de gestión: administración de inventarios.
Área(s) de oportunidad que se debe(n) atender	Manejo ineficiente de inventarios; desperdicio de la materia prima; no se cuenta con el espacio; no conocen con exactitud la rotación de sus productos y de la materia prima. Las compras que realizan son menores; se limitan a producir con capital propio, desaprovechando algunas ventajas del financiamiento en términos de posibilidades de expansión.
Justificación	El eficiente manejo de inventarios evita los costos y gastos administrativos innecesarios.
Beneficios	Se promoverá la rotación de inventarios. Se disminuirán los costos. Se aprovechará el financiamiento.
Impacto	Impacto de la acción clave: Se incrementará las capacidades productivas y empresariales de los artesanos.
Indicadores de impacto	Indicadores de impacto: que los artesanos logren desarrollar una oferta competitiva, sostenible y de calidad para atender el mercado.
Acciones que se deben desarrollar en la implementación	Fortalecimiento de los actores de la cadena de valor de la artesanía, a través de capacitaciones e intercambio de experiencias en torno a la problemática.

ACCIÓN CLAVE DE ÉXITO

Acción clave de éxito	Elaborar plan de fortalecimiento de capacidades de gestión: administración de las operaciones, obtener herramientas adecuadas para realizar el trabajo, mejorar procesos de control.
Área(s) de oportunidad que se debe(n) atender	El proceso de producción artesanal se fundamenta en el trabajo manual y en el uso de herramientas relativamente simples, lo que provoca un mal uso del tiempo productivo. Las razones que dan origen a esta situación, entre otras, son la baja inversión de capital y las dificultades para acceder al crédito.
Justificación	La productividad permite elaborar productos con aprovechamiento óptimo de los recursos utilizados.
Beneficios	Evitar el desperdicio. Lograr calidad en sus productos. Mejorar la rentabilidad.
Impacto	Impacto de la acción clave: se incrementarán las capacidades productivas y empresariales de los artesanos.
Indicadores de impacto	Indicadores de impacto: que los artesanos logren desarrollar una oferta competitiva, sostenible y de calidad para atender el mercado.
Acciones que se deben desarrollar en la implementación	Programa de capacitación para estimular el desarrollo de las aptitudes y habilidades, que incremente el potencial creativo, técnico, productivo y empresarial. Propiciar el acercamiento de los artesanos a las entidades financieras que fomentan la microempresa y forjar la cultura crediticia. Buscar concertación con el Mitur y el sector privado, a fin de implementar circuitos turísticos artesanales y acondicionar espacios para la artesanía dentro de la infraestructura de servicios turísticos.

ACCIÓN CLAVE DE ÉXITO

Acción clave de éxito	Elaborar plan de fortalecimiento de capacidades de gestión: administración de los costos.
Área(s) de oportunidad que se deben atender	No existe un eficiente manejo de los costos, desconocimiento de al gasto que representa la fabricación del producto: materia prima, mano de obra, desgaste de herramientas y equipos.
Justificación	Aprovechamiento de los costos de oportunidad.
Beneficios	Mejorar manejo del efectivo. Mejorar la elaboración de presupuestos Mejorar el proceso de cálculo de precio Mejorar los registros contables
Impacto	Impacto de la acción clave: Se incrementará las capacidades productivas y empresariales de los artesanos.
Indicadores de impacto	Indicadores de impacto: que los artesanos logren desarrollar una oferta competitiva, sostenible y de calidad para atender el mercado.
Acciones que se deben desarrollar en la implementación	Fortalecimiento de los actores de la cadena de valor de la artesanía, a través de capacitaciones e intercambio de experiencias en torno a la problemática. Estimular el desarrollo de las aptitudes y habilidades que incrementen el potencial creativo, técnico, productivo y empresarial.

ACCION CLAVE DE ÉXITO

Acción clave de éxito	Elaborar plan de fortalecimiento de capacidades de gestión: gestión financiera.
Área(s) de oportunidad que se debe(n) atender	No se tiene la capacidad para generar beneficio económico por la realización de los productos, es decir mayores ingresos y menos costos. No existen índices de rentabilidad que muestren el crecimiento del negocio.
Justificación	La rentabilidad es vital para que deje de ser un negocio de subsistencia.
Beneficios	Incrementar el capital de trabajo. Crecimiento del negocio. Oportunidades de inversión. Desarrollar productos especializados y focalizados según la segmentación del sector.
Impacto	Impacto de la acción clave: se incrementarán las capacidades productivas y empresariales de los artesanos.
Indicadores de impacto	Indicadores de impacto: que los artesanos logren desarrollar una oferta competitiva, sostenible y de calidad para atender el mercado. Proporcionar a los artesanos instrumentos de gestión que coadyuven, junto con otros esfuerzos, a obtener personería legal.
Acciones que se deben desarrollar en la implementación	Programa de capacitación para estimular el desarrollo de las aptitudes y habilidades que incrementen el potencial creativo, técnico productivo y empresarial. Propiciar el acercamiento de los artesanos a las entidades financieras que fomentan la microempresa y forjar la cultura crediticia. Identificar empresas artesanales exitosas como modelos que se deben emitir.

ACCIÓN CLAVE DE ÉXITO

Acción clave de éxito	Elaborar plan de fortalecimiento de capacidades de gestión: administración del riesgo.
Área(s) de oportunidad que se debe(n) atender	No se mide el riesgo de que ocurra una pérdida económica; ni con respecto a los resultados esperados.
Justificación	Es importante el manejo de la incertidumbre para reducir efectos negativos y aceptar las consecuencias.
Beneficios	Crecimiento del negocio Oportunidades de inversión Mejorar la capacidad como para cubrir imprevistos
Impacto	Impacto de la acción clave: se incrementarán las capacidades productivas y empresariales de los artesanos.
Indicadores de impacto	Indicadores de impacto: que los artesanos logren desarrollar una oferta competitiva, sostenible y de calidad para atender el mercado. Proporcionar a los artesanos instrumentos de gestión que coadyuven, junto con otros esfuerzos, a obtener personería legal.
Acciones que se deben desarrollar en la implementación	Programa de capacitación para estimular el desarrollo de las aptitudes y habilidades que incrementen el potencial creativo, técnico, productivo y empresarial. Propiciar el acercamiento de los artesanos a las entidades financieras que fomentan la microempresa y forjar la cultura crediticia. Identificar empresas artesanales exitosas, como modelo que se debe imitar.

ACCIÓN CLAVE DE ÉXITO

Acción clave de éxito	Elaborar plan de fortalecimiento de capacidades de gestión: capacitación especializada para mejorar la calidad y presentación de sus productos, acorde con las tendencias actuales para lograr mayor competitividad.
Área(s) de oportunidad que se debe(n) atender	Falta de capacidad para obtener ganancias (rentabilidad) en el mercado en relación con otros que ofrecen similares productos. No existe competitividad.
Justificación	Desarrollar una oferta competitiva sostenible y de calidad para atender el mercado.
Beneficios	Mejorar la calidad de los productos. Manejo efectivo de materia prima. Conocer la cadena de valor en la producción de sus artesanías.
Impacto	Impacto de la acción clave: se incrementarán las capacidades productivas y empresariales de los artesanos.
Indicadores de impacto	Indicadores de impacto: que los artesanos logren desarrollar una oferta competitiva, sostenible y de calidad para atender el mercado. Proporcionar a los artesanos instrumentos de gestión que coadyuven, junto con otros esfuerzos, a obtener personería legal.
Acciones que se deben desarrollar en la implementación	Fortalecimiento de los actores de la cadena de valor de la artesanía, a través de capacitaciones e intercambio de experiencias en torno a la problemática. Formalización y organización empresarial de los artesanos para consolidar oferta. Investigar el mercado.

ACCIÓN CLAVE DE ÉXITO

Acción clave de éxito	Elaborar plan de fortalecimiento de capacidades de gestión: gestión de comercialización y ventas.
Área(s) de oportunidad que se debe(n) atender	Falta de liquidez; incapacidad de convertir de forma inmediata los inventarios en dinero en efectivo.
Justificación	No se cuenta con el capital de trabajo necesario.
Beneficios	Incremento de las ventas. Lograr nuevos mercados. Identificar nuevos productos.
Impacto	Impacto de la acción clave: se incrementarán las capacidades productivas y empresariales de los artesanos.
Indicadores de impacto	Indicadores de impacto: que los artesanos logren desarrollar una oferta competitiva, sostenible y de calidad para atender el mercado. Proporcionar a los artesanos instrumentos de gestión que coadyuven, junto con otros esfuerzos, a obtener personería legal.
Acciones que se deben desarrollar en la implementación	Fortalecimiento de los actores de la cadena de valor de la artesanía, a través de capacitaciones e intercambio de experiencias en torno a la problemática. Identificar nuevas formas de comercialización para las artesanías. Participación en ferias y eventos artesanales en los ámbitos local y departamental. Estudios de mercado. Organizar ferias locales.

ACCIÓN CLAVE DE ÉXITO

Acción clave de éxito	Formalización y organización empresarial de los artesanos.
Área(s) de oportunidad que se debe(n) atender	No existe entidad formal de artesanos que se asocien para defender intereses comerciales.
Justificación	Desarrollar una gestión fuerte de gremio, a fin de negociar y ser más competitivos.
Beneficios	Constituir una asociación gremial. Fortalecer la capacidad de gestión y negociación. Mejorar la competitividad del sector. Consolidar la oferta.
Impacto	Impacto de la acción clave: se incrementarán las capacidades productivas y empresariales de los artesanos.
Indicadores de impacto	Indicadores de impacto: que los artesanos logren desarrollar una oferta competitiva, sostenible y de calidad para atender el mercado. Proporcionar a los artesanos instrumentos de gestión que coadyuven, junto con otros esfuerzos, a obtener personería legal.
Acciones que se deben desarrollar en la implementación	Identificar nuevas formas de comercialización para las artesanías. Participación en ferias y eventos artesanales en los ámbitos local y departamental. Organizar ferias locales. Desarrollar programas integrales de capacitación. Elaborar convenios de cooperación entre artesanos y empresas proveedoras. Realizar campañas de sensibilización sobre el tema del emprendedurismo entre los artesanos.

ACCIÓN CLAVE DE ÉXITO

Acción clave de éxito	Elaborar plan de fortalecimiento de capacidades de gestión: identificar nuevas alternativas de uso o nuevas aplicaciones de los diferentes tipos de artesanías.
Área(s) de oportunidad que se debe(n) atender	No existe innovación; no se realizan cambios significativos en su proceso de elaboración de artesanías; la aplicación de diseños e inspiraciones propias es escasa; más bien, se observa la tendencia a la imitación.
Justificación	La innovación es imprescindible, para diferenciarse de los competidores.
Beneficios	Agregar valor al producto. Conseguir ventajas ante los competidores. Creación de nuevas artesanías.
Impacto	Impacto de la acción clave: se incrementarán las capacidades productivas y empresariales de los artesanos.
Indicadores de impacto	Indicadores de impacto: que los artesanos logren desarrollar una oferta competitiva, sostenible y de calidad para atender el mercado. Proporcionar a los artesanos instrumentos de gestión que coadyuven, junto con otros esfuerzos, a obtener personería legal.
Acciones que se deben desarrollar en la implementación	Desarrollar programas integrales de capacitación. Elaborar convenios de cooperación entre artesanos y empresas proveedoras. Realizar campañas de sensibilización sobre el tema del emprendedurismo entre los artesanos.

ACCION CLAVE DE ÉXITO

Acción clave de éxito	Elaborar plan de fortalecimiento de capacidades de gestión: <i>marketing</i> y ventas.
Área(s) de oportunidad que se debe(n) atender	Solamente se cuenta con un punto de venta. Las carencias señaladas en el área de comercialización y <i>marketing</i> afectan directamente a la percepción del producto por parte de los consumidores.
Justificación	Contar con otros espacios estratégicos para realizar la venta de sus productos.
Beneficios	Incremento de las ventas. Comunicación de su oferta.
Impacto	Impacto de la acción clave: se incrementará las capacidades productivas y empresariales de los artesanos.
Indicadores de impacto	Indicadores de impacto: que los artesanos logren desarrollar una oferta competitiva, sostenible y de calidad para atender el mercado. Proporcionar a los artesanos instrumentos de gestión que coadyuven, junto con otros esfuerzos, a obtener personería legal.
Acciones que se deben desarrollar en la implementación	Desarrollar concursos locales para conservar la tradición del producto artesanal, pero con autenticidad y creatividad. Incorporar en la casa temática Nahuat Pipil del Municipio de Nahuizalco, muestras de obras de artesanías actuales. Promover los productos artesanales. Promover eventos que generen una cultura empresarial con orientación al mercado.

Referencias bibliográficas

- Beltrán, Jaramillo Jesús M., Indicadores de gestión, una herramienta para lograr la competitividad (1999) Bogotá, Colombia, 3R Editores.
- Blanco, I. (2000) El control integrado de gestión. México, Limusa Noriega Editores S.A.
- Censo de Población y Vivienda de 2007. Digestyc. El Salvador.
- Documental. El Salvador impresionante. Sitio oficial de turismo de El Salvador. (2011, marzo). Nahuizalco. Recuperado de <http://www.elsalvador.travel/nahuizalco-3/>
- Documental. Nahuizalco (2011, marzo). Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Nahuizalco>
- Documental. Sonsonate, El Salvador. (2011, marzo). Recuperado de [http://es.wikipedia.org/wiki/Sonsonate, El Salvador](http://es.wikipedia.org/wiki/Sonsonate,_El_Salvador)
- Estudio propuesta para el posicionamiento de la artesanía patrimonial del Ecuador: Informe final. (2011) Primera edición. Artesanía patrimonial. Recuperado de la colección artesanía patrimonial: 978-9978-60-077-1 ISBN del tomo 1: 978-9978-60-078-8. Impresión Editorial El Conejo, Quito, Ecuador.
- Druker, Peter F., La sociedad postcapitalista, editorial Norma, 1994.
- Jáuregui, A. (2001, septiembre). Normas de desempeño para empresas (indicadores). Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/20/indicadores.htm>
- Muñiz, Luis, Cómo implementar un sistema de control de gestión en la práctica. Editorial Gestión 2000, 2002.
- Pérez, G. (2004, 16 de marzo). Por qué medir y para qué. degerencia.com. Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/por_que_medir_y_para_que
- Senn, James A., Sistemas de información para la administración, México, grupo editorial Iberoamericana, 1990.

ANEXOS

Anexo 1. Cuadros de registro de información

A. INSTALACIONES

		S	AV	PV			N	
Número de respuestas	(a)							100

TOTAL DE RESPUESTAS

Factor	(b)	100	67	33			0
--------	-----	-----	----	----	--	--	---

Total	0	+	0	+	0	+	0	=	0	5
% de éxito	0									

B. COMERCIALIZACION Y VENTAS

		S	AV	PV			N	
Número de respuestas	(a)							100

TOTAL DE RESPUESTAS

0 0 0 0

Factor	(b)	100	67	33			0
--------	-----	-----	----	----	--	--	---

Total	0	+	0	+	0	+	0	=	0	5
% de éxito	0									

C. INVENTARIOS

		S	AV	PV			N	
Número de respuestas	(a)							100

TOTAL DE RESPUESTAS

0 0 0 0

Factor	(b)	100	67	33			0
--------	-----	-----	----	----	--	--	---

Total	0	+	0	+	0	+	0	=	0	5
% de éxito	0									

D. PRODUCTIVIDAD

		S	AV	PV	N	
Número de respuestas	(a)					100
TOTAL DE RESPUESTAS		0	0	0	0	
Factor	(b)	100	67	33	0	
Total		0	0	0	0	= 0 5
% de éxito		0				

E. COSTOS

		S	AV	PV	N	
Número de respuestas	(a)					100
TOTAL DE RESPUESTAS		0	0	0	0	
Factor	(b)	100	67	33	0	
Total		0	0	0	0	= 0 5
% de éxito		0				

F. RENTABILIDAD TOTAL

		S	AV	PV	N	
Número de respuestas	(a)					100
TOTAL DE RESPUESTAS		0	0	0	0	
Factor	(b)	100	67	33	0	
Total		0	0	0	0	= 0 5
% de éxito		0				

G. RIESGO

		S	AV	PV	N	
Número de respuestas	(a)					100
TOTAL DE RESPUESTAS		0	0	0	0	
Factor	(b)	100	67	33	0	
Total		0	0	0	0	= 0 5
% de éxito		0				

H. COMPETITIVIDAD

		S	AV	PV	N	
Número de respuestas	(a)					100
TOTAL DE RESPUESTAS		0	0	0	0	
Factor	(b)	100	67	33	0	
Total		0	0	0	0	= 0 5
% de éxito		0				

I. LIQUIDEZ

		S	AV	PV	N	
Número de respuestas	(a)					100
TOTAL DE RESPUESTAS		0	0	0	0	
Factor	(b)	100	67	33	0	
Total		0	0	0	0	= 0 5
% de éxito		0				

**J. ORGANIZACIÓN
GREMIAL**

		S	AV	PV	N	
Número de respuestas	(a)					100
TOTAL DE RESPUESTAS		0	0	0	0	
Factor	(b)	100	67	33	0	
Total		0	0	0	0	= 0 5
% de éxito		0				

K. INNOVACION

		S	AV	PV	N	
Número de respuestas	(a)					100
TOTAL DE RESPUESTAS		0	0	0	0	
Factor	(b)	100	67	33	0	
Total		0	0	0	0	= 0 5
% de éxito		0				

L. PUNTOS DE VENTA

		S	AV	PV	N	
Número de respuestas	(a)					100
TOTAL DE RESPUESTAS		0	0	0	0	
Factor	(b)	100	67	33	0	
Total		0	0	0	0	= 0 5
% de éxito		0				

Anexo 2. Cuestionarios



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE NEGOCIOS

Este cuestionario se ha elaborado con el fin de conocer aspectos claves sobre la capacidad de gestión para producir y comercializar artesanías en el Municipio de Nahuizalco.

El propósito de la investigación es coadyuvar al sector artesanal de Nahuizalco en la identificación del comportamiento de variables de gestión, a fin de tomar acciones correctivas que mejoren la competitividad del sector; así como cumplir con los fines académicos, propios de la asignatura de Consultoría Administrativa.

Agradecemos su colaboración. Los alumnos y docente reconocen su disposición.

¡Muchas gracias!

INFORMACION GENERAL

SECTOR ARTESANAL AL QUE PERTENECE :		
MADERA <input type="checkbox"/>	FIBRAS <input type="checkbox"/>	OTROS: _____ <input type="checkbox"/>
Años de trabajar en esta actividad:		

CANTIDAD DE PERSONAS QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO				
1 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	10 <input type="checkbox"/>	más <input type="checkbox"/>

SEXO

hombres		mujeres	
---------	--	---------	--

A. INSTALACIONES

Se trata de la ubicación del área de trabajo, el lugar en dónde existe un flujo de materiales, herramientas y productos artesanales terminados; es el espacio para diferentes procesos productivos en donde se aprovecha la mano de obra, los equipos y las herramientas.

		S	AV	PV	N
1	Tiene disponibilidad de espacio solo para el trabajo				
2	Los instrumentos de trabajo que utilizan están en buenas condiciones				
3	Existen pasos definidos para empaquetar y movilizar las artesanías				
4	Cuenta con un servicio de transporte efectivo				
5	Le da manteniendo a su área de trabajo				

B. COMERCIALIZACION Y VENTAS

Conjunto de actividades desarrolladas con el fin de facilitar la venta de nuestros productos.

		S	AV	PV	N
1	Identifica mercados o ferias artesanales en donde ofrezca sus productos				
2	Promueve los productos con potenciales clientes				
3	Ha buscado nuevas formas de vender sus artesanías				
4	La venta la realiza en el mercado local				
5	Lleva un registro de los pedidos no entregados				

C. INVENTARIOS

Se refiere a los artículos terminados, en proceso de producción y materia prima.

		S	AV	PV	N
1	Hace buen uso de la materia prima				
2	Repone en el corto tiempo la materia prima que se acaba				
3	Paga oportunamente a sus proveedores de materia prima				
4	Cuenta con un espacio para guardar su materia prima y los productos				
5	Conoce el movimiento de sus productos terminados (rotación)				

D. PRODUCTIVIDAD

Evalúa la capacidad que se tiene para elaborar productos y el grado en que se aprovechan los recursos utilizados.

		S	AV	PV	N
1	Hace buen uso del tiempo de trabajo				
2	El producto le genera utilidades				
3	Elabora productos sin defectos				
4	El trabajo realizado es sin desperdicio				
5	Conoce la duración de sus productos				

E. COSTOS

Se refiere al gasto que representa la fabricación del producto: materia prima, mano de obra, desgaste de herramientas y equipos.

		S	AV	PV	N
1	Tiene un presupuesto para elaborar sus artesanías				
2	Domina el proceso del cálculo del precio (materiales, mano de obra, gastos y utilidades)				
3	Cumple con los requisitos de calidad exigidos por sus clientes				
4	Lleva a cabo acciones de reducción de costos				
5	Posee una estructura de costos				

F. RENTABILIDAD TOTAL

Esta es la capacidad que se tiene para generar beneficio económico por la realización de sus productos, es decir, mayores ingresos y menos costos.

		S	AV	PV	N
1	Para producir sus artesanías no hace con su dinero (capital de trabajo)				
2	Cumple con su plan de producción				
3	Cumple con el presupuesto al ejecutar sus artesanías				
4	Es efectivo en las ventas				
5	Mide sus ganancias				

G. RIESGO

Riesgo es la incertidumbre de que ocurra una pérdida económica; posibilidad de que haya una alternación respecto a los resultados esperados.

		S	AV	PV	N
1	Está en capacidad de cubrir los costos de operación				
2	Mide el peligro de no ganar				
3	Mide el peligro de no pagar a sus proveedores				
4	Conoce su utilidad después de gastos y costos				
5	Mide la rotación de su materia prima				

H. COMPETITIVIDAD

La capacidad que se tiene para obtener ganancias (rentabilidad) en el mercado en relación con otros que ofrecen similares productos.

		S	AV	PV	N
1	El costo de su producto es menor que el de su competencia				
2	Ha incrementado su participación en el mercado durante este año				
3	Posee ventajas de calidad en su producto, en relación con sus competidores				
4	Hace actualizaciones creativas a sus productos				
5	Cumple con las exigencias de sus clientes				

I. LIQUIDEZ

Es la capacidad de convertir de forma inmediata los inventarios en dinero en efectivo

		S	AV	PV	N
1	Cuenta con un mínimo de capital de trabajo				
2	Puede usted cumplir con sus compromisos de pago al corto plazo				
3	Lleva un control efectivo de sus inventarios				
4	Lleva un control efectivo de su dinero efectivo				
5	Lleva un control efectivo de los clientes que le deben				

J. ORGANIZACIÓN GREMIAL

Se trata de agrupación de artesanos que se asociación para defender sus intereses comerciales.

		S	AV	PV	N
1	Esta organizado con otros artesanos para consolidar la oferta de productos artesanales				
2	Realizan talleres con fines empresariales entre los artesanos				
3	Conoce usted si se realizan proyectos de cooperación y asociatividad entre los agentes del sector público y privado, dirigidos al sector artesanal				
4	Se organizan concursos para desarrollar productos artesanales, de acuerdo con las tendencias del mercado				
5	Se promueven eventos que generen una cultura empresarial con orientación de mercado				

K. INNOVACION

Creación o modificación de productos/servicios para lograr el éxito comercial.

		S	AV	PV	N
1	Ha considerado el uso de nuevos materiales				
2	Ha realizado cambios en su proceso de elaboración de artesanías				
3	Ha realizado mejoras para aprovechar al máximo la mano de obra				
4	Ha modificado la presentación de sus productos				
5	Ha buscado nuevos mercados para vender sus productos				

L. PUNTOS DE VENTA

Se trata de la zona de venta, el lugar o espacio abierto o cerrado que se establece para realizar la venta de sus productos.

		S	AV	PV	N
1	Tiene punto de venta				
2	Tiene local comercial				
3	Realiza las ventas a clientes mayoristas				
4	Su punto de venta es fácil para sus clientes (accesible)				
5	Trabaja por pedidos que el cliente recoge				

Marque las necesidades más sentidas en su negocio: (Puede marcar más de una)

Publicidad y promoción

Infraestructura

Asociatividad y formalización

- Punto comercial
- Capacitación
- Maquinaria y equipo
- Asistencia y apoyo en ferias
- Financiación
- Mayor comercialización
- Mejorar producción/calidad

BITACORA FOTOGRAFICA

Anexo 3

Primera visita a Nahuizalco. Domingo 4 de septiembre 2011.

Al llegar a Nahuizalco, fuimos recibidos por representantes de los artesanos, quienes nos invitaron a recorrer el museo en la Casa Temática Nahuat Pipil.



Se sostuvo una reunión con los líderes para coordinar las actividades.

Reunión con artesanos y grupos de Utec.



Los líderes artesanales dieron inicio a la reunión, contextualizando y recapitulando las actividades que en el pasado se han venido realizando a partir de la investigación y proyección social que la Universidad Tecnológica, en el Municipio de Nahuizalco. Posterior a esto, nos presentamos ante los artesanos.



Así mismo, algunos de los artesanos manifestaron el interés y las expectativas que tienen con respecto a los resultados esperados.

Inmediatamente concluidas las presentaciones procedimos a organizarnos para delimitar las actividades que realizarían.



Al final de la jornada realizamos un convivio, en que compartimos experiencias.



Anexo 4

Segunda visita a Nahuizalco. Domingo 2 de octubre 2011.



TALLERES ARTESANALES



TALLERES ARTESANALES

