



**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
SEDE REGIONAL CAMOAPA**

Trabajo de Graduación:

**Estrategias para el sector artesanal organizado del Municipio de Camoapa,
Departamento de Boaco
(Para optar al Título de Licenciatura en Administración de
Empresa con mención Agro negocios)**

Autores:

**Bra. Surama Auxiliadora Salazar Jirón
Br. Wilberth Antonio Urbina Fargas**

Asesores:

**MSc. Ricardo Araica Zepeda
MSc. Luis Guillermo Hernández Malueño**

**Camoapa, Boaco, Nicaragua
Agosto 2010**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
SEDE REGIONAL CAMOAPA**

Trabajo de Graduación:

**Estrategias para el sector artesanal organizado del Municipio de Camoapa,
Departamento de Boaco
(Para optar al Título de Licenciatura en Administración de
Empresa con mención Agro negocios)**

Autores:

**Bra. Surama Auxiliadora Salazar Jirón
Br. Wilberth Antonio Urbina Fargas**

Asesores:

**MSc. Ricardo Araica Zepeda
MSc. Luis Guillermo Hernández Malueño**

**Camoapa, Boaco, Nicaragua
Agosto 2010-10-27**

Esta tesis fue aceptada en su presente forma por la Universidad Nacional Agraria Sede Camoapa y aprobada por el tribunal examinador como requisito parcial para optar al grado:

**LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA CON MENCIÓN EN
AGRONEGOCIOS**

Miembros del tribunal examinador

LIC. Luis Bravo Gonzaga MSC.

Presidente

LIC. Hilda Real Quintana

Secretaria

LIC. Ronaldo Masis López

Vocal

TUTORES:

Ing. Luis G. Hernández Malueños MSc.

LIC. Ricardo Araica Zepeda MSC.

SUSTENTANTE:

Surama Auxiliadora Salazar Jirón.

Wilberth Antonio Urbina Fargas.

SECCIÓN	ÍNDICE	PÁGINA
	DEDICATORIA	i
	AGRADECIMIENTO	ii
	ÍNDICE DE CUADROS	iii
	ÍNDICE DE FIGURAS	iv
	ÍNDICE DE ANEXOS	v
	RESUMEN	vi
	ABSTRACT	vii
I	INTRODUCCIÓN	1
II	OBJETIVOS	2
2.1	Objetivo general	2
2.2	Objetivos específicos	2
III	MATERIALES Y METODOS	3
3.1	Descripción del área de estudio	3
3.1.2	Principales actividades económicas del municipio de Camoapa	3
3.1.2.1	La ganadería y agricultura	3
3.1.2.2	Comercio y otras actividades económicas	3
3.1.2.3	La estructura ramal	4
3.2	Diseño metodológico	4
3.3	Variables evaluadas	4
3.3.1	Variables derivadas del análisis FODA- DOFA	5
3.4	Análisis FODA	6
3.4.1	Análisis de las estrategias en la matriz	6
3.4.2	Definición de las estrategia	7
3.5	Tamaño de la muestra	8
3.6	Análisis de datos	8
IV	RESULTADO Y DISCUSIÓN	9
4.1	Resultado del análisis de la entrevista	9
4.1.1	Manejo y comercialización de la artesanía	9
4.1.2	Potencialidades y limitaciones del sector artesanal	9
4.2	Resultados del análisis de las variables de la encuesta	10
4.2.1	Información general del artesano	10
4.2.2.	Características del negocio	11
4.2.3	Capacitación	11
4.2.4	Otros aspectos relevantes	12
4.3	Aspectos sobre el mercado	12
4.3.1	Análisis situacional del sector artesanal en el municipio de Camoapa	13
4. 3.2	Proceso de elaboración para la comercialización de productos artesanales	14
4.3.3	Factores que influyen en la mezcla de mercadotecnia	16

4.3.3.1	Factores del micro entorno	16
4.3.3.2	Factores del macro entorno	16
4.3.4	Análisis de la demanda	17
4.3.4.1	Indicadores que influyen en la demanda del producto	17
4.4	Análisis FODA del sector artesanal en el municipio de Camoapa	17
4.4.1	Estrategias propuestas para el sector artesanal de Camoapa	19
4.4.2	Estrategia FO (Fortaleza Vs. Oportunidad)	19
4.4.3	Estrategia DO (Debilidad Vs. Oportunidad)	19
4.4.4	Estrategia FA (Fortaleza Vs. Amenaza)	19
4.4.5	Estrategia DA (Debilidad Vs. Amenaza)	20
4.5	Niveles estratégicos	20
4.5.1	Estrategias primarias	20
4.5.2	Estrategias secundarias	21
4.6	Análisis competitivo del sector	22
4.6.1	Distribución del sector artesanal por género	23
4.7	Competitividad del sector en el diamante Michael Porter	24
4.7.1	Características del sector	24
4.7.2	Competidores del sector artesanal	25
4.7.3	Análisis de Proveedores	26
4.7.4	Productos Sustitutos	26
4.7.5	Nuevos Entrantes	27
4.8	Acciones para implementar las estrategias	29
4.8.1	Estrategias primarias y acciones a implementar	29
4.8.2	Estrategias secundarias y acciones a implementar	31
4.8.3	Perspectivas de desarrollo del sector artesanal en el municipio de Camoapa	31
V	CONCLUSIONES	33
VI	RECOMENDACIONES	34
VII	LITERATURA CITADA	35
VIII	ANEXOS	37

DEDICATORIA

La presente investigación es el resultado de mucho esfuerzo y horas de trabajo es por ello que la ofrecemos en primera instancia, a Dios por habernos otorgado el don de la inteligencia, a nuestros padres por el incondicional apoyo que siempre nos brindan y por el sacrificio de su trabajo en nuestra formación.

Pedimos al Supremo Creador que derrame bendiciones sobre quienes con abnegación nos guiaron por el camino de la vida.

Sr. Antonio Salazar Lima (Q.E.P.D)

Sra. Filomena Jirón Díaz

Sr. Luis Urbina Urbina

Sra. Bernarda Fargas Sandoval

AGRADECIMIENTO

A nuestros padres por habernos motivados e incentivado con sus consejos y por habernos inculcados valores que nos han ayudado a ser mejores personas, alcanzando mediante sus esfuerzos y apoyo incondicional, la coronación de nuestra carrera profesional; esperando que dichos esfuerzos sean correspondidos.

A nuestros hermanos que de una u otra forma nos brindaron su cariño y apoyo en el transcurso de nuestras vidas.

A nuestro tutor Lic. MSc. Ricardo Araica Zepeda, por brindarnos de su tiempo, ayuda y conocimientos profesionales durante el proceso de este trabajo de culminación de estudios.

Al Ing. Luis Guillermo Hernández Malueños, por su ayuda incondicional, aportes y consejos.

Al Lic. Elvis Hernández Malueños, por dedicarnos parte de sus tiempo, conocimientos y brindarnos sugerencias a nuestro trabajo.

A nuestros profesores por habernos brindado los conocimientos teóricos-prácticos durante nuestra formación profesional.

A todo los artesanos e instituciones que colaboraron con la información para la realización de este trabajo.

En fin a nuestros compañeros y a cada una de las personas que estuvieron apoyándonos siempre y nos instaron a seguir adelante.

Bra. Surama Auxiliadora Salazar Jirón

Br. Wilberth Antonio Urbina Fargas

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS	PÁGINA
1.- Infraestructura comercial a nivel urbano	3
2.- Variables de la encuesta al sector artesanal de Camoapa	5
3.- Variables de la entrevista a líderes del sector artesanal	5
4.- Variables derivadas para el estudio de mercado	5
5.- Tamaño de la muestra de artesanos encuestados en Camoapa	7
6.- Matriz de potencialidades, limitantes y problemas del sector Artesanal de Camoapa	10
7.- Análisis FODA del sector artesanal	18
8.- Estrategias primarias	21
9.- Estrategias secundarias	22

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURAS	PÁGINA
1.- Fuerzas que promueven la competencia	8
2.- Canales de distribución de los artesanos de Camoapa	13
3.- Diagrama de operaciones	15
4.- Análisis situacional	16
5.- Distribución del sector artesanal organizado	23
6.- Distribución del sector artesanal por género	24
7.- Diamante de Michael Porter	29

ÌNDICE DE ANEXOS

ANEXOS	PÁGINA
1.- Entrevista a líderes artesanos	37
2.- Encuesta dirigida al sector artesanal	38
3.- Entrevista informal	40
4.- Información general del artesano	41
5.- Características del negocio	41
6.- Capacitación	42
7.- Matriz de definición d estrategias	43
8.- Matriz cuantitativa de análisis de las estrategias	44
9.- Imagen foto del mapa de Camoapa	48
10.- Imágenes	49

Salazar S. A y Urbina W. A., 2010. Estrategias para el sector artesanal organizado en el Municipio de Camoapa, Departamento de Boaco. Trabajo graduación de Licenciatura en Administración de Empresa con mención Agro negocios. Universidad Nacional Agraria (UNA) sede Camoapa, Nicaragua.

RESUMEN

En el presente trabajo presenta la propuesta de estrategias de desarrollo para el sector artesanal organizado del municipio de Camoapa, basado en el análisis situacional del mismo y en el plan estratégico municipal. Refleja las potencialidades y limitantes del sector, caracteriza el nivel de desarrollo económico y social de los artesanos e identifica sus perspectivas de desarrollo. El municipio de Camoapa tiene una actividad artesanal que trabaja con cuero, hierro y pita, en la actualidad existen 38 artesanos de pita, 18 artesanos del cuero y 13 artesanos de metal. Las herramientas utilizadas para la recolección de la información pertinente fueron la entrevista, la encuesta y estudio de mercado. Las variables evaluadas fueron manejo y comercialización de artesanía, potencialidades y limitantes, características del negocio, capacitación y otros aspectos relevantes. Para el análisis se utilizó la matriz FODA – DOFA, estadística descriptiva y matriz de planificación estratégica. Los principales resultados indican la necesidad de organización de los artesanos, el espacio requerido para exponer sus productos, la capacitación para la mejora del diseño de la diversidad de productos asimismo expresan más apoyo en la comercialización y participación en eventos nacionales de relevancia. Las estrategias primarias seleccionadas del análisis de la matriz de planificación estratégica fueron: la promoción de la asociatividad, conocimiento sobre registros y patentes, articulación de agentes de la cadena, publicidad, gestión corporizada; las estrategias secundarias fueron: denominación de origen, creación de redes artesanales a nivel latinoamericano y la gestión de asistencia técnica para los artesanos.

Palabras claves: sector, artesanos, estrategias.Camoapa.

ABSTRACT

This work presents the proposed development strategies for the handicraft sector Camoapa organized municipality, based on the analysis of it and in the municipal strategic plan. It reflects the potential and limitations of the sector, characterized the level of economic and social development of the artisans and identifies their development prospects. Camoapa Township has a craft that works with leather, iron and whistles; there are currently 38 pita artisans 18 artisans 13 artisans leather and metal. The tools used to collect relevant information were the interview, survey and market research. The variables studied were management and marketing of handicrafts, potentials and limitations, characteristics of the business, training and other relevant aspects. For the analysis we used the TOWS Matrix - SWOT descriptive statistics, and strategic planning matrix. The results suggest the need for organization of artisans, the space required to display their products, training to improve the design of product diversity also express more support in marketing and participation in national events of significance. The selected primary strategies of the analysis of strategic planning matrix were: the promotion of partnerships, knowledge and patent records, coordination of actors in the chain, advertising, management embodied, secondary strategies were: designation of origin, networking handicrafts in Latin America and the management of technical assistance for artisans.

Key words: Tradition, cultural patrimony, craft, manufactures, strategies, etc.

I. INTRODUCCIÓN

El sector artesanal es un conjunto de pequeñas empresas de manufactura tradicional y de talleres artesanales que forman un conglomerado productivo social y cultural que identifica a un pueblo o un país. Además, de que el carácter global e integral del proceso artesanal permite desarrollar con óptimos resultados la experimentación de dicha producción, ya que éstos productos ocupan un espacio importante del mercado.

Aunque existe una relación integral entre artesanía y sector artesanal, cada uno se puede explicar independientemente, ya que constituye un campo específico para la formulación de estrategias de desarrollo. La artesanía, por ejemplo, se relaciona con el tema del diseño, en cuanto es un factor determinante del aspecto formal del producto y su relación con las funciones reales y potenciales, prácticas y estéticas. Es decir, su aspecto cultural, además de constituir un espacio para el ejercicio de la expresión estética, se configura en la síntesis de sus cargas de significación, mediante la operacionalización simbólica, las cuales, a su vez, dan forma a una visión particular del mundo que marca el desarrollo de una historia social.

La importancia del sector artesanal en Nicaragua incluyendo en el municipio de Camoapa, perteneciente al Departamento de Boaco, radica en una expresión de cultura y el principal factor para dar a conocer la creatividad y tradición de un país o de un pueblo, lo que impulsa a la necesidad de fortalecer la capacidad organizativa para lograr una representación democrática del sector artesanal en el municipio de Camoapa.

El problema de la artesanía como pequeña empresa de manufactura tradicional se centra en el carácter recesivo de esta en nuestro país, fuertemente condicionado por una serie de deficiencias estructurales de naturaleza productiva y comercial, que se han visto agrandada en la difícil coyuntura económica actual por la falta de políticas específicas de sentido global e integral, que permitan elevar el nivel de vida, ingresos y trabajo a este importante sector económico y cultural; es por esto, que pretendemos sintetizar los principales problemas que caracterizan el desarrollo de la empresa artesanal en sus áreas de producción, comercialización, información y gestión financiera.

Luego de identificar la problemática y la importancia del sector procedemos a crear objetivo que justifiquen la importancia y las necesidades del sector artesanal de camoapa para crear estrategias que permitan desarrollar la artesanía en el municipio.

II.- OBJETIVOS

2.1- Objetivo general

Proponer estrategias de desarrollo para el sector artesanal organizado del municipio de Camoapa, basado en el análisis situacional del mismo y en el plan estratégico municipal, en el período 2009-2010.

2.2- Objetivos específicos:

- a) Analizar las potencialidades y limitaciones del sector artesanal organizado del municipio de Camoapa.
- b) Caracterizar el nivel de desarrollo económico y social de los artesanos organizados del municipio de Camoapa.
- c) Identificar las perspectivas de desarrollo del sector artesanal organizado en el municipio de Camoapa.

III.- MATERIALES Y MÉTODOS

3.1.- Descripción del área de estudio

El presente estudio se realizó en el municipio de Camoapa. Según el Instituto Nicaragüense de Estudios Territoriales (INETER, 2005), Camoapa es un municipio del departamento de Boaco, fundada el 23 de agosto de 1858, situada a 114 km de Managua y a 30 km. de la cabecera departamental. Sus límites son: al norte con los municipios de Boaco, Matiguás y Paiwas, al sur con Cuapa y Comalapa, al este con los municipios de El Rama y La Libertad y al oeste con los municipios de San Lorenzo y Boaco. La extensión es de 1,483.29 km². Tiene una altura aproximada de 520 m.s.n.m. (metros sobre el nivel del mar). El período de ejecución de la investigación fue de agosto 2009 a marzo 2010.

3.1.2.- Principales actividades económicas del municipio de Camoapa

3.1.2.1. - La ganadería y agricultura

Considerando que la principal actividad es la ganadería, se calcula que alrededor de 105 mil manzanas están dedicadas al pasto para ganado, siendo las variedades tradicionales más comunes: La India, Asia, Jaragua. A nivel de pasto tecnificado (3% del total) son: Gamba, Retana y Taiwán. Existe una población aproximada de 60,000 cabezas de bovinos, cuya principal forma de explotación es el doble propósito (carne y leche). La exportación de carne se realiza a través de una cuota fija correspondiente al 30 % del total nacional y 63% para el desarrollo de leche El (42.5%) son vacas paridas.

3.1.2.2. - Comercio y otras actividades económicas

Según INETER (2005), el municipio tiene una actividad artesanal que trabaja con: cuero, hierro y pita; estos son generadores de empleos que se trasladan de generación en generación. Actualmente existen 36 artesanos de pita, 34 del cuero, 40 artesanos de metal (acero y bronce) el siguiente cuadro resume la infraestructura comercial del municipio de Camoapa.

Cuadro 1: La infraestructura comercial a nivel urbano en el municipio de Camoapa

Comercio	Cantidad	Comercio	Cantidad
Sastrerías	10	Farmacias	15
Panaderías	10	Bares	8
Molinos	3	Taller de mecánica	5
Pulperías	185	Gasolineras	2
Hoteles	5	Cooperativas de Ahorro y Crédito	2
Comedores	12	Insumos agropecuarios	4
Curtiembres	2	Taller de vulcanización	5
Zapaterías	15	Mataderos	1
Carpinterías	10	Billares	3
Herrerías	22	Materiales de construcción	2

Fuente: Alcaldía Municipal de Camoapa.

3.1.2.3.- La estructura ramal

- a) **Textiles, prendas, cuero y calzado:** INIFOM, (2005). Incluye la producción y elaboración de los productos de cuero, como por ejemplo, curtiembres, zapatería y talabarterías; estos últimos procesan artículos de cuero: albardas, pecheras, monturas y alforjas. Agrupan 61 establecimientos, que generan igual número de empleos directos.
- b) **Madera y Muebles:** Según el Programa Nacional de Ordenamiento Territorial (Pronot, 2004), ésta sub-rama incluye talleres que trabajan con la madera: carpinterías y ebanisterías.
- c) **Fabricación de otros productos corcho y paja:** Existen 37 artesanos de pita organizados en dos cooperativas.
- d) **Productos Metal Mecánico.** Incluye los talleres de soldaduras, herrería, artesanías de metales, producción de rejas, frenos, espuelas. Agrupan 64 establecimientos, generando igual número de empleos.

3.2.- Diseño metodológico

Para la recolección de la información en el presente estudio se tomaron como técnica, la entrevista, dirigida a líderes artesanales previamente identificados de cada pequeña cooperativa organizada (pita, cuero y acero), Esta recabó información sobre el manejo, comercialización, potencialidades de la labor artesanal y las limitaciones que esta presenta

También se aplicó la encuesta a un total de 34 artesanos entre los tres rubros representados, considerando los siguientes aspectos, información general del artesano, características del negocio, capacitación y otros aspectos relevantes, tomando como resultado la respuesta con mayor porcentaje adquirido en el análisis estadístico

Se realizó la entrevista informal a los artesanos en general esta con el fin de conocer información que no se identificó en la entrevista y la encuesta, con la finalidad de obtener información sobre el mercado, enfocado al análisis situacional del sector artesanal en el municipio de Camoapa, proceso de elaboración de producto artesanal, factores que influyen en la mezcla de mercadotecnia, análisis de la demanda y indicadores que influyen en la demanda del producto.

Posteriormente se procedió a la actualización del FODA de la mesa de artesanía proveniente del plan estratégico municipal, lo que permitió junto al análisis de las variables la formulación de estrategias del sector artesanal.

3.3.- Variables evaluadas

Los cuadros 2, 3 y 4 de esta página resumen las variables derivadas de las encuestas y de la entrevista.

Cuadro 2. Variables derivadas de la entrevista aplicada al sector artesanal del municipio de Camoapa.

Nº	Variable
1.	Manejo y comercialización de artesanía
2.	Potencialidades de la labor de artesanal
3.	Limitantes

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 3. Variables derivadas de la encuesta aplicada al sector artesanal del municipio de Camoapa.

Nº	Variable
1.	Información general del artesano
2.	Características del negocio
3.	Capacitación
4.	Otros aspectos relevantes

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 4. Variables derivadas para el estudio de mercado aplicadas al sector artesanal del municipio de Camoapa.

Nº	VARIABLES
1	Análisis situacional del sector artesanal en el municipio de Camoapa
2	Proceso de elaboración de producto artesanal
3	Factores que influyen en la mezcla de mercadotecnia
4	Análisis de la demanda
5	Indicadores que influyen en la demanda del producto

Fuente: Elaboración propia

3.3.1- Variables derivadas del análisis FODA – DOFA

Según IPN (2002), Instituto politécnico nacional, la Matriz FODA nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la institución (Anexo 6).

Estrategias DO (MINI – MAXI)

Las estrategias, DO (Debilidades vs. Oportunidades), contribuirán a crear alternativas que minimizarán las debilidades y maximizarán las oportunidades.

Estrategias FA (MAXI – MINI)

Estas estrategias, FA (Fortalezas vs. Amenazas) se basarán en alternativas donde las fortalezas pudieran copar con las amenazas del medio ambiente externo

Estrategias FO (MAXI – MAXI)

Estas estrategias, FO (Fortalezas vs. Oportunidades) permitirán proponer alternativas que maximizarán tanto las fortalezas como las oportunidades.

Estrategias DA (MINI – MINI)

Estas estrategias (Debilidades vs. Amenazas) permiten generar alternativas que minimizarán tanto las debilidades como las amenazas.

3.4.- Análisis FODA

Albert Humphrey (S.F.), el FODA como técnica de planeación, permitirá contar con información proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y que con su conocimiento pueden aportar ideas para el futuro de la organización. Es necesario señalar que la intuición y la creatividad de los involucrados es parte fundamental del proceso de análisis pues una determinada situación para unos parece ser una oportunidad, para otros puede pasar desapercibida; de manera similar con las amenazas, fortalezas y debilidades que sean examinadas.

La técnica requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la organización y que puedan tener implicaciones en su desarrollo, como pueden ser los tipos de productos o servicios que ofrece la organización, la capacidad gerencial con relación a la función de dirección y liderazgo; así como los puntos fuertes y débiles de la organización en las áreas administrativas. Los elementos a evaluar pueden incrementarse de acuerdo a las percepciones que se tengan del entorno de la organización por parte de quienes realicen el diagnóstico, este se realiza a partir de la actualización del FODA que parte del plan estratégico municipal (PEM).

3.4.1.- Análisis de las estrategias en la matriz

Fred. R., David (1997), en la imperiosa necesidad de abordar sistemáticamente y en forma continua acciones de evaluación, para efectos de diagnóstico en las organizaciones del sector productivo (tanto públicas como privadas), basada en la aplicación de una herramienta objetiva, práctica y viable, conocida como Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que deriva en la siguiente matriz finalmente en la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE), que permite desarrollar las estrategias, y de ésta forma analizar los factores que tienen mayor preponderancia y proporciona juicios para la

construcción de un balance estratégico, que representa para la dirección de las organizaciones la posibilidad de participar en forma exitosa en la implantación de estrategias.

3.4.2.- Definición de las estrategias

Según IPN (2002), Instituto politécnico nacional, en la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la institución (Anexo 6).

Para la elaboración de la matriz cuantitativa del FODA se tomaron en cuenta tanto los factores internos como los externos: asignando un peso específico no mayor de uno a cada una de las ideas de acuerdo a su importancia en el FODA; luego a cada una de las estrategias se le asignó una Calificación de Atractivo (CA) esta puede ir de un mínimo de uno a un máximo de cuatro. Posteriormente, se le da un Total de la Calificación del Atractivo (TCA), que ésta resulta de la multiplicación del peso de cada una de las ideas por la calificación del atractivo dando como resultado el TCA; la suma de estas nos darán el nivel de confiabilidad y atractivo de cada estrategias, seleccionando de este modo las de mayor puntaje, que sobrepasen el 6.00 (60%) para definir las como estrategias primarias y estrategias secundarias.

3.5. - Tamaño de la muestra

La entrevista fue aplicada a tres líderes artesanales, uno de cada rubro: pita (1), acero (1), cuero (1).

- Se identificó cantidad de artesanos con lista proporcionada por la alcaldía municipal de Camoapa.
- Se consideró la cantidad de artesanos que están organizados en pequeñas cooperativas artesanales en los rubros pita, acero y cuero.
- Se seleccionó aleatoriamente el 50% de los artesanos correspondientes a cada rubro (ver cuadro 5).

Cuadro 5: Tamaño de muestra utilizada artesanos encuestados de Camoapa

Rubros de Artesanías	Cantidad de artesanos	Porcentaje	Encuestados
Pita	38	50%	19
Cuero	18	50%	9
Acero	13	50%	6
Total	69		34

Fuente: Elaboración propia.

3.6.- Análisis de datos

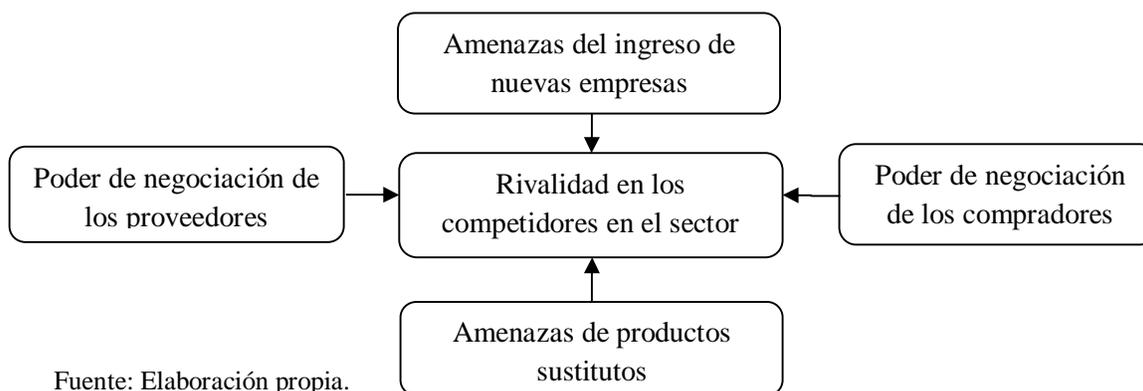
Las variables derivadas de la entrevista se analizaron desde el punto de vista descriptivo, en base a los aportes de los líderes entrevistados. De igual forma las variables derivadas de la encuesta además de porcentajes e histogramas.

Para la definición de estrategias se utilizaron tanto los resultados del análisis estadístico como el procedimiento de la matriz FODA recomendado por el Instituto Politécnico Nacional (IPN 2,002), para la comisión de artesanía (Obtenida del plan estratégico Municipal, 2,007). Se aplicó la matriz cuantitativa de planificación estratégica y así definir las alternativas prioritarias de acuerdo a puntuación generada por esta metodología.

Se utilizó el diamante de Michael Porter (1998), con la finalidad de reflejar la competitividad, con cada estrategia seleccionada de la matriz cuantitativa. En este sentido Porter plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. Desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones. El poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector. Este puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y débil en otros sectores donde existen rentabilidades elevadas.

Estas cinco fuerzas son: a) amenaza del ingreso de nuevas empresas al mercado; b) capacidad de negociación de los proveedores; c) capacidad de negociación de los compradores; d) posibilidad de utilizar productos sustitutos; y e) rivalidad entre los competidores actuales (ver figura 1).

Figura 1: Fuerzas que promueven la competencia



Por último, es importante mencionar que el objetivo de la estrategia competitiva para una empresa en un sector industrial determinado, es encontrar una posición en dicho sector en la cual puedan defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

IV.- RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados del análisis de variables procedentes de la entrevista

4.1.1. Manejo y comercialización de la artesanía

De acuerdo con los resultados obtenidos de la entrevista aplicada a los líderes artesanales estos están total mente de acuerdo con la idea de pertenecer a una cooperativa artesanal, por que les brinda oportunidades para dar a conocer sus productos de una forma más efectiva; por otra parte todos consideran conveniente en que la artesanía debería tener su propio espacio de venta para así encontrar todo tipo de artesanía en un solo lugar.

Sin duda alguna, en cuanto a mejora del diseño, los entrevistados creen que para esto deben recibir capacitaciones sobre diseño e innovación de forma periódica, así como mejorar el acceso a materiales naturales en el municipio tales como (tintes naturales u otros tipos de palma) y sobre todo que las personas que vayan aprendiendo nuevas técnicas vayan transmitiendo estos conocimientos a los demás artesanos. En cuanto a la comercialización ellos demandan mayor ayuda de parte de las autoridades municipales como de empresas privadas para una mayor participación en eventos importantes tales como EXPICA, NICAMER u otros eventos que se realicen dentro o fuera del país.

El desarrollo del sistema artesanal en el municipio de Camoapa se da a conocer, tomando en cuenta los siguientes aspectos que destacan en el movimiento de un ciclo de subsistencia: producción, rendimiento, comercialización y variedad. Los artesanos aseguran que así como hay aspectos que sobresalen otros no, y algunos se fueron desarrollando con el tiempo; por consiguiente antes no se tenía conocimiento de variedad, estilo y formas de innovación y las capacitaciones de los últimos años han mejorado las técnicas de elaboración para mantener una visión futura y perpetuar en el mercado nacional. En la producción no ha avanzado en su totalidad debido a la falta de un mercado y aunque ha aumentado la cantidad de artesanos en los puestos de venta al público y talleres se encuentran más productores que compradores; en cuanto al rendimiento ha mejorado por la manipulación de mejor materia prima.

La comercialización en el pasado y el presente ha sido un problema, porque nunca se han identificado y crecido como artesanos; ellos han vendido sus creaciones por sí mismo sin ninguna ayuda y por esto ha sido un reto obtener ventas significativas, con la ventaja de tener más variedad y manejo de técnicas para crear nuevas artesanías.

4.1.2. Potencialidades y limitaciones del sector artesanal del municipio de Camoapa

Para determinar cada uno de los aspectos tomados como potencialidades, limitaciones y problemáticas se analizaron cada una de las entrevistas dirigidas a los líderes artesanales del municipio de Camoapa respectivamente, con la finalidad de identificar lo más relevante de cada una de ellas.

Estas se definieron con cada pregunta de la entrevista y tomando como relación una comparación del sector artesanal de Camoapa y como ha subsistido en años anteriores, aquí

sobresalen los problemática más relevante y hasta hoy identificada por los resultados antes expuestos (ver cuadro 6).

Cuadro 6. Matriz de potencialidades, limitaciones y problemas del sector artesanal del municipio de Camoapa

Potencialidades	Limitantes	Problemas
Innovación de nuevos diseños.	Poca calidad de materia prima.	Falta de organización de los artesanos.
Mejor calidad del producto	Falta de comercio en el municipio.	Carencia de apoyo por los gobiernos municipales.
Apoyo de empresas turísticas.	Falta de un mercado propio.	Falta de financiamiento en el mercado de artesanos.
Apoyo por la empresa privada.	Manejo de mercado por intermediarios.	Falta de herramientas adecuadas para elaborar el producto.
Productos para competir a nivel internacional.	Como intermediario los mayoristas limitan sus precios.	Falta de financiamiento para participar en ferias artesanales.
Gran diversificación de productos.	Bajo precio del producto en el mercado nacional.	

Fuente: Elaboración propia.

En la experiencia mexicana Rafaela Luft (2006), expresa que el Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías (FONART) ha tenido "malas experiencias", de las cuales "tendríamos ya que haber aprendido algo". Por ejemplo, "tuvimos una propuesta de Wal-Mart para comercializar las artesanías que Fonart le llevará. Además, fue toda una odisea, porque debíamos seguir sus parámetros de transnacional, como si las artesanías fueran productos perecederos o abarrotes. Las piezas estuvieron mal expuestas, fueron maltratadas, y acabaron tiradas, destruidas. No necesitamos eso. "Las artesanías mexicanas merecen estar bien exhibidas, bien vendidas y bien tratadas. Con esos requisitos cubiertos, cualquier escaparate es digno.

Por tanto, esto evidencia la imperiosa necesidad de superar los problemas de calidad de las materias primas y de los productos, si se quiere competir a nivel internacional; así como, saber negociar con los intermediarios extranjeros.

4.2.- Resultados del análisis de variables procedentes de la encuesta

4.2.1.- Información general del artesano

En lo relativo al estado civil, de los 34 artesanos encuestados, se determinó que solamente el 28% de éstos están casados y el restante se encuentra en unión libre y soltera.

En lo concerniente a la edad el 17% están en un rango entre 35 a 40 años, siendo en su mayoría relativamente jóvenes en, un 80% de estos tienen entre 20 a 25 años de ser artesanos y dedicarse a esta actividad. Por otro lado, debido a su estabilidad económica el 25% de total

catalogan su nivel de vida como medio; por tanto, estos datos indican que el trabajo de artesanía les brinda un sustento para vivir, sobre saliendo que un 27% de los encuestados cuentan con estudios de educación primaria, esto se debe a que se dedican su oficio a temprana edad, no permitiendo elevar su nivel académico. Aunque son pocos los organismos que los apoyan, un 3% de los artesanos opinaron poseer becas para estudios o para sobresalir con su trabajo (ver anexo 3).

4.2.2.- Características del negocio

Para definir las características del negocio en el sector artesanal en Camoapa se determinaron los siguientes aspectos:

Los resultados indican que el 31% de la población artesanal utiliza su vivienda como taller, lo que para ellos, no es una desventaja tenerlo dentro de casa. Así mismo, el promedio de producción para ellos es regular, porque fabrican entre 2 a 5 productos diferentes, representando el 23% de ellos, aunque pocos artesanos fabrican más de 5 productos. Los productos artesanales se venden al detalle, asegurado por el 31% de los artesanos; esto se debe a que la comercialización no es muy buena y en algunos casos se elaboran sólo por encargo o comercializarlos fuera del municipio. Vinculadas a las ventas se encuentra la demanda de su producto la cual fue calificada como regular por el 15% de los encuestados por el poco comercio de la artesanía local (ver anexo 4).

4.2.3.- Capacitación

En cuanto a la capacitación, según el 29% de encuestados, manifestaron que han recibido capacitación en pintura, adorno, creatividad e innovación; aunque en los últimos años no han contado con capacitación para la mejora de sus productos. Los artesanos de Camoapa tienen una gama de problemas, siendo los más relevantes: bajo nivel de conocimiento y la falta de acceso al financiamiento (por eso el 25% manifestó que trabaja con capital propio, invirtiendo parte de sus ganancias para seguir produciendo en dependencia de ello y para el desarrollo de su artesanía). Por otra parte, el 20% está a cargo de una sola familia teniendo acceso a la educación de adultos en sus diferentes modalidades un 37% de los encuestados.

Según Mateos (2007), en la experiencia mexicana la institución organiza cursos de capacitación y asistencia técnica, para que los artesanos tengan los elementos que permitan mejorar el diseño y la manufactura de sus productos. De igual manera, existe un programa de financiamiento a la producción dirigido a la población que, por la naturaleza de sus condiciones socioeconómicas, no tiene acceso a fuentes de financiamiento de la banca comercial. Esta actividad se realiza por medio de los centros regionales de Fonart, ubicados en Michoacán, San Luis Potosí, Guadalajara, Oaxaca y el Distrito Federal. Con ello se apoya la adquisición de materias primas que aseguran un nuevo ciclo de producción o bien se pueden adquirir las herramientas necesarias para complementar el proceso de trabajo.

4.2.4.- Otros aspectos relevantes

En la misma experiencia mexicana Arraíza (2006), menciona que la feria tiene como objetivo principal fomentar la creatividad del sector artesanal nacional y difundir la necesidad y los beneficios de proteger las obras producto del intelecto humano, ya que cualquier creación sujeta a reproducción tiene su derecho para ser protegida. Durante el desarrollo de la feria se cuenta con la exposición de artesanos quienes mostraron sus creaciones en las ramas de ropa, bisutería, artesanías varias, dulces, arte en repujado, muñecas, velas, retablos, pinturas, artesanías en morro, en cuero, artículos navideños artesanías de alambre y artículos de madera, entre otros.

Se identificaron ciertos aspectos en el desarrollo del presente estudio, dentro de las que destacan el nivel de participación en el mercado de los diferentes rubros artesanales existentes en un pequeño mercado. Lo importante es que se logró determinar que la mayor parte de los artesanos no tienen conocimiento de cómo sobresalir en un mercado artesanal, ni cómo comenzar para comercializar sus productos; es aquí donde encontramos la debilidad y la necesidad de salir a un nuevo mercado real y existente para la introducción de artesanías elaborada por manos camoapense y propias de sus creadores. Si relacionamos esto con las características que son más importantes a la hora de realizar una expansión de productos artesanales se debe crear estrategias que conlleven a la motivación de los artesanos con perspectivas de desarrollo: En primer lugar, es el precio del producto; en segundo lugar, es la calidad del producto, debido a la materia prima que se trabaja; y por último, el diseño y la innovación propia del arte popular de este municipio.

Todo esto es de vital importancia a la hora de formular las estrategias ya que el producto que se tiene que lanzar al mercado debe de tener un precio atractivo, con calidad, que le permita competir dentro del mercado y tiene que estar dispuesto y situado cerca de la población en lugares de acceso, principalmente en mercados, ferias locales y nacionales. Se logró determinar que los medios para dar a conocer el producto no son tan relevantes, como lo son la publicidad en el punto de venta y la estrategia para la distribución a los intermediarios y compradores la mayoría de los artesanos no le motiva ningún medio para tener iniciativa propia de sobre salir y subsistir en el mercado.

4.3.- Aspectos sobre el mercado

La artesanía es la actividad de transformación para la producción de bienes, a través de oficios que se llevan a cabo con predominio de la energía humana y el trabajo físico y mental, complementado generalmente con herramientas y máquinas relativamente simples, y condicionada por el medio ambiente físico y el desarrollo histórico. Con esta actividad se obtiene un resultado final individualizado (producto específico), que cumple una función utilitaria y tiende a adquirir la categoría de obra de arte, puesto que expresa valores culturales de un contexto social.

Arrigori (2005), aunque existe una relación integral entre artesanía y sector artesanal, cada uno se puede explicar independientemente, ya que constituye un campo específico para la formulación de estrategias de desarrollo. La artesanía, por ejemplo, se relaciona con el tema del diseño, en cuanto es un factor determinante del aspecto formal del producto y su relación

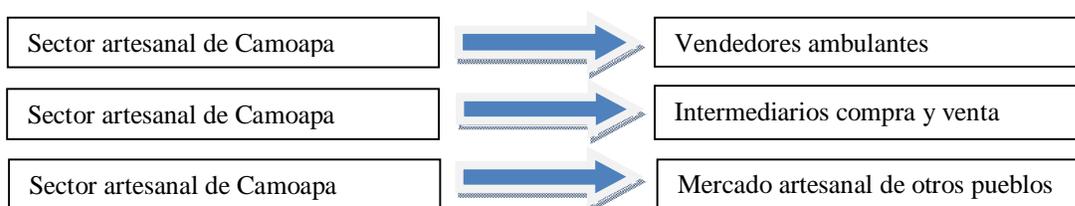
con las funciones reales y potenciales, prácticas y estéticas. Es decir, su aspecto cultural, además de constituir un espacio para el ejercicio de la expresión estética, se configura en la síntesis de sus cargas de significación, mediante la operacionalización simbólica, las cuales, a su vez, dan forma a una visión particular del mundo que marca el desarrollo de una historia social.

4.3.1.- Análisis situacional del sector artesanal organizado en el municipio de Camoapa

Mejía (1996), señala cuando se habla de artesanías nos estamos refiriendo realmente a todos los productos elaborados por el artesano. Este se apoya, a su vez, en la memoria cultural de la comunidad artesanal o productora. Necesitamos un marco de referencia antropológica que nos explique el fenómeno de la inteligencia cultural como parte necesaria de la vida humana. Sabemos que el ser humano busca alimento, abrigo, protección y seguridad. Para ello elabora objetos que tienen como fin el uso eminentemente utilitario y práctico, es decir, son satisfactorios que garantizan con absoluta certeza alimento, abrigo, protección, seguridad y reproducción biológica.

El sector artesanal de municipio de Camoapa, actualmente, se presenta de una forma dispersa y no identificable hacia sus habitantes y propios artesanos que se expresan en diferentes rubros.

Figura 2. Canales de distribución de las artesanías en Camoapa



Fuente: Elaboración propia.

No cuentan con ninguna publicidad encaminada a dar a conocer el producto (sólo la conocida en la actualidad de boca a oreja), ni cuentan con promociones para vender los productos; los precios se imponen y se venden de acuerdo a los demás artesanos para no quedar en desventaja.

En cuanto a la plaza, los artesanos de Camoapa no tienen una plaza o un mercado directo en donde vender o dar a conocer el producto. Todos los artesanos cuentan con sus elementos y habilidades para producir sus artesanías, aunque no a gran escala; aprovechan sus conocimientos como miembros de cooperativas a nivel organizado para impulsarlo en feria de exposición y mercado nacional (como el mercado de las artesanías en Masaya, Centro Comercial en Managua y encargo al extranjero). Cuentan con conocimientos adaptados por capacitación en calidad y precio en sus productos, asesorados por comisiones de cultura, por INTUR u organizaciones como la Asociación de Desarrollo Municipal (ADM).

Arrigori (2005), indica que la connotación más destacada de la noción de sector es de carácter poblacional y económico, así como, de desarrollo tecnológico y productivo. Es decir, el

concepto de sector artesanal hace referencia a la disposición de un capital humano y productivo aplicado a la generación de riqueza para el logro inmediato del bienestar social de la población artesanal. En síntesis, el sector artesanal es la fuerza productiva, compuesta por la población y sus recursos cognoscitivos y tecnológicos, con los cuales se genera la artesanía (bienes de uso y consumo) dentro de un marco geográfico, histórico, social y cultural.

4.3.2.- Proceso de elaboración para la comercialización de productos artesanales

Mateos (2007), dice, el FONART (Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías) compra directamente a los artesanos sus productos, los busca en sus propias comunidades. En muchos casos les paga en efectivo, pues en las comunidades marginadas en las que habitan los alfareros, tejedores o curtidores, en muchas ocasiones no existe un banco cercano. Los criterios para la adquisición de cada pieza son: la demanda, la calidad y el costo de los productos. También, otorga premios en efectivo a los artesanos tradicionales que se distinguen en la preservación, rescate o innovación de las artesanías, mejorando las técnicas de trabajo, así como rescatando el uso y aprovechamiento sustentable de los materiales de su entorno natural.

Rodríguez (2009), define a la artesanía como "toda técnica manual creativa para producir individualmente bienes y servicios" y la distingue de la industria en que ésta como "toda técnica mecánica aplicada, para producir socialmente, bienes y servicios". Para muchas personas, la artesanía es un término medio entre el diseño y el arte. Para otros es una continuación de los oficios tradicionales, en los que la estética tiene un papel destacado, pero el sentido práctico del objeto elaborado es también importante. Aunque quedan algunos artesanos que se dedican a los llamados «oficios tradicionales», pero cada vez son menos. Uno de los principales problemas de la artesanía es la competencia con los productos procedentes de procesos industriales de bajo costo, con apariencia similar a los productos artesanos, pero con menor precio y calidad.

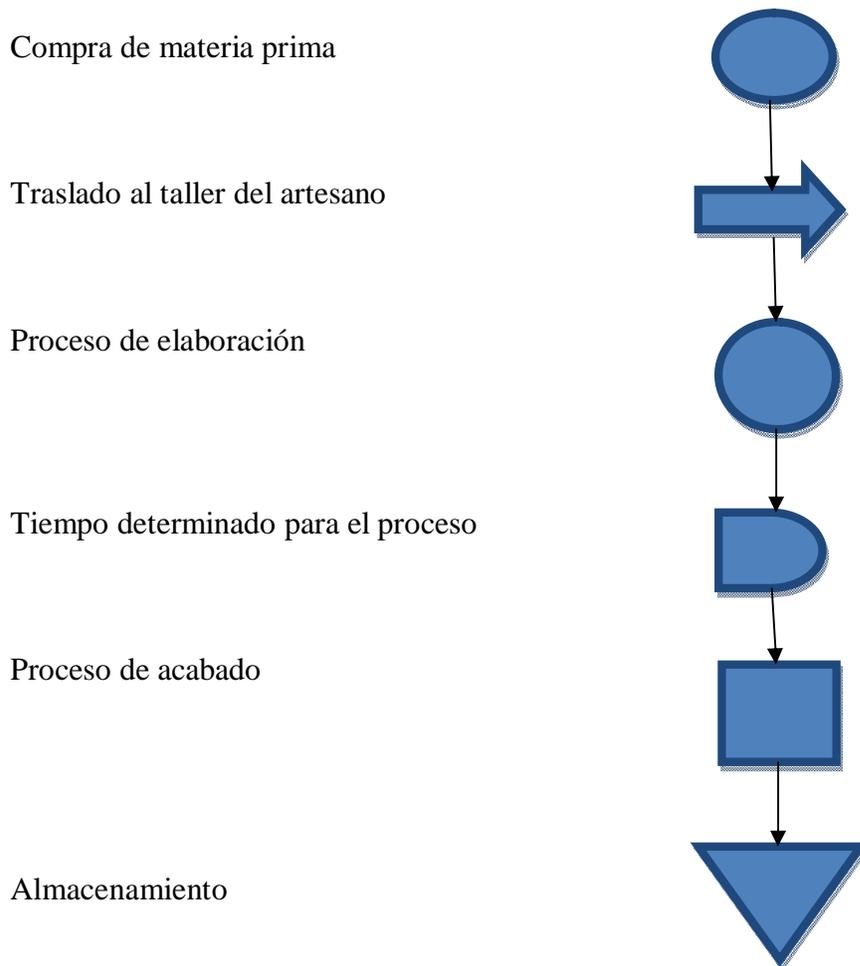
Según Gómez (1.997), El Flujograma o Fluxograma, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida el tiempo empleado, etc.

Según Chiavenato (1.993), El Flujograma o Diagrama de Flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.

Para la elaboración del diagrama de proceso de producción de manera general para todos rubros (pita, cuero y metal) se tomaron en cuenta los procesos de operación de cada uno de los productos que elaboran los artesanos, y que nos es posible hacerlo de manera independiente por el gran número de productos que se elaboran.

Se compra la materia prima de pita, cuero y acero se procede a la preparación del material. Luego se da inicio al proceso de forma, moldeado y acabado final. Se procede a la venta de manera directa (cliente-artesano) o indirecta por medio de los intermediarios (ver figura 3).

Figura 3: Diagrama de operaciones



Fuente: Elaboración propia

Para la elaboración del diagrama de proceso de producción de manera general para todos rubros (pita, cuero y metal) se tomaron en cuenta los procesos de operación de cada uno de los productos que elaboran los artesanos, y que nos es posible hacerlo de manera independiente por el gran numero de productos que se elaboran.

4.3.3.- Factores que influyen en la mezcla de mercadotecnia

4.3.3.1.- Factores del micro entorno

Competidores: Existen competidores, a nivel de municipio: artesanos no organizados, intermediarios también se pueden identificar artesanos provenientes de otros municipios.

Proveedores: Los proveedores de materia primas a nivel de municipio, no poseen un módulo permanente, únicamente se encuentran los fines de semana o traen la materia por encargo.

Clientes: Mercados, ferias, exposiciones entre otras. Para el caso de las artesanías son el público en general, productores, personas que coleccionan artesanías y fanáticos de las artesanías.

Sustitutos: tales como, productos sintéticos, fibras, nailon cerámicas etc. los cuales presentan actualmente una mayor demanda.

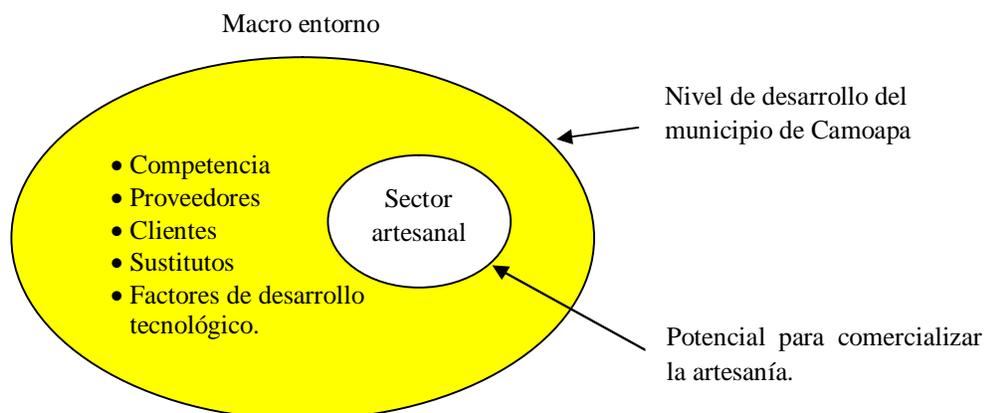
Factores de desarrollo tecnológicos: El empleo de técnicas o métodos modernos para la elaboración de artesanías sin perder de vista el toque artesanal (que cada pieza es única y diferente a las demás.) garantizando así un producto de calidad que cumpla con las expectativas de los consumidores.

4.3.3.2.- Factores del macro entorno

Factores macroeconómicos: Inestabilidad en el mercado y de los precios de materia prima, que afecta a toda la cadena de comercialización del producto.

Factores políticos: Inestabilidad política en materia económica, social y cultural que afecta directamente el desarrollo de de este sector.

Figura 4. Análisis situacional



Fuente: Elaboración propia.

4.3.4.- Análisis de la demanda.

La Producción interna de artesanía en Camoapa, que cubre la demanda de los compradores externos e internos, es decir que este análisis parte sobre la base de que existen características de la artesanía camoapense que se comercializa en el mercado nacional, que no cumplen con las expectativas o características del comprador, estas son características que nuestro producto no debería tener, para ser realmente competitivo.

4.3.4.1.- Indicadores que influyen en la demanda del producto:

Precio

La variable precio, afecta el comportamiento de compra, por lo que se realizaron preguntas acerca de la proporción de ingresos destinado a la adquisición de artesanías, de tal manera que nos permita establecer: cuál sería el precio de venta máximo que se podría establecer en el producto, así como también, a través de qué medio de comunicación es más factible dar a conocer el producto y además, identificar los canales de distribución más apropiados para la comercialización del producto.

Características del producto

Finalmente, se pretendió conocer las características de los consumidores, en cuanto al gusto y la preferencia de compra, diseño del producto y analizar de qué manera se relacionan estas variables, para lograr la penetración exitosa en el mercado de las artesanías.

4.4.- Análisis FODA del sector artesanal en el municipio de Camoapa

Rucker (2003), en nuestro país, en 1967 se institucionaliza el “Régimen para estímulo de las artesanías y ayuda a los artesanos”, mediante la Resolución No. 6085 del Fondo Nacional de las Artes. Es significativo que este organismo estatal dedicado a las “bellas artes”, se ocupe de las artesanías. También, se pretende categorizar el sector e impulsar la creación de diversas jerarquías, como por ejemplo, incorporando a ciertos “maestros” en un Registro de Honor de Artesanos, o de cristalizarlo, garantizando una constante repetición de modelos tradicionales. Con esto se pone de manifiesto que las artesanías van dejando de ser un producto totalmente marginal, para comenzar a formar un mercado propio, que va adquiriendo cada vez mayor relevancia.

Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. El objetivo de esta matriz es permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva (ver cuadro 7)

Cuadro 7: Análisis FODA del sector artesanal

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Originalidad y creatividad de su producto.	Lazos de colaboración con INTUR y comisiones extranjeras.	Los artesanos no cuentan con el apoyo de los camoapenses.	Ausencia de políticas gubernamentales que conlleven a desarrollar el sector
Transmisión del conocimiento de generación en generación.	Existencia de capacitación y asistencia técnica por medio de recursos propios o municipales.	Dependencia de los proveedores de la palma o materia prima para artesanía.	Presencia de intermediarios que sobresalen más que el artesano.
Alto conocimientos técnicos y artísticos para su producto.	Asistencia para exponer al público en ferias locales y nacionales.	Falta de competitividad para un mercado nacional.	No posee un edificio propio para impulsar su producto y determinar un mercado.
Su producto es ancestral y propio de cada artesano.	Apertura turística del arte popular camoapense.	Los artesanos no están organizados en su totalidad.	No poseen una iniciativa para localizar un posible mercado.
Esta actividad se realiza como un ejercicio especializado.	Difundir la artesanía en generación pequeña como estudiantes para dar realce a la popularidad del artesano.	No posee un mercado propio para su producto.	Recurso financiero limitado.
Elaboración de producto de calidad para exportar.	Factor de desarrollo económico para el nivel de productividad del municipio	Carecen de empresas que apoyen la difusión de la artesanía en feria.	Presencia de producto o artesanía sintética.
Ofertan una mayor diversidad de producto.		Carencia de insumo para adornar y mejorar la calidad y diseño del producto.	Incursión de nuevos competidores al mercado a causa del libre comercio.

Fuente: Elaboración Propia

4.4.1.- Estrategias propuestas para el sector artesanal de Camoapa

Con base a todo lo antes planteado y retomando los resultados que nos proporciona la Matriz FODA, se pueden derivar cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro tipos de estrategias básicas, tales como: FO, FA, DO y DA.

4.4.2.- Estrategia FO (Fortaleza Vs. Oportunidad)

- a) Hacer uso de la denominación de origen (hecho en Camoapa) por mano de obra femenina (género), utilizando la radio local.
- b) Fortalecer la publicidad encaminada a posicionar los productos artesanales, haciendo énfasis en realizar promociones que impulsen la compra de los productos artesanales, mediante: ferias, salas de exhibición, internet, brochure, visita casa a casa, etc.
- c) Gestionar asistencia técnica para que los artesanos tengan los elementos que le permitan mejorar la calidad, el diseño y manufactura de los productos.
- d) Promover la asociatividad de los artesanos mediante la creación de una Cooperativa con el objetivo de fortalecer e impulsar de manera integrada la comercialización de las artesanías.
- e) Gestionar capacitación por medio del INTUR para mejorar la calidad y eficiencia del producto.

4.4.3.- Estrategia DO (Debilidad Vs. Oportunidad)

- a) Promover la creación de redes de artesanos, a nivel latinoamericano, para intercambio de experiencia y fortalecer su posicionamiento en el exterior.
- b) Crear un fondo económico para el desarrollo artesanal y la comercialización de los productos.
- c) Establecer un punto de venta accesible y ambientada para las condiciones de cada artesano.
- d) Gestionar préstamos a mediano plazo en condiciones más favorables mediante garantías reales y fiduciarias colectivas, para incrementar la producción.

4.4.4.- Estrategia FA (Fortaleza Vs. Amenaza)

- a) Incrementar la productividad y mejorar la competitividad de las cadenas de producción artesanal, mediante la compra colectiva de insumos, equipos y herramientas.

- b) Desarrollar productos en un ambiente geográfico que caractericen la cultura popular camoapense.
- c) Mejorar la articulación en los diferentes agentes de la cadena para el proceso de producción y comercialización de productos artesanales.
- d) Informar a los artesanos sobre la importancia del registro y patentes de la artesanía para asegurar sus derechos de autor.

4.4.5.- Estrategia DA (Debilidad Vs. Amenaza)

- a) Gestionar de forma corporativizada el crédito, la capacitación empresarial, asistencia técnica y asesoría jurídica.
- b) Garantizar precios competitivos en la compra de materia prima.
- c) Promover entre la población camoapense la adquisición de la artesanía propia y ancestral de su pueblo.
- d) Formular e implementar un plan de mercadotecnia que contemple las posibilidades de incursionar a nivel local y nacional.

En resumen, la Estrategia FO pretende maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades. De igual manera, la Estrategia FA se basa en que las fortalezas de la empresa pueden copar las amenazas del ambiente externo. En cambio, la estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades; y por último, la Estrategia DA tienen como propósito minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

4.5.- Niveles estratégicos

4.5.1.- Estrategias Primarias

Las estrategias primarias son aquellas que se deben ejecutar de inmediato, fueron seleccionadas según el puntaje obtenido y se pueden observar en el cuadro 8.

Cuadro 8: Estrategias Primarias

Estrategias seleccionadas	Puntaje
Estrategia 4	6.97
Estrategia 15	6.51
Estrategia 13	6.47
Estrategia 12	6.44
Estrategia 2	6.42
Estrategia 14	6.41

Fuente: Elaboración propia

A continuación se describen las estrategias primarias priorizadas:

Estrategia 4: Promover la asociatividad de los artesanos, mediante la creación de una Cooperativa con el objetivo de fortalecer e impulsar de manera integrada la comercialización de las artesanías.

Estrategia 15: Garantizar precios competitivos en la compra de materia prima.

Estrategia 13: Informar a los artesanos sobre la importancia del registro y patentes de la artesanía para asegurar sus derechos de autoridad.

Estrategia 12: Mejorar la articulación en los diferentes agentes de la cadena para el proceso de producción y comercialización de productos artesanales.

Estrategia 2: Publicidad encaminada a posicionar los productos artesanales, haciendo énfasis en realizar promociones que impulsen la compra de los productos artesanales, mediante: ferias, salas de exhibición, internet, brochure, visita casa a casa, etc.

Estrategia 14: Gestionar de forma corporativizada el crédito, la capacitación empresarial, asistencia técnica y asesoría jurídica.

4.5.2.- Estrategias Secundarias

Las estrategias son aquellas que podrán ejecutarse para sustituir o desarrollarse después de las estrategias principales, fueron seleccionadas según el puntaje obtenido y se pueden observar en el siguiente cuadro.

Cuadro 9: Estrategias Secundarias

Estrategias seleccionadas	Puntaje
Estrategia 1	6.14
Estrategia 3	6.04
Estrategia 6	6.01

Fuente: Elaboración propia

Estrategia 1: Hacer uso de la denominación de origen (hecho en Camoapa) por mano de obra femenina (género), utilizando la radio local.

Estrategia 3: Promover la creación de redes de artesanos a nivel Latinoamericano, para intercambio de experiencia y fortalecer su posicionamiento en el exterior.

Estrategia 6: Gestionar asistencia técnica para que los artesanos tengan los elementos que le permitan mejorar la calidad, el diseño y manufactura de los productos.

4.6.- Análisis competitivo del sector

INETER (2004), asegura que la localización y tamaño de los establecimientos industriales (artesanales), prácticamente todos ellos son de pequeñas dimensiones, basada principalmente en la elaboración de bienes de consumo, en particular los productos alimenticios, que es común en todos los municipios del departamento, se observan algunas especificidades históricas de actividades, como por ejemplo, que Camoapa, tiene artesanía de sombreros de pita. De igual manera se procesan el cuero y el hierro, en utensilios para la ganadería y pequeños establecimientos de muebles y artículos para el hogar. Es de hacer notar, que en Camoapa, existe el mayor número de establecimientos artesanales que aunque pequeños en dimensión, son importantes para el municipio y en consecuencia para todo el departamento de Boaco.

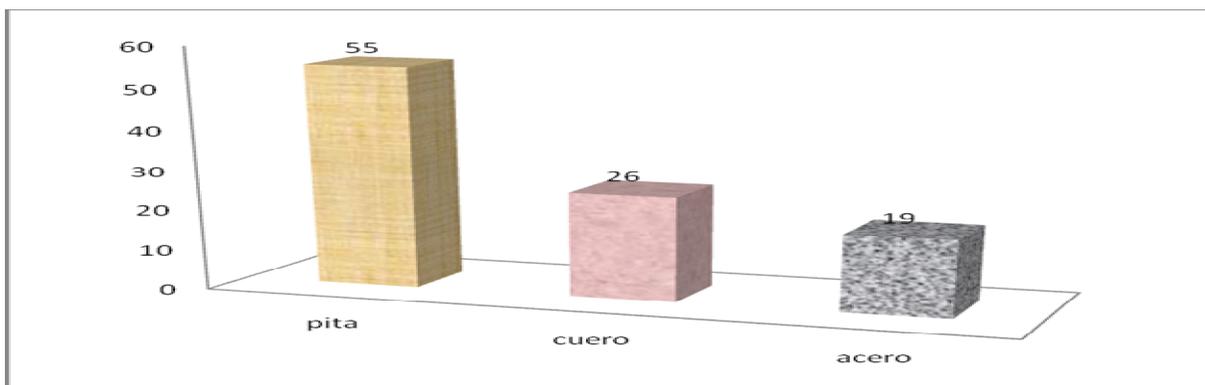
Según Torres (s.f.), el estudio de la empresa artesanal en el área de producción, supone la consideración de un elemento principal como lo es la Estructura Técnica Productiva, permitiendo destacar los siguientes factores. Tal situación supone que aproximadamente el 80% de los establecimientos artesanales no poseen ningún tipo de maquinaria, excepto la accionada manualmente; mientras que el 20% de los mismos sólo la emplean con carácter muy auxiliar (debemos tener en cuenta que la labor artesana no identifica forzosamente con la ausencia de mecanización). Existe todavía una serie de máquinas de carácter auxiliar, que aplicadas a las fases no sustantivas del proceso de producción artesanal, facilitan en unos casos, la preparación de la materia prima y, en otros, el acabado del producto.

El mismo Autor, el análisis de la situación productiva, nos conduce a considerar brevemente las condiciones en que se desarrolla la comercialización de los productos artesanales y los problemas básicos que esta misma comercialización plantea. Sin embargo, es preciso hacer antes tres consideraciones importantes:

- a) La artesanía, como actividad productiva, genera volúmenes cuantitativamente marginales en el contexto de la economía nacional, pero en muchos casos relevantes en el contexto de las pequeñas economías municipales y locales.
- b) La artesanía se desarrolla, desde un punto de vista productivo y comercial, en condiciones precarias.
- c) Toda actividad productiva, incluida la producción artesanal, implica un proceso de comercialización en base a: la competencia en el mercado frente a la oferta similar o sustitutiva; la adaptación del producto en el mercado de acuerdo a la tendencia de consumo: capacidad para satisfacer necesidades funcionales o estéticas, o de las dos a la vez.

El sector artesanal del municipio de Camoapa se encuentra disperso en su totalidad, una parte de ellos se encuentra organizada en pequeñas cooperativas artesanales, y se identificaron un total de 69 artesanos organizados en los tres rubros pita, cuero y acero; de los cuales un 55% se dedican al rubro de la pita, 26% al rubro del cuero y 19% restante al rubro del acero

Figura 5: Distribución del sector artesanal organizado



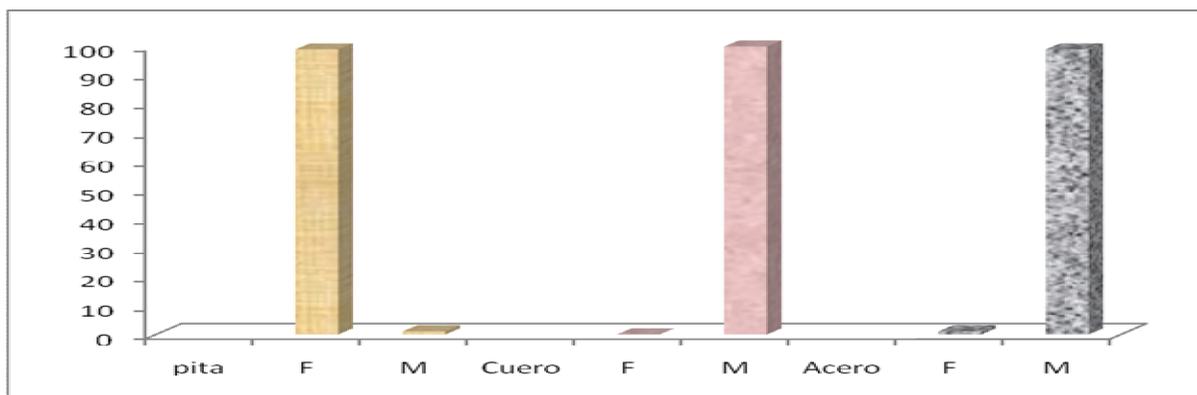
Fuente: Elaboración propia

4.6.1.- Distribución del sector artesanal por género

En la figura 6 mostramos la distribución de género artesanal por sector y de acuerdo al número total de artesanos agrupados en las diferentes cooperativas y los resultados se muestran a continuación:

- Para el rubro de la pita, la mayoría está representada por mujeres con un 99% de la muestra total de cooperados, y un 1% de hombres de acuerdo con la lista oficial de un número total de 38 artesanos de pita.
- Para el rubro del acero, su estructura está conformado en su mayoría por hombres en un 99% del total de cooperados y un 1% con participación femenina de una muestra total de 13 artesanos.
- En el rubro del cuero, este se encuentra conformado únicamente por hombres con un total del 100% de acuerdo a la información obtenida siendo la participación femenina, en este sector, nula de acuerdo a la lista oficial de un número de 18 artesanos.

Figura 6: Distribución de sector artesanal por genero



Fuente: Elaboración propia

Torres (1996), afirma que el problema de la artesanía como pequeña empresa de manufactura tradicional se centra en el carácter recesivo de ésta. En nuestro país fuertemente condicionado por una serie de deficiencias estructurales de naturaleza productiva y comercial, que se han visto agravadas en la difícil coyuntura económica actual por la falta de políticas específicas de sentido global e integral, que permitan elevar el nivel de vida, ingresos y trabajo a este importante sector económico y cultural. Es por esto, que pretendemos sintetizar los principales problemas que caracterizan el desarrollo de la empresa artesanal en sus áreas de producción, comercialización, información y gestión financiera.

La empresa artesanal tiene grandes problemas para acceder a la información que necesita para la solución de sus problemas técnicos, productivos y comerciales. Esta falta de información se expresa en los siguientes aspectos:

- a) Carencia de información comercial: tendencias comerciales, ferias, exposiciones, exigencias de los consumidores, mercados internacionales, desconocimiento de precios de productos similares.
- b) Falta de información actualizada sobre nuevos sistemas de creación (diseño) y de producción: nuevas materias primas y herramientas, nuevas tecnologías, nuevos diseños acordes a las exigencias contemporáneas.
- c) Carecen por lo regular de información entre las empresas mismas: experiencias técnicas y productivas, que han dado resultado en otras comunidades artesanales dentro o fuera del país.

Mejía (1996), señala que para analizar las artesanías desde el punto económico, es necesario adoptar un criterio más real y más integral, que pueda atender, además de lo propiamente estético, valor de lo funcional y de las posibilidades del mercadeo. Si se toma en cuenta que lo económico está en íntima relación con los otros fenómenos de la realidad social, ejerciéndose entre todos ellos una clara interacción. Es evidente que un desarrollo de las artesanías populares, no pueden considerarse tan solo desde un punto de vista ético, ni de objetivos limitados, únicamente a la satisfacción de las necesidades de una comunidad reducida, sino que su valoración tiene que extenderse a las posibilidades de abrir en la sociedad un rubro importante de la producción que fortalezca el mercado interno, a la vez que el nivel de exportaciones.

4.7.- competitividad del sector en el diamante Michael Porter

4.7.1.- Características del sector

El investigador Dennis Moreno (2006), profundizando en este tema plantea que existen géneros artesanales definidos en nuestro país por áreas o regiones que facilitan el acercamiento al artesano como creador de obras en sus múltiples y variadas relaciones, generadas por la producción manual. Los artistas del llamado medio visual, no sólo se protegen por la ley especial en la materia del Derecho de Autor, sino también por otras normas jurídicas que, aunque no son específicas de las normas de derecho de autor, las complementan y le

reconocen su actividad creadora y los apoya en cuanto a sus relaciones comerciales en este mundo en que el creador de obras plásticas y aplicadas está siendo cada día más comercializado la promoción y la comercialización nacional e internacional de la artesanía artística, que tiene entre sus manifestaciones, las obras realizadas en cerámica, madera, textiles, piel, fibras, papel maché y misceláneas.

Existen grandes artesanos que se reparten el mercado con productos artesanales de elaboración propia representativo de cada rubro, con las materias primas correspondientes. La diferenciación está basada en la calidad, el producto y el precio a sí mismo la innovación y comercialización en el mercado.

La mano de obra es calificada, pero con bajo grado de responsabilidad en general, existiendo alta oferta de ésta. El sector está sin restricciones a la entrada de nuevas artesanías de otros municipios o ciudades.

Para analizar la artesanía de Camoapa desde un punto de vista económico es necesario adoptar un criterio más real y más integral, en la posibilidad de mercado, es evidente que el desarrollo de la artesanía y el sector artesanal no puede considerarse tan solo desde un punto de vista de la calidad, sino que su valor tiene que extenderse a las posibilidades de abrir en la sociedad un rubro importante de la producción que fortalezca el mercado interno.

Debido que al problema de la artesanía como pequeña empresa de manufactura tradicional es de naturaleza productiva y comercial que se ha visto agravada en la economía nacional, a esto se le suma un sinnúmero de factores a nivel del artesano (organización y falta de emprendimiento).

Intermediarios: les interesa comprar los productos de los artesanos a bajos costos. Se ha establecido una diferencia entre sus clientes y los ha distinguido de la siguiente manera:

- **Clientes mercenarios:** solamente les interesa el precio.
- **Clientes fieles:** Les agrada el trabajo realizado por los artesanos y la calidad del producto. Dentro de ellos podemos distinguir que en cada uno de estos se encuentran ciertas clasificaciones:
 - ✓ **Pequeños compradores:** Son aquellos que solicitan una mínima cantidad de productos, por lo general Son dueños de casa.
 - ✓ **Medianos compradores:** Son aquellos que requieren de cantidades mayores de productos.

4.7.2.- Competidores del sector artesanal

El sector artesanal además de su organización y comercialización enfrenta un sinnúmero de barreras y competidores que romper, entre ellas tenemos:

- Las cooperativas muy bien organizadas de Masaya y otras regiones.
- Ferias ambulantes.
- Intermediarios.
- Artesanías provenientes de otros países
- Productos sustitutos.

Sin embargo, las expectativas para superar estos factores, son tentativas y se han reflejado en un sinnúmero de trabajos y proyectos que en su mayoría son impulsados por el gobierno y autoridades civiles con la finalidad de buscar posibles soluciones o brindar recomendaciones al respecto.

La globalización y los tratados comerciales que se presentan en nuestro país como también MIPYME tratando de incursionar a un mercado nacional puede ser una amenaza para un pequeño mercado de artesanía como el de Camoapa, que desea incursionar como pequeña empresa.

En los competidores que presenta el sector artesanal están, los mismos artesanos que se presentan al mismo tiempo como artesanos y desean sobresalir más que los pequeños artesanales no identificados.

4.7.3.- Análisis de Proveedores

El sector tiene proveedores a los que los artesanos realizan compras y le pide cotizaciones, en algunas ocasiones para determinar si sus proveedores está brindando los precios más bajos y si tiene disponible para la venta, No se tiene un registro de todos los proveedores de materia prima en el municipio, ya que las compras las hacen muchas veces de manera informal.

Los proveedores entregan en tiempo y forma siempre y cuando tengan en existencia la materia prima solicitada. Existen arreglo de crédito con los proveedores en estos momentos, las compras se hacen de contado.

4.7.4.- Productos Sustitutos

El producto sustituto se encuentra en alta producción de materiales como porcelana o plástico que es un rubro tradicional del sector nicaragüense; por otro lado la artesanía sintética cuenta con los recursos económicos para tener acceso tecnologías para producir en grandes cantidades. Además, están otros productos tradicionales que hasta cierto punto tiene su estacionalidad en todo el año (llaveros, adornos, joyeros, porcelanas, hierro colado, etc.).

Nivel de fuerza de los sustitutos

La mayoría de los viables productos sustitutos como los productos sintéticos no constituyen una amenaza fuerte, porque para poder tener igualdad en la demanda por los clientes de este tipo de producto deben pensar en el gusto de los compradores finales. Por lo tanto esto permite la posibilidad de establecer estrategias de penetración del mercado.

4.7.5.- Nuevos Entrantes

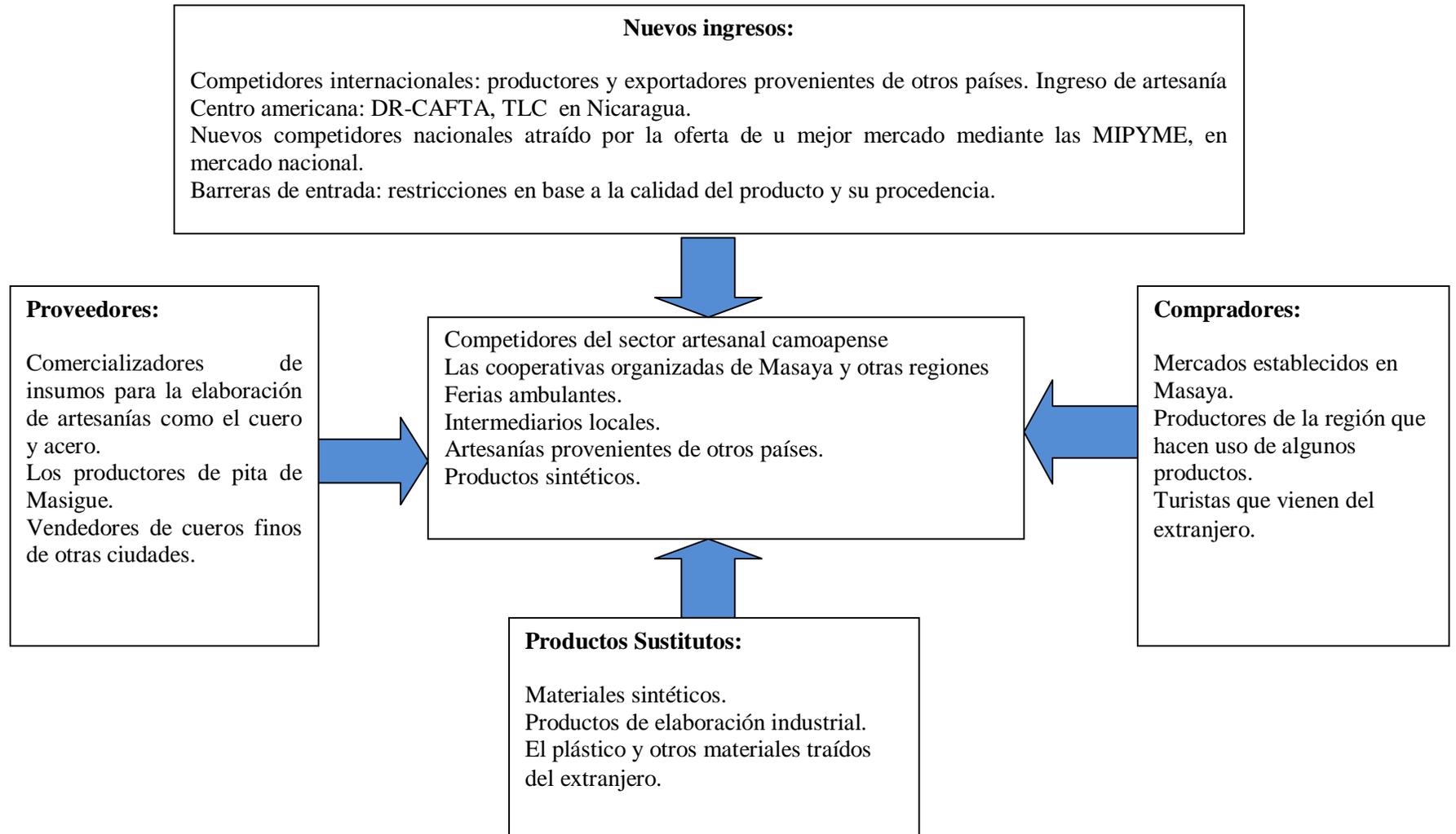
En el caso de México, Araujo (2007), dijo que este año se ha hecho un esfuerzo adicional y se han incrementado las ayudas a este sector en un 30%, y que están dirigidas tanto a artesanos individuales como a asociaciones y entidades locales como el Ayuntamiento de Talavera. Señaló además que el sector atraviesa dificultades, «como todos hoy con la crisis económica», si bien apuntó que en este caso concreto es un área «particularmente vulnerable», por lo que precisa una mayor atención. «Por eso será uno de los sectores que analizaremos y que incorporará medidas a intentar que la crisis castigue a los artesanos lo menos posible, después de nueve años, esta feria regresa y lo hace con fuerza, como así puso de manifiesto el interés del público, que desde su apertura se ha acercado hasta la zona donde se han ubicado los 40 stands que configuran esta edición, donde participan 32 expositores de la región y de otras provincia.

No obstante, es muy difícil establecer barreras de entrada para el sector artesanal Camoapense la cual estamos dirigidos, ya que es un mercado que no tiene mayores complicaciones para acceder, esto se manifiesta por las nuevas posibilidades de entradas al país de nuevos competidores debido al tratado de libre comercio entre los Estados Unidos, República Dominicana y Centroamérica (DR-CAFTA).

Si pudiera obtener los recursos financieros, a través de un aumento en el volumen de producción, una disminución en sus costos, accesos a insumos particulares que marquen la diferencia frente a los competidores, y también manteniendo el aumento directo de los canales de distribución como forma de mejorar la llegada de los productos requeridos por los clientes, y un aumento de la experiencia obtenida a través de los años en funcionamiento.

Por tanto, el análisis de Michael Porter, lo que nos plantea es hacer una estrategia de tipo genérica mientras los mercados nacionales sustitutos con mayor acceso a recursos compiten con base a liderazgo; en los costos el sector artesanal suelen competir basados en diferenciación y enfoque. Para nuestros productos utilizaremos como estrategia genérica la diferenciación y el enfoque del producto como las características percibidas por los compradores en la diferenciación (ver figura 7).

Figura 7. Diamante de Porter



4.8.- Acciones para implementar las estrategias

4.8.1.- Estrategias primarias y acciones a implementar

Estrategia: Promover la asociatividad de los artesanos, mediante la creación de una Cooperativa con el objetivo de fortalecer e impulsar de manera integrada la comercialización de las artesanías.
Objetivo: Fortalecer e impulsar de manera integrada la comercialización de las artesanías.
Acciones: <ul style="list-style-type: none">• Vender sus productos a mejores precios.• Abrir puertas a nuevos compradores.• Identificar su propio mercado en la ciudad de Camoapa.

Estrategia: Garantizar precios competitivos en la compra de materia prima.
Objetivo: Fomentar el crecimiento de la producción de materia prima
Acciones: <ul style="list-style-type: none">• Producir materia prima de calidad y altos rendimientos.• Mantener disponibilidad en cualquier momento o temporada.• Implementar el cultivo de nuevas diversidad de materia prima.

Estrategia: Capacitar a los artesanos sobre la importancia del registro y patentes de la artesanía para asegurar sus derechos de autoridad.
Objetivo: Determinar la identidad y procedencia de cada artesanía.
Acciones: <ul style="list-style-type: none">• Crear un nombre específico para cada producto.• Informar a los artesanos sobre la importancia al registrar sus creaciones como propias.• Crear una base de datos a nivel municipal en la que se registren todos los diseños de artesanías.

Estrategia: Mejorar la articulación de los diferentes agentes de la cadena de valor del proceso de producción y comercialización de productos artesanales.

Objetivo: Desarrollar relaciones más estrechas entre los artesanos Camoapenses.

Acciones:

- Implementar charlas y reuniones con los artesanos de diferentes rubros con más frecuencia.
- Impulsar la retroalimentación entre los artesanos.
- Asignar responsabilidades a los miembros de grupo de artesanos en materia laboral a la hora de producir y comercializar.

Estrategia: Publicidad encaminada a posicionar los productos artesanales, haciendo énfasis en Realizar promociones que impulsen la compra de los productos artesanales, mediante: ferias, salas de exhibición, internet, brochure, visita casa a casa, etc.

Objetivo: Dar a conocer las artesanías al mercado municipal estableciendo elementos de diferenciación de productos.

Acciones:

- Definir los medios de comunicación que los van a publicar
- Elaborar volantes y brochur para ser distribuidos entre los visitantes y la población.
- Realizar un plan presupuestario en gastos de venta de la artesanía.

Estrategia: Gestionar de forma corporativizada el crédito, la capacitación empresarial, asistencia técnica y asesoría jurídica.

Objetivo: Obtener apoyo por los artesanos para enfrentar las diferentes situaciones de riesgo que puedan presentar.

Acciones:

- Convocar a reuniones a los artesanos de distintos rubros existentes.
- Investigar acerca de las políticas de crédito que les ofrecen como artesanos corporativizados.
- Consolidar entrevistas con las financieras y que clasifique según los parámetros, intereses, beneficios y plazos de pago.

4.8.2.- Estrategias secundarias y acciones a implementar

Estrategia: Denominación de origen (hecho en Camoapa) por mano de obra femenina (género), utilizando la radio local.
Objetivo: Estimular al artesano para crecer en un mercado más amplio
Acciones: <ul style="list-style-type: none">• Que la artesanía se dé a conocer en el mercado nacional e internacional con su procedencia u origen.• Que se valore el trabajo y entusiasmo de cada artesano para realizar sus propias creaciones.• Que los medios de comunicación difundan a la artesanía con estimulación.

Estrategia: Promover la creación de redes de artesanos a nivel latinoamericano, para intercambio de experiencia y fortalecer su posicionamiento en el exterior.
Objetivo: Consolidar lazos de hermanamientos entre los artesanos Camoapenes y las comisiones extranjeras
Acciones: <ul style="list-style-type: none">• Intercambiar experiencias a la hora de comercializar en el extranjero.• Que los artesanos conozcan el apoyo que les brinda a los artesanos en diferentes países.• Conocer las normas sobre el control de la calidad para que su producto sea de exportación.

Estrategia: Gestionar asistencia técnica para que los artesanos tengan los elementos que le permitan mejorar la calidad, el diseño y manufactura de los productos.
Objetivo: Aumentar el conocimiento técnico de los artesanos para mejorar el producto.
Acciones: <ul style="list-style-type: none">• Acordar una entrevista con el Responsable de INTUR para llevar a cabo seminarios relacionado a la artesanía.• Incentivar a los artesanos para que desempeñen sus funciones aplicando las normas de calidad.• Gestionar ayuda con las autoridades municipales para fortalecer el sector artesanal.

4.8.3.- Perspectivas de desarrollo del sector artesanal en el municipio de Camoapa

Para la generación de estrategias, se han definido ciertas normas a seguir relacionado con la actual posición en el mercado, tu estrategia tiene que ser de líder, de seguimiento o competitiva, mientras si eres uno de los más pequeños competidores, la estrategia se tiene que enfocar en satisfacer las necesidades de un nicho de ese mercado, pero para esto el producto debe de tener características específicas es decir diferentes al resto. Para nuestro caso en particular nuestra estrategia es la de Flanqueo, es decir, que los esfuerzos de la Mercadotecnia

giraran en torno a la introducción del producto en un mercado no tan exigente, más interesado por el precio; sin embargo no desinteresado por la calidad, donde se brindará una artesanía buena de calidad que cumpla con las medidas necesarias para exportar .

Para crecer en un negocio hay que invertir, y esa inversión se tendrá que dar cuando exista la necesidad y la oportunidad en el mercado para arriesgarse. En ese particular, nosotros recomendamos a los artesanos de Camoapa, que en su debido momento se tendrá que hacer un estudio de Formulación de Proyecto, para comprobar la viabilidad de invertir en proyectos que conlleven a mejorar el crecimiento del mercado artesanal.

Sobre la base obtenida, observamos que al aplicar las Estrategias Propuestas, en el presente estudio, se reducen a 4 aspectos fundamentales los cuales son: la legalización de la empresa, la capacitación en el manejo más artesanal del producto, el acceso a créditos para la inversión, en capacidad instalada más tecnificada y la publicidad encaminada a dar a conocer el producto.

V.- CONCLUSIONES

Mediante la presente investigación se determinaron las siguientes conclusiones:

- El sector artesanal del municipio de Camoapa presenta grandes posibilidades para competir a nivel internacional sin embargo para ello tiene que solucionar una gama de problemas entre los cuales están, se presenta de forma dispersa y no organizada en su totalidad, esto hace más difícil la identificación de sus productos y problemáticas tanto dentro como fuera del municipio.
- Para analizar la artesanía de Camoapa desde un punto de vista económico es necesario adoptar un criterio más real y más integral, en la posibilidad de mercado, es evidente que el desarrollo de la artesanía y el sector artesanal no puede considerarse tan solo desde un punto de vista de la calidad, sino que su valor tiene que extenderse a las posibilidades de abrir en la sociedad un rubro importante de la producción que fortalezca el mercado interno.
- La introducción del producto en un mercado no tan exigente, más interesado por el precio; sin embargo no desinteresado por la calidad, donde se brindará una artesanía buena de calidad que cumpla con las medidas necesarias para exportar sin embargo, así como la gestión corporativizada a créditos para la inversión, en capacidad instalada más tecnificada y la publicidad encaminada a dar a conocer el producto.
- Es importante la aplicación de cada una de estas estrategias resultantes, ya que estas contienen sus objetivos y formas de desarrollarse con la finalidad de darle peso para su ejecución e impulsar el arte popular camoapense.

VI.- RECOMENDACIONES

A partir de los resultados y conclusiones, antes mencionadas, se propone las siguientes acciones.

Implementar las diecisiete estrategias Propuestas, a corto y largo plazo según su importancia y puntuación, implementando a sí las estrategias primarias de forma inmediata, posteriormente las estrategias secundarias, y a largo plazo se implementaran las restantes, a medida que el sector las requiera.

Se propone las siguientes acciones:

- Proponer a la alcaldía municipal que tome la iniciativa para apoyar al sector artesanal, a partir de las estrategias propuestas en este estudio.
- Formar alianzas de cooperación económica y asistencia técnica con organizaciones públicas y privadas en función de mejorar la calidad del producto y su comercialización.
- Crear un fondo por parte del gobierno local para aprovechar y fomentar las artesanías.
- Mejora las articulaciones entre clientes y artesanos con la finalidad que en el proceso de comercialización no existan intermediarios.

VII.- LITERATURA CITADA

7.1.- Libros

Fred R. David (1997). Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Pearson Educación. Quinta Edición. México DF. México

Mejía Baltodano, Roberto (1996). El rostro de un pueblo. Edición Managua-Nicaragua, 1500 ejemplares.

7.2.- Publicaciones electrónicas

Alcaldía municipal Camoapa 2005. Plan estratégico municipal Camoapa 2005-2030.

Araujo, María Luisa. La cultura Artesanal. Presidenta, consejera económica y hacienda. Disponible en: <http://www.latribunadetalabera.es>

Arraíza, José Ángel (2006). Comisión Nacional de Registro (CNR).

Arrigori López, José Fernando (2005). Directorio de artesanos Camoapa. Nicaragua. Disponible en: <http://www.indice de artesanos.com.ni>

Cámara Nicaragüense de Artesanos de Muebles (Camanic, 2007). Managua, Nicaragua. Disponible en: <http://www.manfut.org.nic>

Conceptos generales de artesanías, marzo del (2009), disponible en: <http://www.artedinamico.com/www.folklore.com> y <http://www.wikipedia.com/conceptode artesanía>

González Aguilar, Alejandro José. Descripción del departamento. Disponible en: <http://dai.enicaragua.org.ni>, www.intur.gob.ni, www.morganrock.com, www.marena.gob.ni/plani ficación/plan ambiental/doc44

Gonzales Aguilar, Alejandro José. Disponible en: <http://www.liceopolitécnico.com>.

Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM, 2005). Caracterización de Camoapa. Disponible en: <http://www.inifom.gob.ni>.

INETER. Instituto Nicaragüense de Estudios Territoriales: <http://www.ineter.com/>

Macho, Rodrigo. Importancia de la artesanía en la economía regional. Disponible en: <http://www.latribunadetalabera.es>

Mateo Muñes, Juan Antonio. Comisión de Importadores y Exportadores (CIU, 2007) a cargo de comisión de fomento artesanal congreso de estado.

Oguero Rumboso, Dolores Isabel. Características de la artesanía. Disponible en: <http://www.monografias.com>

Vega, Mónica Mateo. Fondo Nacional para el Fomento de la Artesanía (FONART). Disponible en: <http://www.lajornada.unam.mx/2007/04/06>

Rucker, Úrsula Elizabeth. La artesanía en Latinoamérica Universidad Nacional de Argentina. Disponible en: [http://www.casnacultural.gob.mx/sala de prensa.com](http://www.casnacultural.gob.mx/sala%20de%20prensa.com)

Torres, Silvia. Presidenta del grupo de red de artesanos. Disponible en: <http://www.unifen.org.mx>

Toval Rodríguez, Eugenio. Asociación de Exportación del Perú (Adex) la artesanía del Perú es la más rica de Latinoamérica. Disponible en: <http://www.la.jornada.com>

Gómez cejas, Guillermo. Sistemas administrativos, Análisis y Diseños. Editorial Mc Graw Gil. Año 1.997. Pág. 96 a la 103, 107 a la 117.

Chiavenato, Idalberto. Iniciación a la organización y el control. Editorial Mc Grew Gil. Año 1.993. Pág. 66 hasta 72.

Michael E., Porter, the Michael Porter Trilogy: Competitive Strategy, Competitive Advantage, the Competitive Advantage of Nations, Mc Graw Hill, 1998.

Originalmente propuesta por Albert Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis DAFO](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO)

Instituto Politécnico Nacional (IPN), secretaria técnica 2,002. Metodología para el análisis Foda dirección de planeación y organización. www.oventas.com/ebooks/analisisfoda.pdf

8.3.- Entrevistas:

Suarez García, Xanthis. Presidenta de la comisión de turismo del Parlamento Centroamericano (PARLACEN).

VIII.- ANEXOS

Anexo 1. Entrevista para líderes artesanos organizados del municipio de Camoapa.

Información general

Fecha:

1.1.- Nombres y Apellidos:

1.2.- Tiempo de practicar la artesanía:

I. Manejo de la comercialización de los artesanos

Estamos viendo que el sector artesanal tiene el reto de ubicar los productores en un marco de calidad y diseño.

2.1 ¿Qué propuesta tiene usted para mejorar el diseño de su producto?

2.2 ¿Ha implementado o establecido estrategias para mejorar su producto? Mencione algunas.

2.3 ¿Qué propuestas tiene para la comercialización del producto?

Para usted

3.1 ¿Cómo considera el desarrollo del sistema artesanal en el municipio de Camoapa, en los últimos 10 años con relación a lo actual, considerando los siguientes aspectos?

- a) Capacitaciones
- b) Producción
- c) Rendimiento
- d) Comercialización
- e) Variedad del producto

3.2 Si se diera la oportunidad de conformar una cooperativa del sector artesanal. ¿Usted sería parte de ella? Si: _____ No: _____ Por qué: _____

3.3 ¿Cuál cree usted que es el lugar ideal para vender su producto?

II. Potencialidades y limitantes del sector artesanal.

4.1 ¿Qué potencialidad considera que existe en la labor que realiza como artesano?

4.2 ¿Qué limitantes considera que existen en la labor que realiza como artesano?

Anexo 2: Encuesta dirigida a los artesanos organizados en el municipio de camoapa.

A continuación se le solicita información veraz para conocer el nivel de vida, nivel de aceptación de su producto en la población, el conocimiento de su rubro artesanal entre otros.

I. Información general

Fecha:

1.1.- Nombres y Apellidos:

1.2.- Actividad a que se dedica:

1.3.- Edad:

1.4.- Sexo: Femenino: _____ Masculino: _____

1.5.- Estado Civil:

Soltero Casado Unión libre

1.6.- ¿Cómo considera su nivel de vida?

Satisfactorio Medianamente Poco satisfactorio

1.7.- Estudios realizados.

Primaria Secundaria Universidad

1.8.- ¿Han tenido apoyo a la educación?

Si No

II Características del negocio

2.1.- ¿Dónde se encuentra su taller?

Dentro de su casa Anexo a la casa Local alquilado

2.2.- ¿Cuánto tiempo tiene de dedicarse a esta actividad?

0-5 años 5-10 años 10-15 años

2.3.- ¿Qué variedad de productos elabora?

2.4.- ¿De qué forma vende su producto?

Por encargo Al detalle

2.5.- ¿Tiene productos de vieja data almacenados?

Si No

Si contesta que si explique por qué:

2.6.- La demanda de sus productos es:

Buena Regular Mala

2.7.- ¿Cuál de sus productos tiene más demanda?

III Capacitación

3.1.- Ha recibido alguna capacitación sobre esta actividad.

Si No

Si responde que si, ¿en qué temática?

3.2.- Trabaja con capital propio o financiado:

Propio Financiado

¿A qué se debe?

3.3.- ¿Cuántas personas habitan en su hogar?

0-1 1-2 Más de 2

3.4.- ¿Cuántas familias dependen de usted?

_____ Familias

3.5.- Estudios realizados.

Primaria Secundaria Universidad

3.6.- ¿Cuántos tienen acceso a la educación?

Todos Algunos Pocos

Anexo3: Entrevista informal dirigida al sector artesanal organizado.

Para determinar aspectos sobre el mercado de artesanía en municipio de camoapa para el tema estrategias del sector artesanal del municipio de camoapa departamento de Boaco.

Preguntas.

I.- Análisis situacional del sector artesanal organizado del municipio de camoapa.

Como se vende la artesanía en el mercado municipal.

De qué forma se da a conocer la artesanía a la población.

II.- Proceso de elaboración del producto artesanal

Describir de forma generalizada el proceso de elaboración de artesanía

III.- Factores que influyen en la mezcla de mercadotecnia.

Factores de micro entorno.

Factores de macro entorno.

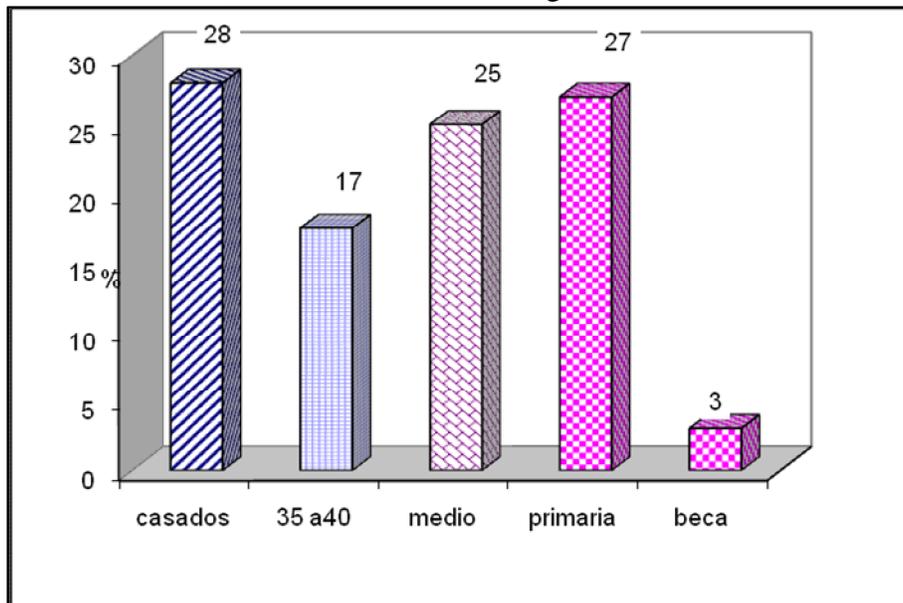
IV.- Análisis de la demanda.

V.- Indicadores que influyen en la demanda del producto

Precio.

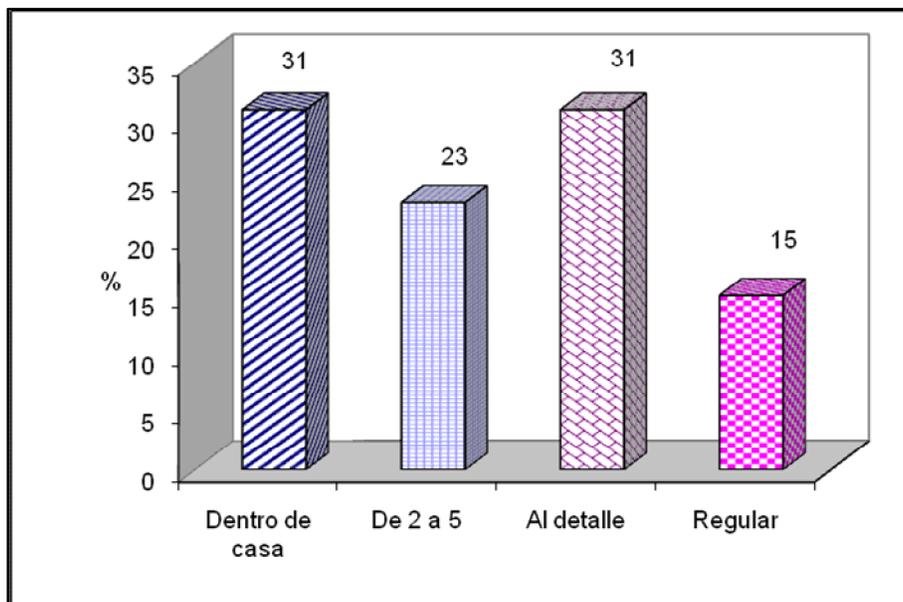
Características del producto.

Anexo 4, Gráfica 1: Información general del artesano



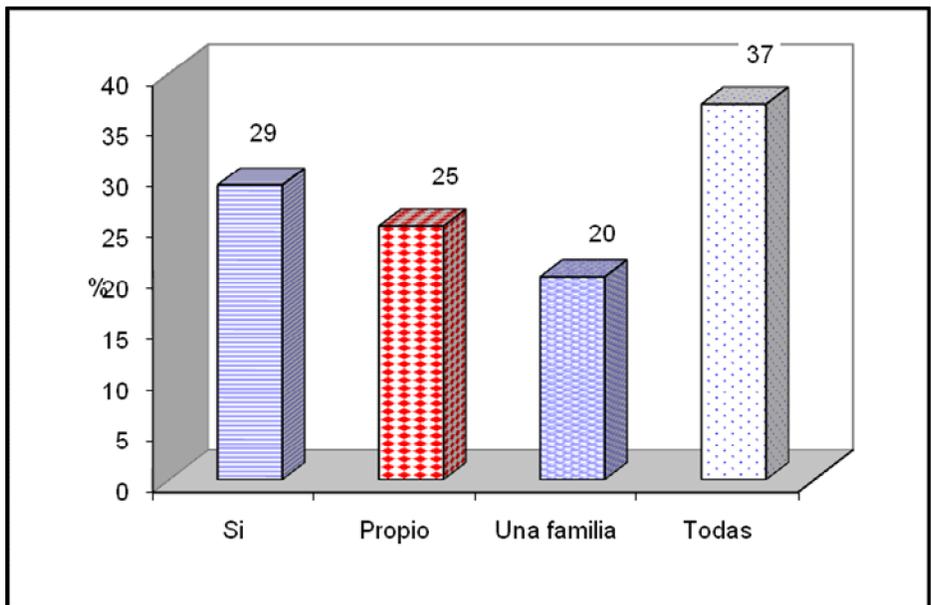
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5, Gráfica 2: Características del negocio



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6, Gráfica 3: Capacitación



Anexo 7, Matriz para la definición de las estrategias

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>Lista de Fortalezas</p>	<p>Lista de Debilidades</p>
<p>Lista de Oportunidades</p>	<p>FO (Maxi-Maxi)</p> <p>Estrategia para maximizar Tanto las F como las O.</p>	<p>DO (Mini-Maxi)</p> <p>Estrategia para minimizar Las D y maximizar las O.</p>
<p>Lista de Amenazas</p>	<p>FA (Maxi-Mini)</p> <p>Estrategia para fortalecer el Instituto y minimizar las Amenazas.</p>	<p>DA (Mini-Mini)</p> <p>Estrategia para minimizar Tanto las A como las D.</p>

Anexo 8, Matriz cuantitativa de análisis de las estrategias

Factores Internos	Peso	EST1		EST2		EST3		EST4		EST5		EST6		EST7		EST8		EST9	
		CA	TC A	C A	TC A	CA	TCA												
Fortaleza																			
Originalidad y creatividad del producto	0,1	3	0,30	2	0,20	4	0,40	3	0,30	4	0,40	1	0,10	2	0,10	3	0,30	3	0,30
Transmisión del conocimiento, en generaciones	0,5	1	0,50	2	1,00	1	0,50	3	1,50	2	1,00	2	1,00	1	1,00	2	1,00	2	1,00
Altos conocimientos técnicos y artísticos	0,05	2	0,10	1	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,05	3	0,15
Sus productos son ancestrales y propios	0,2	2	0,40	3	0,60	3	0,60	4	0,80	2	0,40	1	0,20	2	0,80	2	0,40	1	0,20
Se realiza como un ejercicio especializado	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	1	0,05	3	0,15	4	0,05	2	0,10	2	0,10
Ofertan una gran diversidad de productos	0,1	3	0,30	4	0,40	4	0,40	2	0,20	3	0,30	4	0,40	1	0,20	3	0,30	2	0,20
Son productos de calidad para exportar	0,1	4	0,40	3	0,30	2	0,20	1	0,10	1	0,10	2	0,20	2	0,00	3	0,30	3	0,30
Debilidad																			
No cuenta con el apoyo de los Camoapa	0,1	3	0,30	2	0,20	1	0,10	2	0,20	1	0,10	1	0,10	2	0,10	2	0,20	1	0,10
Dependencia de los proveedores de materia prima	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10	1	0,10	1	0,05	3	0,15
Falta de competitividad en el mercado nacional	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
Gremio artesano no organizado	0,1	2	0,20	4	0,40	2	0,20	4	0,40	1	0,10	2	0,20	2	0,20	1	0,10	1	0,10
Empresas no apoyan la difusión de la artesanía	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,05	4	0,20	2	0,10
No posee un mercado propio para su productos	0,2	3	0,60	3	0,60	4	0,80	4	0,80	2	0,40	2	0,40	1	0,20	1	0,20	1	0,20
Carencia de insumo para adornar y mejorar la calidad	0,1	2	0,20	3	0,30	1	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30	1	0,00	3	0,30	2	0,20

Continuación...

Factores externos																				
Oportunidades			0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Son un factor de desarrollo económico	0,1	2	0,20	1	0,10	3	0,30	3	0,30	1	0,10	2	0,20	1	0,20	1	0,10	1	0,10	
Crear nuevos y estrechos lazos de colaboración	0,1	2	0,20	1	0,10	4	0,40	1	0,10	3	0,30	1	0,10	2	0,30	1	0,10	3	0,30	
Apoyo de capacitación y Asistencia técnica	0,05	1	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,10	1	0,05	4	0,20	3	0,10	1	0,05	2	0,10	
Asistencia para exponer al público en ferias locales	0,05	2	0,10	2	0,10	4	0,20	1	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,05	3	0,15	4	0,20	
Apertura turística del arte Camoapense	0,2	4	0,80	3	0,60	1	0,20	3	0,60	3	0,60	1	0,20	1	0,20	4	0,80	2	0,40	
Difundir la artesanía en estudiantes para dar popularidad	0,1	1	0,10	2	0,20	4	0,40	1	0,10	4	0,40	3	0,30	1	0,00	3	0,30	1	0,10	
Amenaza																				
Ausencia de política gubernamentales	0,1	1	0,10	3	0,30	2	0,20	1	0,10	1	0,10	1	0,10	2	0,10	2	0,20	2	0,20	
Presencia intermediaria que sobresalen mas	0,1	3	0,30	2	0,20	1	0,10	1	0,10	2	0,20	1	0,10	1	0,10	2	0,20	1	0,10	
No poseen un edificio propio	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,10	
No poseen iniciativa para localizar un mercado	0,1	2	0,20	1	0,10	2	0,20	3	0,30	1	0,10	2	0,20	1	0,30	2	0,20	1	0,10	
Recursos financieros limitados	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,10	1	0,05	2	0,10	
Presencia de productos de artesanía sintética	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,00	1	0,05	1	0,05	
Incursión de nuevos mercados a causa del TLC	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,00	3	0,06	2	0,04	
Total			6,14		6,49		6,04		6,97		5,57		5,12		4,50		6,01		5,09	

Continuación...

Factores Internos	peso	EST10		EST11		EST12		EST13		EST14		EST15		EST16		EST17	
		C A	TC A														
Fortaleza																	
Originalidad y creatividad del producto	0,1	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20	4	0,40	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Transmisión del conocimiento, en generaciones	0,5	1	0,50	3	1,50	4	2,00	3	1,50	2	1,00	4	2,00	1	0,50	2	1,00
Altos conocimientos técnicos y artísticos	0,05	4	0,20	2	0,10	1	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,05	3	0,15	2	0,10
Sus productos son ancestrales y propios	0,2	2	0,40	2	0,40	3	0,60	1	0,20	3	0,60	2	0,40	3	0,60	1	0,20
Se realiza como un ejercicio especializado	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,10	1	0,05	2	0,10
Ofertan una gran diversidad de productos	0,1	1	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30	2	0,20	4	0,40	3	0,30	1	0,10
Son productos de calidad para exportar	0,1	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20	4	0,40	1	0,10	2	0,20	2	0,20
Debilidad																	
No cuenta con el apoyo de los Camoapa	0,1	3	0,30	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20	1	0,10	2	0,20	3	0,30
Dependencia de los proveedores de materia prima	0,05	2	0,10	2	0,10	4	0,20	3	0,15	1	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10
Falta de competitividad en el mercado nacional.	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,05	2	0,10	1	0,05
Gremio artesano no organizado	0,1	3	0,30	1	0,10	1	0,10	1	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20	1	0,10
Empresas no apoyan la difusión de la artesanía	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10	1	0,05	3	0,15	3	0,15
No posee un mercado propio para su productos	0,2	3	0,60	2	0,40	1	0,20	3	0,60	3	0,60	1	0,20	2	0,40	1	0,20
Carencia de insumo para adornar y mejorar la calidad	0,1	2	0,20	1	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30	2	0,20	1	0,10	3	0,30

Continuación...

Factores externos																		
Oportunidades																		
Son un factor de desarrollo económico	0,1	2	0,20	2	0,20	1	0,10	3	0,30	1	0,10	2	0,20	1	0,10	3	0,30	
Crear nuevos y estrechos lazos de colaboración	0,1	1	0,10	2	0,20	1	0,10	1	0,10	1	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20	
Apoyo de capacitación y Asistencia técnica	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,05	1	0,05	3	0,15	1	0,05	2	0,10	1	0,05	
Asistencia para exponer al público en ferias locales	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10	2	0,10	1	0,05	2	0,10	
Apertura turística del arte Camoapense	0,2	2	0,40	2	0,40	1	0,20	2	0,40	3	0,60	4	0,80	3	0,60	3	0,60	
Difundir la artesanía en estudiantes para dar popularidad	0,1	1	0,10	3	0,30	2	0,20	1	0,10	3	0,30	1	0,10	4	0,40	2	0,20	
Amenaza			0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Ausencia de política gubernamentales	0,1	1	0,10	1	0,10	2	0,20	1	0,10	2	0,20	3	0,30	1	0,10	2	0,20	
Presencia intermediaria que sobresalen mas	0,1	2	0,20	1	0,10	1	0,10	3	0,30	1	0,10	2	0,20	1	0,10	3	0,30	
No poseen un edificio propio	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10	1	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,10	
No poseen iniciativa para localizar un mercado	0,1	1	0,10	2	0,20	3	0,30	1	0,10	1	0,10	2	0,20	3	0,30	1	0,10	
Recursos financieros limitados	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10	3	0,15	
Presencia de productos de artesanía sintética	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,05	1	0,05	2	0,10	
Incursión de nuevos mercados a causa del TLC	0,02	2	0,04	1	0,02	2	0,04	1	0,02	3	0,06	3	0,06	1	0,02	1	0,02	
Total			5,19		5,77		6,44		6,47		6,41		6,51		5,62		5,62	

Fuente: Elaboración propia.

CA - Calificación del atractivo; TCA - Total de calificaciones del atractivo Calificación del atractivo: 1 - No aceptable; 2 - posiblemente aceptable; 3 - probablemente aceptable; 4 la más aceptable Calificación del atractivo: 1 - no aceptable; 2 - posiblemente aceptable; 3 - probablemente aceptable; 4 la más aceptable.

Anexo 9: Foto del Mapa de Camoapa



Anexo 9: Imágenes de artesanas y productos artesanales

