



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

Autor: Pereyra, María Belén

Director: Martínez, Víctor

2012

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

Resumen

El objetivo del trabajo fue brindar un aporte a las artesanas textiles, que realizan ésta práctica y forma parte de nuestro Patrimonio cultural de nuestra región, motivo por el cual se hace necesaria su valoración y difusión.

Para el mismo se utilizó los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la formación universitaria, empleando el método científico ya que mediante la observación, entrevistas y la recopilación de la información se arribó a la conclusión del trabajo.

El trabajo pretende introducir al lector en el tema de la actividad textil en nuestra provincia y la importancia que revisten los textiles y los saberes que lo involucran.

Desde el 2001, en Tafí del Valle, existe un proyecto “La Ruta del Tejido”, que está integrado por artesanas textiles que trabajan en la sistematización de la información y recuperación de saberes. Por otro lado se comprometieron en comunicar al resto de la sociedad, que esto que saben hacer es parte de nuestra Cultura Inmaterial, “Los Saberes de la práctica textil” y que debía pertenecer a quien pueda y desee saberlo. Juntas buscan superar las dificultades que tenían cuando producían ellas solas: la comercialización y producción, y lo logran trabajando conjuntamente.

Todos éstos propósitos lo llevan adelante, solamente motivadas por la Pasión de Tejer y los deseos que sea valorado cada vez más a la artesana y sus tejidos, como así también encontraren las producciones textiles un medio digno de vida.

Prólogo

Esta investigación se realizó como culminación de la carrera de grado y para la investigación de una completa y eficaz formación universitaria, basado en el ejercicio continuo de la crítica personal y esfuerzo mental.

La producción textil artesanal encierra diversos significados, las artesanas llevan adelante ésta actividad que estuvieron presente desde nuestros ancestros y hoy la mantienen contribuyendo a nuestra Identidad Cultural de nuestra región.

Con éste trabajo se pretende introducir en la importancia que revisten los textiles como parte de nuestro patrimonio arqueológico, histórico, étnico y cultural, al mismo tiempo no renovable. Ésta práctica textil a su vez nos incita a asumir la responsabilidad de conocerla, protegerla y difundirla.

En Tafí del Valle, Tucumán, existe un grupo de artesanas textiles que conscientes de las dificultades que tenían como productoras individuales decidieron agruparse. Desde el año 2001 se encuentran trabajando en la búsqueda por identificar y consensuar criterios comunes de producción y comercialización de sus tejidos, como también en la recuperación de las técnicas y diseños textiles, saber heredado de generación en generación.

De manera especial agradezco la colaboración del C.P.N. Víctor Martínez, de Andrea Gatti (conocida como Fiorina) y junto a ella a cada una de las artesanas protagonistas de “La Ruta del Tejido”, que generosamente me brindaron información sobre el tema en cuestión y se pusieron a disposición de ésta investigación.

Dedico éste trabajo a mis padres, Fátima y Raúl, quienes me apoyaron durante toda mi carrera universitaria.

¡A mis abuelas que tejían para la familia con pasión!

Introducción

A fines de Julio del año 2012 tuve la oportunidad de asistir al 3ª encuentro de Tejedoras del Valle calchaquí, denominado “tejiendo experiencias.” El mismo se realizó en Amaicha del Valle. Entre música y coplas allí la Sabiduría huele a Tejido de aquellas manos que tejen y tejen.

Bajo un bello día, con un clima agradable y con ofrendas a la Madre Tierra (Pachamama) se dio inicio al encuentro.

Asistieron mujeres de diversas edades y diversos Lugares, pero todas por la única pasión “El Tejer.” Entre ellas algunas más expertas que otras pero todas con ganas de aprender y compartir sus técnicas.

El encuentro está pensado como un lugar de intercambio, que permite valorar el Patrimonio Cultural Inmaterial: El tejido, cuya perduración depende en mayor parte de la transmisión del Saber. Por ello a lo largo de la Jornada se realizaron diversos talleres entre ellos: Hilado, Técnicas de teñido de fibras animales, tejido en telar fueron algunas de las propuestas.

Tampoco faltaron exposiciones de trabajos, ponencias e incluso propuestas para mejorar la técnica del Hilado.

Este encuentro permitió a las integrantes compartir sus experiencias y contar verdaderas historias de Vida, lo cual en lo personal fueron emocionantes y que hacen, a las artesanas, más valorables.

Ellas buscan que.

- Se reconozca la importancia Cultural que envuelve el tejido.
- Les preocupa que se pierda esta práctica, ya que hay generaciones que no continúan con ésta tradición.
- No tienen miedo de compartir sus saberes a los más

jóvenes.

Este encuentro fue una experiencia única para mí, no sólo por que comparto con ellas el gusto por el tejido, en cierta manera me identifico con éste oficio. Aprendí a Tejer sin que nadie me enseñara, llámese Don, gracia de Dios o Talento, lo cierto es que me sale Natural y disfruto mucho haciéndolo.

Por último haciendo mío uno de los propósitos que tiene estos encuentros, es que deseo con éste seminario Hacer mi aporte para con todas las Artesanas de nuestro valle:

“Reconocer que la Práctica Textil forma parte del patrimonio cultural de nuestra región, por lo tanto se hace necesaria su valoración y difusión a las nuevas generaciones.”

CAPITULO I

Marco teórico

Sumario: 1.- Planificación estratégica. 2.- Herramientas de diagnóstico: Análisis FODA. 3.- Objetivos estratégicos en general: visión, misión y valores.

1.- Planificación Estratégica

Buscando dar un Concepto de La Planificación estratégica, previamente paso a definir las palabras consideradas individualmente: Planificación y Estrategia.

1.1.- Planificación

Las cinco funciones de la administración esenciales son: Planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

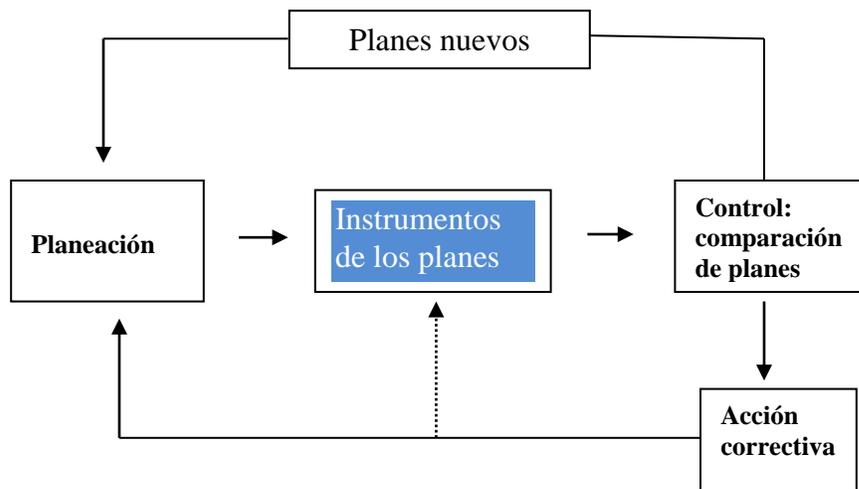
Así la planeación constituye el tronco fundamental y punto de partida de la organización. De la misma manera que nadie emprende un camino sin antes decidir a dónde quiere llegar. Alguien dijo una vez, “Si no sabes a donde te diriges, cualquier camino te llevará allí”, es evidente que cualquier actividad individual u organizacional será ineficaz sin la existencia de un plan.

“La planificación es el proceso de decidir de manera anticipada que se hará y de qué manera. Ofrece un marco de referencia para integrar los sistemas complejos de decisiones futuras interrelacionadas.”⁽¹⁾

En otra definición de planificación se dice:

“La planificación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y de decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acciones entre varias alternativas.”⁽²⁾

“Desde el punto de vista organizacional, la planeación: establece metas u objetivos, luego pronostica su entorno en el cual los objetivos deben alcanzarse y determina el medio a través del cual las metas y objetivos habrán de alcanzarse.”⁽³⁾ Las relaciones estrechas entre la planeación y control pueden graficarse de la siguiente manera:



La planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre ante un mundo de constantes cambios, es por ello que no es un hecho único con un principio y final sino que es un proceso continuo que se ajusta a dichos cambios en el ambiente que se desenvuelve la organización.

⁽¹⁾ KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James, “Administración en las Organizaciones”, (México, 1997), pág. 505.

⁽²⁾ KOONTZ, WEIHRICH y CANNICE, “Administración, una perspectiva Global y empresarial”, (México, 2008), pág. 106.

⁽³⁾ HERBERT y GULLETT, “Administración”, (México, 1987), pág. 258.

1.2.- Estrategia

El término estrategia proviene del griego, *strategeía*, que significa el arte o la ciencia de ser general.

Antiguamente los generales griegos tenían que dirigir un ejército, conquistar y retener territorios, proteger ciudades de las invasiones, atacar al enemigo, etc. Cada objetivo requería aplicación de recursos de manera diferentes. Así los buenos generales no sólo hacían planes sino que también debían actuar. Ellos sabían que la estrategia significaba más que lidiar batallas.

Desde aquellos tiempos, la estrategia incluía componentes de la planificación, como de toma de decisiones o acciones.

“La estrategia se refiere a la determinación de la misión (o el propósito fundamental) y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguidos de la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar las metas.”⁽⁴⁾ Los objetivos son parte de la formulación de la estrategia.

Alfred D. Chandler, historiador del mundo de los negocios subrayó tres elementos fundamentales de la estrategia:

- Los cursos de acción para alcanzar los objetivos.
- El proceso de búsqueda de ideas clave
- Como se formula la estrategia

Cada elemento debe conducir a la formulación de un plan estratégico viable.

Una estrategia viable sirve para enfocar el esfuerzo organizacional, para facilitar el compromiso de participantes y fomentar el autocontrol en los individuos.

En una conferencia de dirección y gestión de empresas creativas, el Dr. Vecchio decía: “La estrategia es la forma de pensar que permite

⁽⁴⁾ KOONTZ, WEIHRICH y CANNICE, *op. cit.*, pág. 131.

comprender la interacción entre la organización y el contexto de manera que logre máximo posible incremento de valor sustentable, de valor económico y la creación de valor social.”

1.3.- Planificación Estratégica

La planificación ha llegado a ser estratégica incorporando modelos de análisis y búsqueda de las estrategias empresariales para cada negocio y función, e instrumentando, de esta manera, los llamados sistemas de Dirección estratégica.

Dirigir estratégicamente implica una continua voluntad adaptativa de las ideas y recursos empresariales, a la realidad cambiante de la competencia y el Mercado que se convierte así en permanente elemento de contraste con las propias capacidades empresariales.

La Planificación estratégica es aquella que incluye selección de estrategias, su ponderación, el cálculo económico y la Fijación de Objetivos empresariales.

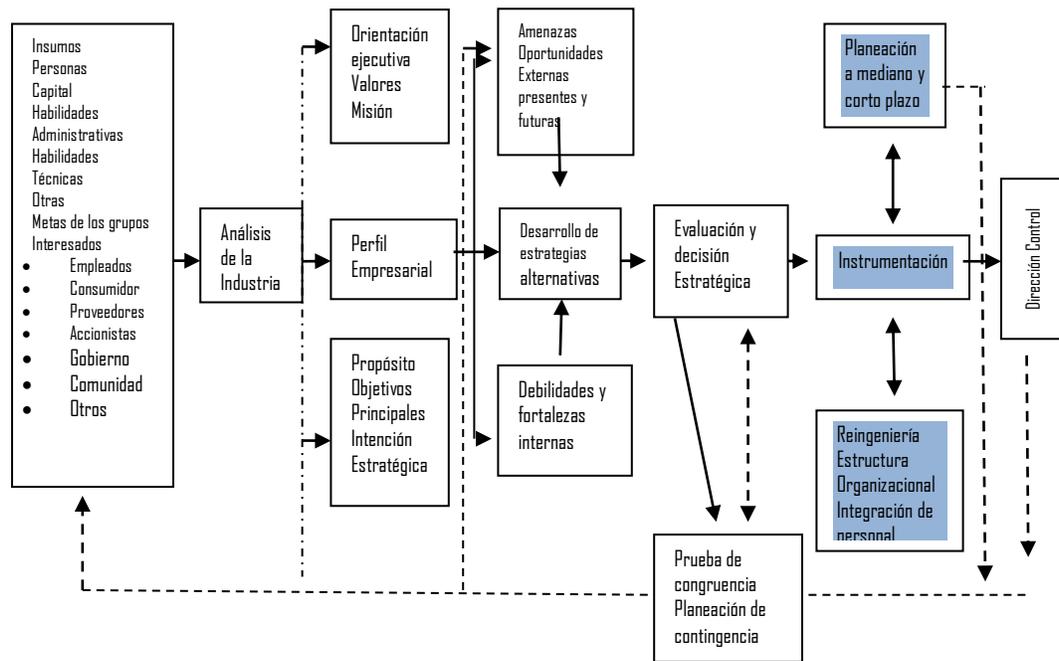
La planificación estratégica comprende tanto el proceso para establecer metas como aquél para formular estrategias. Parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación objetivo deseado. A esta situación deseada se quiere llegar mediante el consenso entre diferentes actores sociales.

La planificación estratégica pretende cumplir con los siguientes objetivos:

- Reflexionar sobre los objetivos a medio y largo plazo de la organización y sobre las estrategias más adecuadas para alcanzarlos.
- Establecer y fijar para toda la organización esos objetivos y estrategias.
- Motivar a los colaboradores de una organización.

- Estar preparado para el futuro. El establecimiento de un sistema de seguimiento y control y de una adaptación permanente de los planes, permite por un lado cuando las cosas van avanzando bien y por otro lado cuando las épocas son difíciles, minimizar los riesgos reaccionar a tiempo, establecer las prioridades con más precisión.

Este proceso consta de los siguientes elementos, que si bien los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso constará en base con los mismos elementos:



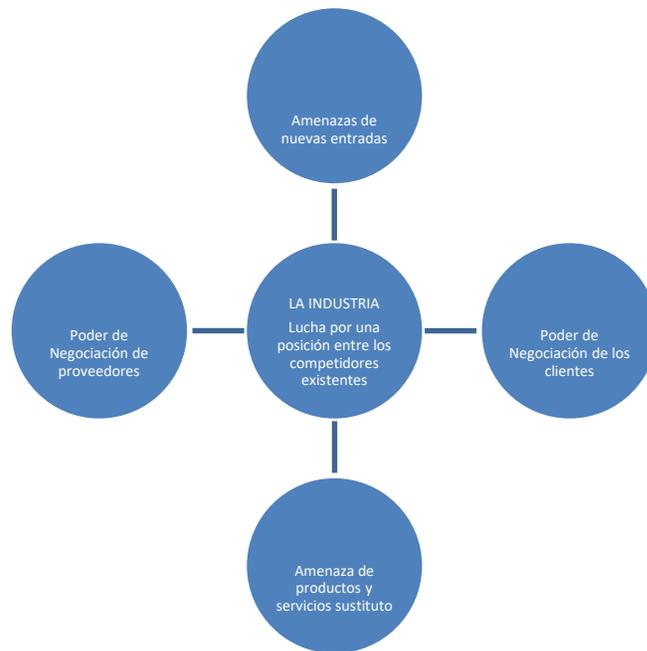
Insumos de la organización

Los diversos insumos organizacionales, incluyen los insumos de metas de los reclamantes. Los mismos son Personas, Capital, Habilidades administrativas, Habilidades Técnicas entre otras.

Análisis de la Industria

Según Michael Porter, "...la capacidad de una organización para competir en un mercado dado está determinada por los recursos tecnológicos y económicos de la organización, así como por cinco fuerzas del entorno, cada una de las cuales amenazan la empresa de la organización y la lleva a un mercado nuevo."⁽⁵⁾

Resumen de las fuerzas de Porter que rigen la competencia Industrial



Perfil de la empresa

Es casi un punto de partida para determinar donde se está posicionada la empresa y hacia dónde debería dirigirse.



⁽⁵⁾ STONER, FREEMAN y GILBERT, Administración, (México, 1996), pág. 300.

Orientación de ejecutivos, valores y visión

El perfil de la empresa es producto de las personas que se encuentran dentro de ella, en especial a los ejecutivos del primer nivel. El reconocimiento de la visión de lo que la organización desea ser en el futuro, determinará la dirección de la empresa, causa un gran impacto sobre la estrategia.

Misión, objetivos principales e intención estratégica

La misión, en ocasiones también llamado el propósito, es la respuesta a la pregunta “Cuál es nuestro negocio”.

Los principales objetivos son los puntos finales hacia donde se dirigen las actividades de la empresa.

“La intención estratégica es el compromiso de ganar en el ambiente competitivo.”⁽⁶⁾

Ambiente externo presente y futuro

El contexto en el cual opera la organización debe ser evaluado en términos de amenazas y oportunidades.

Actualmente, las organizaciones enfrentan contextos desafiantes. Los directivos deben gestionar una creciente complejidad, con mayor diversidad de operaciones y cambios frecuentes. Dicha evaluación debe enfocarse en la situación competitiva, así como en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos.

Se consideran factores que afectan a la organización, lo que hace la competencia, los cambios en gustos de la clientela, tendencias en legislación gubernamental y cambios sociales.

Ambiente Interno

El análisis interno involucra estudiar los recursos de la organización

⁽⁶⁾ KOONTZ, WEIHRICH y CANNICE, *op. cit.*, pág.135

y determinar los puntos fuertes y débiles, a la luz del entorno actual y futuro, en particular la competencia.

También son importantes en la formulación de la estrategia y que deberán ser evaluados, los recursos humanos y financieros, la imagen de la organización, estructura y clima organizacional, sistema de planeación y control y relaciones que tiene con sus clientes.

Evaluación y elección de estrategias

Antes de hacer una elección de las estrategias deben evaluarse. Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo a los riesgos implicados.

Pruebas de congruencia y Planeación de contingencia

Dado que el futuro no se puede predecir con certidumbre, es necesario tener planes de contingencias preparados.

Es por eso que la planificación estratégica, para ser efectiva, no deberá realizarse como un ejercicio intermitente o esporádico. Se trata de un proceso continuo que debe repetirse y ajustarse a las desviaciones.

Planeación de mediano y corto Plazo, instrumentación mediante la reingeniería de la estructura, liderazgo y control de la organización.

La planeación a medio plazo se refiere a la formulación de planes importantes que se prolongan más allá del periodo de operación normal, que casi siempre es de un año.

De ésta manera básica la planeación a mediano plazo está integrada por dos partes, pero relacionadas:

- La proyección o pronósticos de las actuales actividades respecto del periodo de planeación.
- “El desarrollo y planeación de nuevos programas, así como

operaciones de negocios para el futuro.”⁽⁷⁾

La planeación de mediano y corto plazo no forma parte del proceso de planificación estratégica, pero deben tomarse en cuenta en todas las fases del proceso.

La instrumentación de la estrategia suele implicar una reingeniería de la organización, la integración de personal a la estructura organizacional.

2.- Herramientas de Diagnóstico

Cuando se analiza estratégicamente una empresa es habitual realizar el análisis FODA. En la actualidad, los estrategas son asistidos también por unas matrices que muestran las relaciones de variables críticas.

2.1.- Análisis FODA

Constituye un paso fundamental que provee la definición de los Objetivos Estratégicos.

Esta herramienta permite conformar un cuadro de situación actual de una organización,

- Que permite obtener un diagnóstico preciso,
- Que facilita la toma de decisiones acorde con los objetivos de la organización

En tal sentido, FODA lo podemos definir como:

“Una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar los elementos internos a la empresa y por lo tanto controlables: **Fortaleza y Debilidades**, además de factores externos a la misma y que son no controlables por la misma: **Oportunidades y Amenazas**.”⁽⁸⁾

Definiendo sus siglas obtenemos lo siguiente:

- **Fortalezas:** Son los elementos positivos que diferencia a la

⁽⁷⁾ HERBERT y GULLETT, op. cit., pág. 291

⁽⁸⁾ LECOUNA y TERRAGNO, Tu Negocio Propio, (Buenos Aires, 2007), pág. 87.

empresa de la competencia. Incluye los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, y esto le da una posición más consistente que la competencia.

- **Debilidades:** Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia se pueden eliminar. Colocan a la empresa en una situación desfavorable en comparación con su competencia.

- **Oportunidades:** Son aquellas situaciones positivas que se generan en el medio y están disponibles para la generalidad de las empresas, que se coinvertirán en oportunidades de mercado cuando la empresa las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas. Si no son reconocidas por las empresas a tiempo pierden ventaja competitiva.

- **Amenazas:** se refieren a situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma. Son variables que van a poner a prueba la supervivencia de su empresa y que si son reconocidas a tiempo pueden convertirse en oportunidades para la empresa.

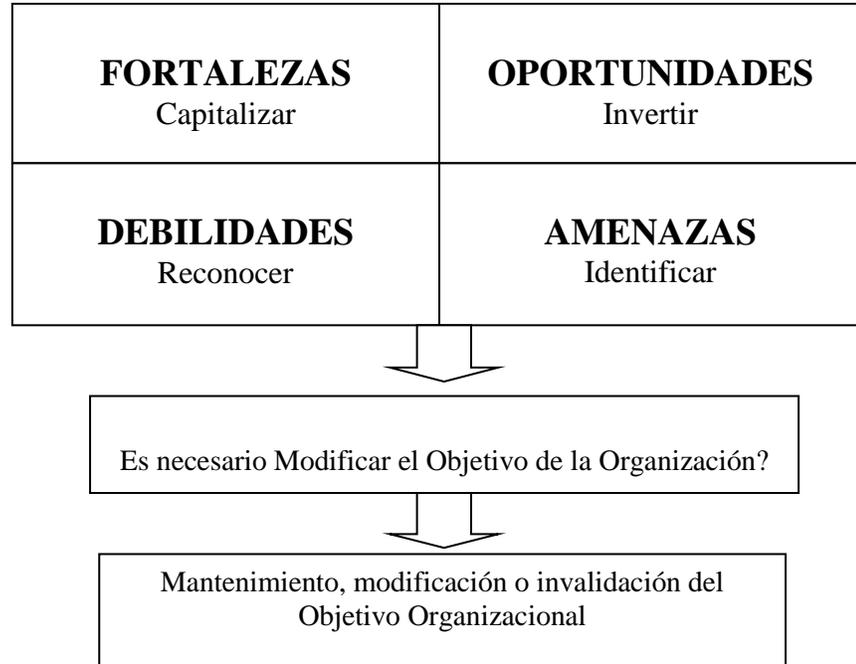
Con su análisis se busca detectar y aprovechar las oportunidades, eludiendo las amenazas, mediante un buen uso de las fortalezas y una neutralización de las debilidades.

El objetivo del FODA, es ayudar a diagnosticar a la empresa y así definir la estratégica de la organización. Se debe aplicar a factores de éxito de una organización, enfocando el estudio hacia lo significativo e importante para la organización y sus integrantes.

Debe buscar realizar las fortalezas y debilidades diferenciales internas y compararlas, con la mayor objetividad posible, con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El Proceso de Análisis de FODA consiste en Capitalizar las fortalezas, reconocer las debilidades, identificar las amenazas e invertir en las oportunidades.

De manera gráfica esto se resume en lo siguiente:



2.2.- La Matriz FODA: una herramienta moderna de análisis estratégico

Durante muchos años el análisis FODA se ha utilizado por las compañías para identificar, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Sin embargo, éste tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias de alternativas claras basadas en él.

“La **matriz FODA** es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación con amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización.”⁽⁹⁾

⁽⁹⁾ KOONTZ, WEIHRICH y CANNICE, *op. cit.*, pág.138

Cuatro estrategias de la Matriz FODA

Las estrategias se basan en el análisis del ambiente externo y ambiente interno:

- La estrategia DA, busca minimizar debilidades y amenazas y se llama la estrategia mini-mini (por minimizar- minimizar). Puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una inversión conjunta, se atrinchere, o hasta que se liquide.

- La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollar esas mismas áreas dentro de la empresa, o adquirir las competencias necesarias del exterior para permitirle aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.

- La estrategia FA utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar las primeras, minimizando las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.

- La estrategia FO, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable. En verdad, es la meta de las empresas moverse de otras posiciones en la matriz a ésta. Si tienen debilidades, buscarán superarlas. Convirtiéndola en fortalezas. Si enfrentan amenazas, harán frente a ellas para poder enfocarse en oportunidades.

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas internas (F) Como fortalezas en administración operaciones, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, ingeniería	Debilidades internas (D) Como debilidades en áreas mostradas en el recuadro de "Fortalezas"
Oportunidades externas (O) Considere también los riesgos como condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología.	Estrategia FO: maxi-mini Potencialmente, la estrategia más exitosa, utilizando las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	Estrategia DO: mini-maxi Como estrategia de desarrollo para superar debilidades para aprovechar oportunidades.
Amenazas externas (A) Como falla de energía, competencia y áreas similares a las mostradas en el recuadro de "Oportunidades" antes citado	Estrategia FA: maxi-mini Uso de fortalezas para hacer frente o evitar amenazas	Estrategia DA: mini-mini Como atrincheramiento, liquidación o inversión conjunta para minimizar debilidades y amenazas.

FIGURA: Matriz FODA para la formulación de estrategias.

3.- Objetivos Estratégicos en General: Visión, Misión y Valores

Todas las empresas, que pretendan competir en los mercados actuales, deben tener una idea de los escenarios posibles, es por lo tanto que en la planificación se incluye la parte de Visión, Misión, Valores y Objetivos.

“La fijación de objetivos es generalmente considerada como parte integral del proceso de planeación. Los objetivos especifican los resultados que se esperan e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y que es lo que debe lograrse por la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.”⁽¹⁰⁾

Cuando hablamos de misión, visión y valores de una organización, destaco que son fundamentales para comprender la cultura de cada organización

El pensamiento estratégico es la base sobre la que se asientan la toma de decisiones estratégicas.

La planificación estratégica, que debería ser un pensamiento de largo plazo, a menudo es reactiva y de corto plazo. Según dos de los críticos más lúcidos de la planificación estratégica contemporánea, Gary Hamel de la

⁽¹⁰⁾ Ibídem, pág.113.

Escuela de Negocios de Londres y C.L. Prahalad de la Universidad de Michigan: “Aunque la planificación estratégica se describe como un modo de orientarse hacia el futuro, la mayoría de los directivos, bajo cierta presión, admiten que sus planes estratégicos revelan más sobre los problemas de hoy sobre las oportunidades de mañana.”⁽¹¹⁾

3.1.- Misión

La misión prepara a la empresa para el futuro y clasifica sus intenciones y diferenciación.

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

Una correcta definición de la Misión debe contener:

- Cuál es el propósito de la Organización
- Que hace: descripción de los Productos Finales (Bienes y servicios que entrega).
- Para quienes: identificación de los usuarios o beneficios a quienes van dirigidos los productos finales (bienes y servicios)
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos.

“La definición de la Misión, en el caso de un negocio que se inicia está muy relacionada con la motivación de los emprendedores que la impulsan.”⁽¹²⁾

⁽¹¹⁾ SENGE Peter, La Quinta Disciplina, (Buenos Aires, 2012), Pág. 267

⁽¹²⁾ LECOUNA y TERRAGNO, op. cit., pág. 83.

3.2.- Visión

Es una proyección de lo que la Organización pretende lograr en el Futuro, evaluando el contexto y las aspiraciones para decidir cómo se quiere ser visto en el mercado.

La Visión de la empresa define un horizonte lejano de manera más específica, determina a dónde se quiere llevar a la empresa y cómo se quiere actuar con respecto a sus rivales y su entorno competitivo.

Podemos definir a la visión como el conjunto de los sueños de una organización que se convierten en el motor y una guía para todas las actividades que realicen tanto a nivel interno y externo. De esta forma se puede dar significado y dirección al presente, fortaleciendo la toma de decisiones a través de la claridad acerca de lo que se desea lograr en el futuro y permitiendo un mayor enfoque en la capacidad de dirección, conducción y ejecución de lo que se desea lograr.

De acuerdo a Peter Senge, para que una organización logre que todos sus miembros adopten una visión y la vivan de acuerdo a sus ideales, deben de considerar los siguientes puntos:

1. La visión es una imagen del futuro que deseamos. Es el sueño que nos guía a donde queremos ir y la descripción de cómo será la realidad cuando lleguemos ahí.

La visión nos transporta al futuro para que en el presente con un entendimiento y análisis de la situación global, construyamos un puente hacia el futuro deseado.

2. La visión es compartida. Es cuando todos participan en la creación de la visión. Todas las voces son escuchadas y tomadas en cuenta para la creación de la visión.

No se excluye a nadie, por lo que todos pueden participar en la medida que lo deseen. Muchas organizaciones fracasan debido a que depositan todas sus funciones en un solo líder, la Visión es un concepto compartido en el que todos pueden ser y son líderes de su organización y de

su futuro. De esta manera, todos tienen una imagen similar y un interés mutuo de cómo y a dónde se quiere llegar como organización.

3. La Visión Compartida no es una idea. Una visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder, un sentimiento de identificación y compromiso. Claro, puede estar inspirada por una idea, pero si están convincentes como para lograr el respaldo de más de una persona cesa de ser una mera imagen y se convierte en algo palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Es por ello que una visión compartida despierta el compromiso de mucha gente, porque ella refleja la visión personal de esa misma gente.

4. La Visión es verdaderamente Compartida cuando todos nosotros tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua. Cuando la gente comparte una visión está conectada y vinculada por una aspiración común que los lleva a lograr mejores resultados que los esperados.

5. Una Visión compartida, especialmente una visión intrínseca, eleva las aspiraciones de la gente. El trabajo se transforma en parte de un propósito mayor encarnado en los productos o servicios de las organizaciones. Las Visiones son estimulantes.

La visión es infinita. Es un proceso que nunca termina, porque cuando se llega a la primera meta ya estamos preparando el próximo futuro. En otras palabras, "la meta está en el infinito". Es un proceso largo y de constante cambio en el que se busca que cada persona que integra la organización se vaya incorporando a su propio ritmo al proceso de visión compartida.

Entre las diferencias de Visión y Misión surge lo siguiente:

- Visión Estratégica "Saber hacia dónde Vamos"
- Declaración de Misión.

La actual esfera de acción de la empresa "quiénes Somos y que hacemos"

Describe de manera general: sus capacidades, su enfoque del

cliente, sus actividades y el aspecto actual de sus negocios.

3.3.- Valores

“Los Valores son principios fundamentales sobre los que una empresa se apoya y que no está dispuesta a sacrificar aún por mayor rentabilidad.”⁽¹³⁾

También suele ser definida como “Conjunto de principios, reglas y aspectos culturales con los que se rige la organización, son las pautas de comportamiento de la empresa”.

⁽¹³⁾ LECOUNA y TERRAGNO, op. cit. pág. 83

CAPITULO II

Metodología del trabajo

Sumario: 1.- Metodología del trabajo 2.- Entrevistas.

1.- Metodología del trabajo

El presente trabajo consistió en una serie de recopilación de testimonios mediante entrevistas individuales a varias tejedoras que integran la Ruta del Tejido.

Ellas tienen diversas edades que van desde 18 a 65 años.

Las entrevistas se llevaron a cabo en el local que tienen en Tafí del Valle, centro donde además de comercializar sus productos sirve como punto de encuentro dónde se reúnen para organizar la producción, también les permite prestar ciertos servicios como la transmisión de oficios entre otros. El mismo está ubicado en la ruta 307 km 61.



El proyecto está formado por artesanas de distintas localidades: Amaicha del Valle, santa Lucía, Horco Molle y Tafí del Valle, y son en Total alrededor de 40 artesanas.

Que fueran de distintos lugares y que tuvieran en sus casas los talleres y al local sólo llegaron algunas de ellas, fueron algunos de los motivos que dificultaron la obtención de la información. Por lo que se eligieron algunas tejedoras que son del mismo Tafí del Valle.

2.- Entrevistas

Realicé entrevistas a diez artesanas, entre ellas a Fiorina Gatti, alma del proyecto y es quien lidera a las artesanas desde sus comienzos y a su vez está más capacitada de dar una visión organizacional al proyecto.

A continuación hago un resumen de algunas preguntas y respuestas interesantes de las entrevistas:

2.1.- Entrevista sobre el Proyecto

1) ¿Cuáles fueron las razones que impulsaron el Proyecto?

“En 2001 la Asociación civil El Ceibal tuvo el primer contacto

conmigo al solicitar que diera unas capacitaciones de técnicas textiles en Santiago del Estero. Luego siguieron unos encuentros entre personas relacionadas con el oficio de éstas técnicas. Como producto de esos encuentros se comenzaron a evaluar cuales eran las dificultades que teníamos los productores textiles y las mismas eran: Comercialización y la Calidad. Por otro lado la artesana no se auto-identificaba como tal, ya que no era valorado ese saber. Así tuvimos conciencia de éstas dificultades y comenzamos a trabajar para resolverlas. Por un lado había que recuperar técnicas y comunicar al resto de la sociedad que era parte de nuestro Patrimonio Intangible de nuestra cultura, esto que sabemos hacer, los saberes y no los bienes en sí.”

2) *¿Cuáles fueron los inicios del Proyecto? ¿Cree que lograron consolidarse?*

*“Las tejedoras tenían la práctica de no transmitir sus saberes, es como que el saber era lo único valioso que tenían y el concepto de No transmitir era Ley entre ellas. Al comienzo se tuvo que trabajar mucho sobre ello y fortalecer eso de que cuando más tejedoras seamos en la zona más serían las ofertas para brindarle a la gente. En cuanto a los productos cada uno es único, tiene un mensaje, un contenido que puede transmitirlo. **Pero el Saber Hacerlo**, al ser un patrimonio cultural debe pertenecer a quien pueda y quiera saberlo.*

Luego con el desarrollo del proyecto nos dimos cuenta que los talleres colectivos no funcionarían y tampoco buscábamos eso. Comenzamos a pensar un plan de desarrollo de producción textil especial para las personas que lo iban a desarrollar: una mamá que tiene cosas que hacer en su casa, no puede trasladarse todos los días a producir en otro lugar. Así con ayuda de la Secretaría de agricultura familiar se buscó que casa artesana fortalezca su taller familiar proporcionándoles herramientas que ellas necesitaban. Pero así mismo necesitábamos un espacio en común donde pudiéramos repensar, corregir, armar diseños y perfeccionar técnicas.

Cada momento, cada año es parte de un proceso, nosotras no sabemos con claridad en cual estamos. No tenemos ambiciones de fijarnos metas a muy largo plazo, siempre pensamos en metas de sostenimiento a corto plazo.”

3) ¿Puede definir el Propósito central que tienen? ¿Es decir cuál es la razón de ser, el fin?

“Poder vivir dignamente del oficio que elegimos con pasión, recibir ingresos económicos, contagiar y compartir con el resto de la comunidad el gusto por estos quehaceres, que se pierda el anonimato del artesano”

4) ¿Cuáles son los principales dificultades que Tienen las artesanas?

“Sin dudas fuimos superando distintas dificultades: la comunicación y organización de personas es absolutamente complejo y ponerse de acuerdo también, la mezquindad de los conocimientos también fuimos superándolo.

Hoy nuestras dificultades son: falta de acceso al financiamiento, no tenemos una figura legal que nos represente, en cuanto a las cooperativas sentimos que no nos representa totalmente, ya que no producimos la misma cantidad por lo que los ingresos tampoco se reparten por igual. Por otro lado el estado no ha previsto una ley que contemple la situación del artesano.”

5) ¿Planifican sus actividades futuras? ¿Con qué frecuencias?

“Tenemos reuniones semanales donde se plantean las oportunidades que nos llegan al grupo, pedidos e invitaciones a ferias. Pero no realizamos planificaciones a largo plazo”

6) ¿Cuántas tejedoras forman el grupo?

“Actualmente somos 36 artesanas.”

7) ¿Cuáles serian los Principios que tienen sus productos?

*“Hay una artesana del grupo La Rueda que se llama Primitiva Monasterio dijo una vez ante una periodista **Me gustan los colores encendidos**, y a partir de entonces todas lo tomamos como muy nuestro,*

nuestras propuestas de colores son libres y representan la alegría del color, por eso cada vez más nos animamos a las combinaciones de colores lo más agresivos posibles. Nos gustan todos los colores y las combinaciones son libres de prejuicios.

Otro valor es que los productos lo hacemos todos los socios, son hechos a mano y para nosotras es importante que todas sepamos realizar los productos, es una política que tenemos. Somos generosas en la transmisión de oficios, la gente no tiene miedo de venir a preguntarnos como hacemos los tejidos. ”

8) ¿Cuáles son los Pasos que involucran la producción de un producto?

“Poniendo un ejemplo, Los puf se realizan así

1) En un telar redondo que nosotras inventamos colocamos la urdimbre entre los distintos puntos fijos en forma radial. Usamos una rueda de bicicleta como telar.



2) Se tejen los hilos en distintos colores y luego se desmonta la tela.

3) Se da una terminación en crochet, reduciendo los puntos de manera que se cierren.

4) *Se colocan almohadones rellenos de lana de manera que se dé una terminación al producto, para que sea desmontable y pueda ser lavable.*”

9) *¿Cómo obtienen la materia prima? ¿Tienen alguna dificultad para obtenerla?*

“Al principio hacíamos toda una movida para conseguir las lanas, nos íbamos a las montañas para poder conseguirla, movíamos cielo y tierra. Pero hoy en día ya no hacemos eso, sino que vienen productores a ofrecernos la lana, gente del Rodeo, La Ciénaga y si nos falta lana compramos en lotes a fábricas. Tenemos esperanzas en el proyecto de fortalecimiento de productores de hilados que tiene el INTI”

10) *¿Tienen algún volumen de Producción mensual fijo?*

“Para lograr estabilizar el ciclo de producción en principio cada artesana debía traer dos productos por semana para aumentar el volumen de stock en el local, con la idea de que cada una tenía que traer un producto equivalente a su gasto diario familiar. Así llegamos a tener 200 artículos en el local, lo cual era todo un exceso... (risas). Hoy en base a la observación reponemos los artículos.”

11) *¿Cómo planifican generalmente las producciones de temporada alta?*

“Previo a la temporada nos reorganizamos para prepararnos a la época de ventas fuerte que son el invierno y la Semana Santa. Aunque en las últimas temporadas las ventas en verano están creciendo”

12) *¿Cómo se organizan para cumplir con los pedidos?*

“Trabajamos a pedido y como no podemos tener control en relación al pedido del cliente, definimos que todas seamos capaces de realizar todos los productos, buscando una equidad de la venta.

Cuando llega un pedido, se informa a las socias activas y entre las que puedan y cuenten con tiempo para tejer se distribuye el pedido entre ellas, es decir algunas artesanas pueden optar por no atender el pedido. Todo esto con el compromiso de atender el pedido dentro de los 15 días de

que fue recibido.”

13) *¿Existen precios justos que permitan valorar sus productos?*

“María José es la encargada de fijar los precios de acuerdo al producto. Ella cuenta con planillas donde contempla distintos ítem.”

María José Guzmán, arquitecta y socia activa de la Ruta del tejido fundamenta diciendo “La fijación de precios está basado en una economía familiar que contempla lo que Gasté en hilo, tuve tantas horas de trabajo y un porcentaje para cubrir gastos como tintes, luz y demás. Luego se fija un porcentaje de ganancia para la artesana y para el mantenimiento del local.”

14) *En cuanto a la comercialización:*

a) *¿Cuáles son los puntos de ventas?*

“El Local es nuestro punto de ventas en Tafí del Valle. Actualmente también vendemos en Rosario, Buenos Aires y en el Chalten”

b) *¿Pueden describir el mercado al que apuntan?*

“Queremos llegar a cualquier persona que le guste nuestras propuestas. Con la Marca Colectiva queremos ser parte del circuito nacional”

c) *¿Cómo quieren ser vistas en dicho mercado?*

“Somos vistas y respetadas por lo que hacemos”

d) *¿Cómo definirían a sus clientes?*

“Nuestros clientes son personas de gran poder adquisitivo, que valoran la producción textil artesanal”

e) *¿Cómo surgió la idea de la página web? ¿Creen que las ayuda a vender más?*

“Éramos conscientes de que era necesario tener una página y trabajamos mucho para tenerla, nosotras la pagamos totalmente.

Llevó un año hacerla, contratamos un fotógrafo y queríamos que relejara el espíritu innovador y sea colorida. Pero a su vez somos conscientes de que si no estamos publicitándola es imposible que te conozcan. ”

CAPITULO III

El objeto de estudio

Sumario: 1.- La actividad textil en nuestra provincia 2.-
La ruta del tejido: objeto de estudio.

1.- La Actividad Textil en nuestra Provincia

La actividad textil en Tucumán tiene arraigo antiguo, que involucra a nuestros ancestros y continúa hoy en mano de las artesanas de nuestros valles calchaquíes, a continuación hago una descripción histórica y destaco sus preocupaciones.

1.1.- Identidad, memoria y tradición textil

Los estudios arqueológicos y etnohistóricos afirman que esta región estuvo habitada desde 9000 años. A lo largo de este proceso de ocupación, las sociedades fueron transitando desde una etapa cazadora recolectora a un sistema de producción de alimentos basado en la actividad agrícola. Desarrollando un alto grado de conocimiento y destreza en el campo tecnológico y artístico como el tejido.

Durante la colonia, los pueblos se enfrentaron al Estado colonial en las denominadas Guerras Calchaquíes. Estas se iniciaron en 1562 y persistirán por más de un siglo la invasión española; hasta que en el año

1667 cientos de familias fueron expatriadas hacia otros lugares confinándolas en reducciones o encomiendas. Uno de los casos más conocidos fue el del pueblo Quilmes, donde se fundó la reducción que dio origen a la actual ciudad de Quilmes. A pesar de la desintegración poblacional, las comunidades siguieron coexistiendo, en algunos casos estos pueblos lograron el reconocimiento territorial a través de tratados con la corona española como las Cédulas Reales.

Pese a los profundos cambios estructurales realizados durante este período, los pobladores mantuvieron la actividad textil, incorporando cambios que tienen estrecha vinculación con la producción y circulación de los tejidos.

Sabemos que para fines del siglo XIX e inicios del s. XX cuando comienzan a instalarse los ingenios azucareros en Tucumán, gran parte de la mano de obra que se incorpora a este nuevo proceso productivo de entonces, procedió de esta región. Pese a ello, los tejidos siguieron produciéndose en los contextos familiares.

Así el Arte Textil nunca fue una industria urbana, sino campesina, que le permitió al alma indígena expresar su pensamiento y simbología.

El Arte de tejer es la artesanía que más fuerza conserva en nuestro país. En él confluyen rasgos de nuestras dos grandes vertientes culturales: indígena y la europea.

Los tejidos de hoy siguen realizando las mismas temáticas decorativas indígenas o pre-colonial, buscando satisfacer su esencial necesidad de color y forma

1.2.- La permanencia de la práctica textil vs la extinción de la artesana textil

Es indudable que los textiles encierran diversos significados; ya que estuvieron presentes desde nuestros ancestros y sobre todo en las expresiones religiosas y artísticas y mantienen hasta hoy una entidad

cultural que dan testimonio de los grupos humanos a los cuales pertenecieron. A la vez que, permitieron consolidar estructuras socioeconómicas y políticas.

Al igual que el lenguaje, los textiles conforman un sistema simbólico dentro de una sociedad, que es expresión y comunicación, manifestando el pensamiento de los pueblos que los crean. Están relacionados con lo simbólico no sólo por su iconografía y los colores en él plasmados, sino porque en sí mismos conforman un símbolo.

Como resultado de diversas investigaciones, se pudo diagnosticar por un lado, el peligro de la extinción de determinadas técnicas y tipos de telares. Y por otro, detectar las tensiones que entranpan su continuidad entre una generación a otra. Esto se debe a la búsqueda de otras opciones económicas para subsistir, dado que comercializar los tejidos no era rentable y por otro lado la discontinuidad de una práctica que se desarrollaba y transmitía en el seno familiar, teniendo como causal la migración hacia grandes ciudades.

Los resultados obtenidos en estas investigaciones arrojaron datos importantes. Pudimos registrar que la transmisión de la práctica textil se rompe, a causa de la migración de una generación de jóvenes, quienes parten a los centros urbanos en la década de los 70 y 80. “el final del siglo XX señaló el momento de la partida de numerosos hijos de nuestra tierras, decididos a conquistar en otros mundos el derecho a su dignidad.”⁽¹⁴⁾

La fuerte migración estuvo signada, por el modelo neoliberal impuesto sobre todo en la década del 90, cuando se privatizan varias empresas nacionales y el índice de desocupación crece considerablemente.

Olga Sulca, investigadora y experta en el patrimonio textil y referente en arte textil manifiesta lo siguiente:

Debemos señalar que, no sólo este éxodo generacional impacto en la transmisión del tejido, también el sistema educativo contribuyó con esta

⁽¹⁴⁾ CORCUERA, Ruth, Mujeres de Seda y tierra, (Buenos Aires, 2006), pág. 153.

ruptura. Hasta las décadas de los años 70 y 80, existían espacios curriculares donde los maestros enseñaban tejido a telar. Con la reforma educativa en el año 1995, esas materias desaparecen transformándose en otros espacios. De este modo, la enseñanza del tejido queda sujeto al ámbito exclusivamente familiar o comunitario (es decir en el interior de las comunidades indígenas). No obstante, sabemos que la vitalidad del tejido, es que continúe funcionando en el contexto étnico del grupo que lo produjo.

1.3.- Al rescate de las Técnicas Textiles

“A nosotros nos interesa que se reconozca la importancia cultural del tejido, porque cada prenda que hacemos transmite cultura y significados que vienen de nuestros ancestros.” Manifestó la artesana Yolanda Balderrama.

De los Testimonios y de las propias inquietudes de las mismas tejedoras tuvieron como punto de partida los encuentros entre tejedoras que se realizan en Amaicha del Valle. Como un encuentro donde se fomente el intercambio y permita recuperar y valorar el patrimonio cultural. Puesto que la perduración de éstas técnicas en el tiempo, depende en gran medida, de la transmisión de los saberes, pero también de su valor significativo.

Así las artesanas en una búsqueda de consensuar criterios de producción, recuperar técnicas y diseños textiles, saber heredado por sus generaciones antepasadas, intentan interactuar y agruparse para trabajar conjuntamente.

2.- La Ruta del Tejido: el objeto de estudio

A continuación describo información referente a La Ruta del Tejido, que hacen a la identificación del Objeto de estudio de éste trabajo.

2.1.- Quiénes son

La “Ruta del Tejido” es un emprendimiento productivo y social integrado por 40 artesanas de nuestra provincia de Tucumán. Producen en

forma asociativa y para las cuales el proyecto representa un ingreso a sus economías familiares.



El proyecto tuvo su origen en el año 2004 impulsado por El Ceibal Asociación civil, con el fin de construir y fortalecer la red de los artesanos mediante el intercambio de técnicas, conocimientos y formas de recuperación del Arte Textil.

Desde sus comienzos trabajan en la sistematización de la información y recuperación de saberes a través del registro fotográfico, la plástica y el uso de la palabra oral y escrita, siempre tratando de establecer vínculos de amistad entre los que conforman la Ruta del Tejido y sus comunidades.

Fiorina Gatti dice lo siguiente:

“Lo que interpreto hoy de lo sucede con La Ruta del Tejido es que nació como un espacio para recuperación de oficio tradicional, hoy se convirtió en una búsqueda de identidad y personal de cada artesana y de su comunidad.”

Ellas se definen así:

“Somos un largo camino tejido que no es nuevo en nuestra tierra, sino que se reinventa día a día en las manos de más de 40 artistas y artesanos del Valle de Tafí, en la Provincia de Tucumán.”

En los encuentros propiciados por El Ceibal, además de buscar el intercambio de las técnicas y recuperación textiles, se empezaron a evaluar las dificultades que tenían los productores textiles: La comercialización y la Calidad de los Productos. Todo esto producto de la observación de muchas décadas, dónde no había un mercado para la producción artesanal y no había una valoración social de identidad de Artesano. Esta no valoración hacía que a los artesanos no les fuera fácil auto-identificarse como tal. Esto llevó a que los artesanos lo mantuvieran oculto y sin practicar, así se fueron perdiendo lazos de esa transmisión de generación en generación que garantizaba la supervivencia.

Tomando conciencia de éstas dificultades originarias comenzaron a trabajar para resolverlas con los siguientes propósitos:

1. Recuperar técnicas, recordar técnicas andinas y proponer una renovación de diseños.
2. Comunicar al resto de la sociedad que era parte de nuestro Patrimonio Intangible de Nuestra cultura, Los Saberes de la producción textil, no los bienes en sí. Este “saber hacer” debía pertenecer a quien pueda y quiera saberlo.

En la memoria de la mayoría de las tejedoras, existía sobre todo la pasión por los temas del tejido, mucha curiosidad de los secretos del oficio e incluso algunas mezquindades a la hora de transmitir lo que sabían y lo que hacían.

De allí que pusieron mucho énfasis en transmitir este concepto “Éste saber debía pertenecer a quien quiera saberlo” entre las mismas tejedoras, ya que antiguamente tenían la práctica de no transmitir estos saberes. Para ellas constituían lo único valioso que tenían.

Así desde el 2001 viene fortaleciendo un proceso que comprende:

conformación de grupos, toda una sistematización de comercialización y difusión de lo que saben hacer: Tejer.

En su comienzo el proyecto de “La Ruta del tejido” comprendía dos grupos textiles uno de la Provincia de Tucumán y otro de Santiago de Estero. Hoy se encuentran individualizados y desde el 2008 vienen funcionando en el Local de Tafí del Valle.

Los grupos internos que trabajan en la Ruta de Tejido son los siguientes:

- Las Kunitas
- La Rueca, Tafí del Valle.
- Manos del Portal, localidad Santa Lucía.
- Campos del Molino
- Taller Gatti, Tafí del Valle.

2.2.- Los principios de la Ruta del Tejido

1. La Articulación de organización de artesanos con diferentes producciones, reconociendo un origen en común en el arte, la historia de los pueblos del Norte
2. Fortalecimiento de la identidad local de cada uno de los grupos.
3. El respeto por la diversidad en las técnicas, diseños y productos finales resultantes de sus orígenes culturales.

2.3.- Los objetivos

1. La resolución en forma asociada de dos aspectos fundamentales: la producción y la comercialización.
2. El fortalecimiento de la autoestima e identidad de los individuos y grupos y pueblos originarios.
3. La transmisión de conocimientos relativos al arte textil.

4. El fomento del uso de materia prima de origen local (fibras vegetales y animales) como parte de una estrategia sustentable y de protección del medio ambiente.

2.4.- Productos y servicios

2.4.1.- Productos

La característica fundamental de sus tejidos es el uso de colores intensos y las combinaciones contrastantes del color, aunque también contemplan los colores naturales de las fibras sin teñir.

Todos sus tejidos representan la alegría del color y proponen una combinación libre de prejuicios.

Para Primitiva Monasterio (del grupo La Rueda, Tafí del Valle), lo importante del tejido es el color: “Me gustan los colores encendidos”, lema que inspira a las artesanas.

Los productos que desarrollan las artesanas de la Ruta del Tejido son los siguientes

1. **Indumentaria:** sus diseños son irrepetibles. Buscan siempre innovar. Parte de sus producciones incluyen Capas, ponchos, chalecos, chales, gorros y polainas



2. **Juguetes:** son confeccionados en lana pura de oveja hilada a mano y algunos son trabajados en madera, tallados y

policromados a mano. Son creativos, donde nuevamente el color es uno de los grandes protagonistas.



3. **Accesorios:** usando las mismas técnicas de tejidos diseñan complementos y accesorios de moda como cintos, fajas, collares, aros, chuspas y morrales.



4. **Decoración:** piezas originales para decorar el hogar. Estos productos comprenden: almohadones, alfombras, tapices y mantas.



2.4.2.- Servicios

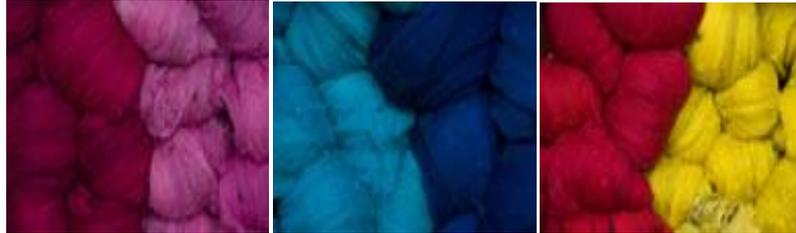
En el local que éstas artesanas tienen en Tafí del Valle, además de poder exponer sus productos para la venta, prestan algunos servicios destinados a la comunidad y a las mismas artesanas que integran la ruta del tejido. Entre ellos tenemos los siguientes:

1. Transmisión de Oficios: consiste en clases particulares de técnicas de hilado, tejido y confección de prendas de diseño. Motivadas por la temporada turística de Verano comenzaron a destinar éstas actividades también estas actividades son destinadas a los turistas interesados en aprender éstos oficios.



2. Ofertas de materia prima: éste es un servicio pensado para las mismas artesanas que integran la Ruta del Tejido, allí encuentran desde hilados de oveja y llama, vellón, hilo natural hasta tintes para teñir las lanas. De ésta manera las artesanas pueden adquirir estas materias primas a un precio especial y en

algunos casos a crédito, pensado para que la artesana una vez atendido el pedido del cliente pueda devolverlo. Este servicio les permite tener siempre lanas y los tintes para poder atender rápidamente a los pedidos.



3. Herramientas: son confeccionados a pedido por artesanos. Así ofrecen telares, ruecas y bastidores para ejercitar ésta práctica textil.



4. Pedidos Especiales: buscando siempre satisfacer a los pedidos de los clientes, ofrecen responder a pedidos extraordinarios que pueden consistir en tapices, piezas de decoración, telares....etc.

2.4.3.- Descripción del Proceso productivo

El proceso productivo textil comprende tres etapas:

Hilado: una vez seleccionadas las partes del vellón a ser hilado, el proceso artesanal de separación y limpieza de la fibra es de retirar cualquier partícula que no sea fibra (cardos, espinas, conjunto de fibras afieltradas,

partículas minerales, etc.) se realiza la apertura del vellón, separando manualmente la fibra, acondicionando la masa de fibra a trabajar. En algunos lugares no se lava para facilitar el deslizamiento del hilo con la grasitud del vellón.

Teñido: aunque en la mayoría de los casos se tiñe artesanalmente la lana con tintes químicos, los colores obtenidos de las plantas de la zona son muy valorados. El uso de los tintes naturales no sólo tiene un valor cultural, sino que ha cobrado un mayor interés debido a que preservan el medio ambiente y se pueden reutilizar los materiales. Por ejemplo: el amarillo pálido se logra con cáscara de cebollas.

Urdimbre: es el conjunto de hilos que se coloca en los telares.

Es el elemento estructural del tejido en telar, así se entrecruzan las tramas para dar origen a la tela. Una vez preparada la urdimbre, se atraviesa la trama con ayuda de la tejedora, para formar el tejido.

Las técnicas utilizadas pueden ser las siguientes:

- **La plana o tafeta.** La trama y la urdimbre tienen el mismo valor. Se ven los dos elementos estructurales del tejido. Se emplea en ruanas, mantas y medias mantas.
- **El punto poncho.** Hecho con faz de urdimbre. Los hilos de la urdimbre se ubican densamente y la trama queda escondida en el centro del tejido. Se utiliza para realizar la pieza homónima,
- **La frazada.** Técnica completa por el número de hilos de color que emplean. Las urdimbres tienen una distancia entre sí que permite que las tramas lleguen a juntarse cuando se aplasta con el peine. Se combinan varios colores que se enganchan para seguir el diseño.
- **De felpa o pelo cortado.** Mediante esta técnica se insertan en un tejido base mechones de lana torcida (doble o simple). Se realizan pasadas de trama alternadas por filas de nudos

de mechones de lana hilada o sin hilar. A semeja un cuero peludo.

- **El torzal.** Técnica propia de peleros o jerguilla en la que se utiliza lana gruesa sin torcer o tizada; produce un tramado que se enlaza entre grupos de urdimbres.
- **El rapacejo.** “Se emplea para la terminación de ciertas piezas como la sobrecama. Técnica de trenzado y anudado que se agrega en tres lados de la misma.”⁽¹⁵⁾

⁽¹⁵⁾ EL CEIBAL, Asociación Civil, “La Ruta del Tejido, hilando historias contadas por su gente”, (Buenos aires, 2008), pág. 57.

CAPITULO IV

Diagnóstico

Sumario: 1.- Análisis FODA. 2.- Objetivos declarados por la Ruta del Tejido. 3.- Visión, Misión y Valores.

1.- El Análisis FODA

A continuación se presenta el Análisis FODA de La Ruta del Tejido. El mismo surgió de las conversaciones con Fiorina Gatti, charlas que me proporcionaron la información para identificar distintos componentes.

Fortalezas

- Sus Productos tienen característica de identidad colectiva. Son hechos a mano con una técnica cuidada y hechos con distintos tipos de telares.
- Existe un compromiso por la transmisión de los saberes ancestrales. “El saber tejer debe pertenecer a quien pueda y desee aprender.”
- Fortalecieron un proceso que consistía en recuperar técnicas y comunicar que ser artesana es un aporte al patrimonio cultural.
- Cuentan con un Local en Tafí del Valle, donde pueden exhibir sus productos, dictar talleres y contar con un

pequeño museo donde pueden mostrar cómo trabajan y se pudiera apreciar todo lo que pasan para hacer un producto.

- El grupo humano y la amistad que hay entre las artesanas, también comparten distintas actividades fuera de la práctica textil.

Debilidades

- No efectúan planificaciones a Largo Plazo, donde puedan fijarse objetivos más ambiciosos y les permita efectuar un posterior control al evaluar su gestión.
- Funcionan a demanda, esperan pasivamente recibir pedidos.
- La comercialización sólo se hace de contado y no tienen otros medios de pagos.
- Existe una organización espontánea donde las distintas responsables se fueron ubicando y adaptando según las necesidades.
- Falta de publicidad que permita captar más clientes.
- Baja difusión de la página Web y la ausencia de redes sociales.
- No efectuar un estudio detallado de los competidores, sus operaciones, infraestructura, acciones de marketing.
- No manejan información relevante al control de stock fijo que tienen en el local.

Oportunidades

- El gran auge de la Valoración de lo artesanal que existe en nuestro país.
- Trabajan conjuntamente permitiendo así contar con una mayor producción y ofertas de productos en su mayor

esplendor.

- Participar en distintas ferias a nivel provincial y nacional, mediante invitaciones que le llegan por distintos organismos estatales o privados.
- Son conocidas y respetadas por lo que hacen en la región.
- El INTI está desarrollando un proyecto para potenciar las adquisiciones de fibras e hilados para el NOA.
- Trabajar con la Marca Colectiva para tener presencia nacional. Ésta Herramienta consiste en fortalecer la producción y la comercialización de los emprendimientos otorgándoles valor agregado y mayor visibilidad, además de garantizar su calidad.
- El cierre de las Importaciones puede ser una oportunidad para realizar impulsar las ventas a nivel Nacional y pensar en las exportaciones.

Amenazas

- Al no tener una figura Legal no pueden acceder a préstamos y en muchos casos tampoco a créditos de fomentos productivos que brinda el estado y las distintas instituciones privadas.
- El egreso de artesanas que fueron parte de la Ruta del Tejido, se convierten en competencia del proyecto, ya que las mismas tuvieron conocimiento de las técnicas y del proceso del tejido de los productos. Hoy realizan las mismas producciones aunque individualmente.
- Al tener un crecimiento visible tienen mayor presión fiscal.

2.- Objetivos declarados por la Ruta del Tejido

Los objetivos a continuación especifican los propósitos concretos

del Proyecto y su manera de trabajar a lo largo de estos años:

- Fomentar el uso de la materia prima locales, fibras vegetales y animales como parte de una estrategia sustentable y de protección del medio ambiente.
- Resolver en forma asociada los temas de producción y comercialización.
- Apoyar la integración socio – laboral en el proyecto colectivo de discapacitados de la comunidad de Tafí del Valle.
- Fomentar la autoestima e identidad de los individuos, grupos y pueblos originarios, con un museo activo de Arte Textil y registro de técnicas antiguas.
- Instalar un centro de Capacitación y comercialización.

3.- Visión, Misión y Valores

Así como todas las organizaciones que pretendan competir en los mercados actuales, deben tener una idea de los escenarios posibles, surgen las siguientes propuestas para las artesanas de la Ruta del Tejido.

Visión:

- Compromiso con la práctica textil como parte del Patrimonio cultural inmaterial de nuestra región.
- Convertir la producción textil en un medio digno de vida sustentable, logrando la valoración del arte textil como parte de nuestra identidad y de la misma artesana que realiza con dedicación los tejidos.
- Fortalecer el Proyecto logrando un crecimiento a lo largo de los años.
- Conservar la Pasión y la alegría de Tejer.

Misión

- Comunicar que la Producción textil es parte de nuestro Patrimonio cultural inmaterial, que se realiza con mucha pasión, alegría y cuidadosamente las técnicas de nuestros ancestros.
- Concientizar a la comunidad que la transmisión de saberes textiles debe pertenecer a quien pueda y quiera aprender.
- Comercializar y diseñar de manera colectiva.

Valores

- Los productos tienen característica de identidad colectiva. Sus tejidos son coloridos y alegres. Lema que siguen las artesanas: "Me gustan los colores encendidos."
- Todos los productos son Hechos a mano con una técnica cuidada y utilizando lanas de ovejas y llamas.
- Generosidad en la Transmisión de los Saberes Textiles de nuestros ancestros.

CAPITULO V

Propuestas de Plan de Acción

Sumario: 1.- Propuestas 2.- Conclusión.

1.- Propuestas

Como resultado de mi investigación, de las charlas con las artesanas y mi compromiso por brindarles algún aporte al proyecto, tomando como base los conocimientos que me brindó la universidad a lo largo de estos años, es que me animo a efectuar las siguientes propuestas:

- Animarse a sumar una nueva mirada a La Ruta del Tejido, donde las lleve a pensar en que es posible convertir éste proyecto social en un negocio que pueda brindar retribuciones económicas para todas.
- Reconsiderar la posibilidad de Constituirse como una cooperativa. Fundamento esto partiendo de la definición de Cooperativa según la ley: “Son asociaciones fundadas en el esfuerzo propio y ayuda mutua para organizar y prestar servicios.” Donde bajo esta figura serian más los beneficios a obtener, desde que les proporcionaría una normativa especialmente favorable de ayudas económicas (como

fomento de la economía social), tener control de los gastos, costos, ver los ingresos, hasta la fuerza de negociación que les proporcionaría sería mayor que siendo monotributistas. Sin contar las exenciones previstas para las cooperativas en materia fiscal.

- Superar la informalidad y la improvisación definiendo una Organización interna y desarrollando circuitos de gestión para el proyecto.
- Impulsar las ventas diseñando un Plan de Marketing, donde definiendo el mercado al que desean dirigirse y el cliente, puedan anticiparse a las necesidades de sus clientes, buscando las oportunidades que hay en el mercado.
- Construir soportes de marketing que acompañen a los productos: etiquetas y packaging con diseño del logo de La Ruta del Tejido y folletería que cuente su historia y los procesos que involucra realizar un tejido “Cabeza y Manos de la artesana.”
- Efectuar más Promociones de sus productos mediante presencia en Ferias, Expo de Tucumán, exposiciones Nacionales.
- Abrir otro Punto de Venta en la ciudad de Tucumán le proporcionaría llegar no sólo al mercado local sino también captar a los distintos turistas que llegan a la provincia.
- Inscribir la Marca en el Registro de Propiedad Intelectual.
- Impulsar y promocionar la Página Web www.larutadeltejido.com.ar, abrir una tienda online y tener presencia en las redes sociales, hoy consideradas como grandes aliadas de las empresas.
- También efectuar un Marketing Turístico, apuntando a las ciudades que mayor registro de Turistas Nacionales y

extranjeros tienen.

2.- Conclusión

Al finalizar mi trabajo de investigación concluyo la importancia que tiene la actividad textil como aporte a nuestro Patrimonio Cultural Inmaterial, actividad que es realizada por las artesanas de nuestros Valle, que defienden y se comprometen con la transmisión de éste arte a nuevas generaciones.

La actividad textil puede ser rentable si en la mentalidad de todas las artesanas se plantea ésta opción, aunque ellas crean que es una utopía.

Es destacable el camino recorrido por “La Ruta del Tejido”, la experiencia obtenida y los propósitos que fueron alcanzando. Sin embargo manifiestan una gran barrera al concentrarse únicamente en la producción y no poniendo la mirada más allá, que involucren la organización interna y propósitos que orienten al proyecto a un modelo de negocio, más si tienen el profundo deseo de que puedan vivir de ésta actividad.

Soy consciente que puedan o no tener en cuenta mis propuestas, tal vez la encuentren interesante y sea un aporte para su crecimiento o tal vez no, y sólo sean felices ocupándose únicamente de la producción.

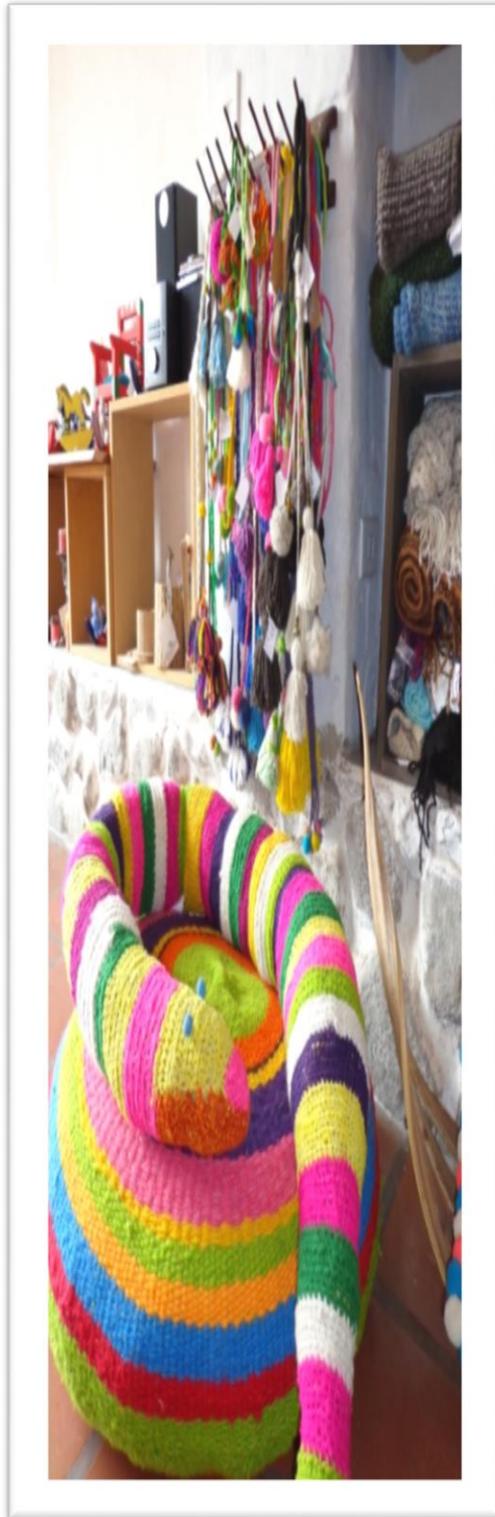
APÉNDICE

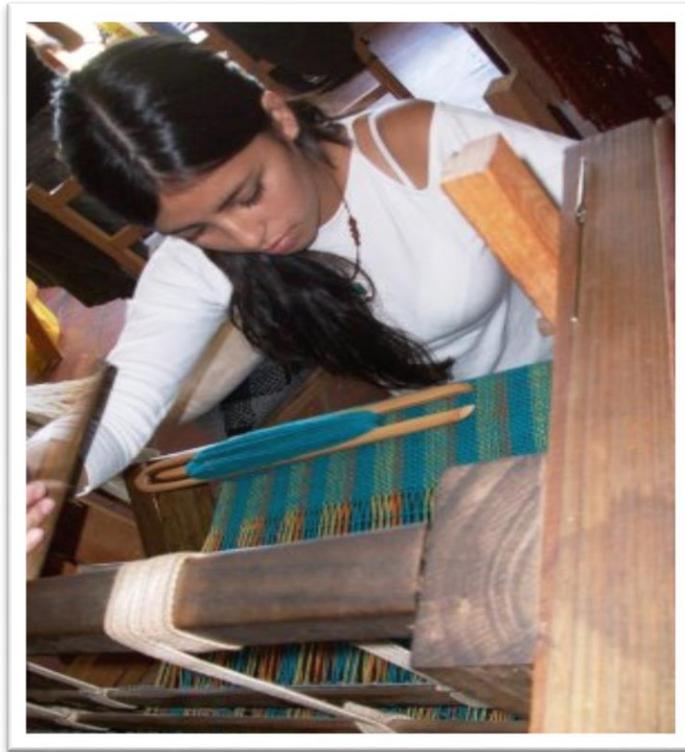
Algunas de las y los protagonistas de La Ruta del Tejido son:

1. Teresa Gramajo
2. Lucila Díaz
3. Maria José Guzmán
4. Andrea Gatti
5. Hugo Fernández
6. Teresa Krapovicas
7. Maria Lidia Rubini
8. Mónica Díaz
9. Yrma Ponce
10. Gisela Kalbermatter
11. Estela Díaz
12. Jaqueline Rodríguez
13. Primitiva Monasterio
14. Marcelo Monasterio
15. Graciela Rodríguez
16. Magali Martino.

Las demás decidieron continuar en el anonimato.

IMÁGENES





**“la Cabeza
vuela.....
mientras tejo.
Mi vida es
tejer.”**

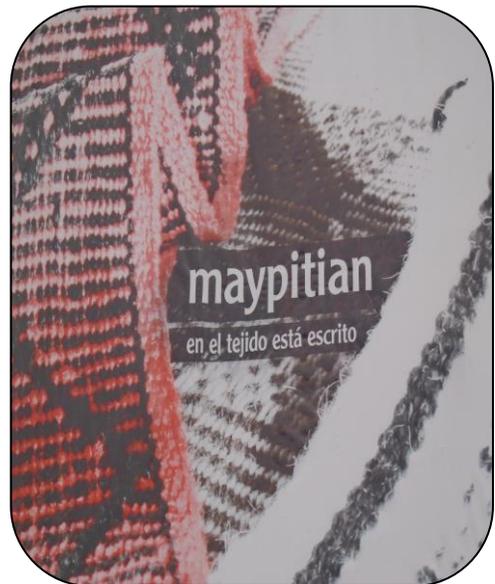


Música
Atahualpa Yupanqui
(Baguala de Amaicha)





"Hoy en día es un orgullo tejer"





LOCAL



ANEXO

LA RUTA DEL TEJIDO EN LA PRENSA

Nota en <http://comerciojustoenargentina.blogspot.com.ar/2008/10/la-ruta-del-tejido-textiles-y-comercio.html>

MARTES, 21 DE OCTUBRE DE 2008

La Ruta del Tejido: textiles y comercio justo



Fortalecer la autoestima y recuperar la identidad de los pueblos originarios y resolver en forma asociada los temas de producción textil y su comercialización fueron algunos de los objetivos que impulsaron a la Asociación Civil El Ceibal a crear una ruta turística y comercial, entre Santiago del Estero y Tucumán. Allí, un grupo de artesanas emprendieron un proyecto que les da la posibilidad de exponer y vender sus creaciones textiles.

La Ruta del Tejido recorre cinco parajes de Santiago del Estero y Tucumán. El recorrido comienza en el departamento de San Martín, en el sur de Santiago del Estero, y continúa por la zona del Salado medio, en el departamento de Figueroa. Las siguientes paradas son en Tucumán, en el poblado de Santa Lucía, Tafí y Amaicha del Valle.

Además de los negocios comerciales crearon el Museo Activo de Arte Textil en Tafí del Valle (Ruta 307, km 61, Tafí) para difundir las técnicas de trabajo y las particularidades de los integrantes de las comunidades.

"Nuestro museo muestra las diferentes técnicas y también el contexto natural, social y personal que enmarcan la transmisión de los saberes aplicados en el arte textil. El textil, más que un producto elaborado para

satisfacer una necesidad, es considerado como una expresión de la realidad compleja del contexto de su creador".

Publicado por Dolores Bulit en 05:36

Nota para Emprendedoras en Red

Mujeres Tejiendo Presente - Economía social

Artesanas de Santiago del Estero y Tucumán parieron la Ruta del Tejido, un emprendimiento productivo y social que implicó un proceso de aprendizaje que está en pleno desarrollo gracias al trabajo conjunto de las mujeres y de la asociación El Ceibal.

Lucrecia Gil Villanueva, es comunicadora social y una de las fundadoras de El Ceibal. Eligió vivir en Santiago del Estero donde acompaña la lucha de los campesinos por sus tierras y ahora coordina la Ruta del Tejido desde 2004.

En un pequeño departamento del barrio porteño de Belgrano, Lucrecia muestra a Periodismo Social e invitadas especiales, desde monederos hasta tapados tejidos por las artesanas santiagueñas y tucumanas. Es una de las estrategias elegidas para mostrar la producción de las mujeres de la Ruta del Tejido que cuenta con 60 artesanas y más de 100 mujeres que trabajan el proyecto social.

-Cada mujer fue buscando su espacio

-Se fue decantando el proyecto en este recorrido de cuatro años. Fueron buscando su espacio y nosotros encontrando cómo acompañarlas. Las que utilizan este espacio como una salida laboral necesitaron organizarse y mejorar la calidad y cantidad de producción. Mientras otras encontraron un espacio de reunión con sus vecinas para hablar de los temas que les preocupan en su comunidad.

-¿Cómo se fue gestando la Ruta del Tejido?

-Ellas y nosotros, como asociación civil, definimos que la Ruta es una de las tres líneas de trabajo de El Ceibal. Fue un proceso compartido el ver, no sólo el componente productivo y de género, sino de desarrollo local, de inserción local y provincial, y el encontrar estrategias para llegar con las artesanías a

ciudades como Buenos Aires. No estamos en condiciones de abastecer ciudades grandes o de exportar, pero sí nos interesa el feedback del público que consume estos productos.

-¿Dónde venden sus productos?

-Por ahora en dos locales. Uno en Santiago del Estero y otro en Tafí del Valle, Tucumán, y a pedido. Por ejemplo este año participamos en la exposición Caminos y Sabores que se hizo en La Rural. Vendemos en eventos especiales y hacemos rondas de negocios.

-¿Hubo diseñadores de moda que se interesaron en el proyecto?

-A lo largo del proceso, hubo varios. Ricardo Paz nos abrió muchos caminos y algunos locales también. Lo que pasa que para el concepto de comercio justo que nosotros tenemos, no nos dan los márgenes de negocio para que se les pague a las artesanas lo que ellos creen que valen sus productos, que no condicen con los costos que tiene un comercio en una ciudad grande.

-¿El mercado regional es la alternativa?

-Sí, porque los comercios tienen costos más bajos. Entonces apuntamos a la economía regional. No queremos convertirnos en comercializadores. El Ceibal no quiere tener costos, nos interesa la variable cultural.

-¿Los insumos los ponen las artesanas?

-El proyecto de la Ruta del Tejido incluye a las organizaciones de artesanas, El Ceibal y la Fundación Inter American (IAF) una ONG estadounidense, y al Programa Social Agropecuario. Entendemos que es una actividad que tiene que tender a ser autónoma, pero por los costos que tiene es necesario el subsidio del Estado.

Empoderamiento

-¿Qué les ha pasado a estas mujeres en el proceso?

-A mí lo que más me sorprende de este proyecto es el reconocimiento al trabajo de las artesanas y el lugar desde donde ellas se paran, el orgullo por sus tejidos, y que se los valoren. También lo que implica para ellas en su vida familiar ganar su dinero. Para un tercio de las mujeres que trabajan, el

ingreso principal viene de las artesanías. Nos llevó mucho tiempo que hagan un cálculo de costos porque la mayoría de la materia prima la tienen en su casa. Pero ahora, con los problemas climáticos que hay en la zona, las que tenían ovejas y proveían a otras se le murieron el verano último por las inundaciones, entonces ellas tomaron conciencia de que sus recursos también se agotan y que si quieren seguir produciendo van a tener que comprar ovejas. Me llamó la atención como van incorporando otras variables: si bien tengo la planta al lado de mi casa como materia prima, algún día se termina y tengo que plantar otra. Pueden salir de la inmediatez de la necesidad y pensar en el mediano plazo. Es muy importante.

-Asociarse es también un desafío...

-Es un camino largo y difícil. A veces le vendían la producción a la primera persona que pasaba y por cualquier dinero. Y ellas ahora hacen stocks de sus trabajos y los mandan a las rondas de negocios o son invitadas a alguna exposición y dejan sus tejidos en consignación por la importancia de mostrarlos, lo valoran.

-Imagino que estas mujeres están paradas de otra manera frente a sus hijos y parejas

-Por supuesto. El tema de género es fuertísimo. Las que viven de sus producciones, dejan los hijos al cuidado del papá para poder ir a las ferias, o los hombres las alcanzan en sus sulkys a las reuniones. Tienen otro posicionamiento frente a su familia y a su comunidad.

El contexto

-¿Cómo está la situación en Santiago del Estero en relación al desmonte para extender la siembra de soja?

-Estamos trabajando en Santiago del Estero en base a la zonificación de bosques de presupuestos mínimos. Lo que está parado es el desmonte y si hay, es ilegal. Veremos si se convierte la provincia en ganadera o queda sólo para la soja. Hay muchos intereses cruzados.

-Es un proceso doloroso

-Sí, el cambio climático ya lo estamos padeciendo. Por ejemplo la erosión que ha causado la tala indiscriminada de los últimos 10 años.

-¿Se frenaron las persecuciones a los campesinos para extender la frontera de la soja?

-Mas que frenarse lo que sucede es que los campesinos tienen más conocimientos de sus derechos y conocen los mecanismos para acceder a la justicia, lo que hace que haya menos desalojos. Lo que sigue siendo complejo es que los jueces fallen a favor de los poseedores de la tierra. Las fuerzas son muy asimétricas. Un juicio largo no lo resiste una familia campesina que muchas veces negocia acuerdos que no son muy convenientes. Hay que trabajar mucho con el Poder Judicial y con la policía. También utilizamos mucho las radios comunitarias para concientizar y que la gente no quede aislada con su problema.

Más información: <http://rutatejido.blogspot.com/>

Artículo publicado en el diario Página 12 del día 28/09/08
www.pagina12.com.ar

Fecha: 24/10/2008

Artesanías: La Ruta del Tejido

Una urdimbre regional

Un grupo de artesanas de Santiago del Estero y Tucumán, acompañadas por distintas organizaciones sociales, crearon una ruta turístico-comercial, donde exponen sus creaciones textiles. Trabajo en equipo y compromiso con su tierra, la clave del éxito.

Por Pablo Donadio

El viento sopla tibio en Santiago, y algunas vidalas se cuelan por la ventana de adobe en el taller de costura e hilado del poblado de San Martín, sobre la margen del río Dulce. La mujer desvía la mirada y sonríe, mientras la prenda crece hacia algo que sin dudas ha de ser espectacular. A unos cuantos kilómetros de distancia, en la vecina Tucumán, otras artesanas rescatan lo profundo del oficio textil que les fuera heredado desde generaciones pasadas, en tiempos en que las fábricas y las producciones para terceros no existían. Ese valor criollo está vivo porque una ruta lo rescata, lo muestra, lo ofrece.

Más de cuatro años lleva ya La Ruta del Tejido, el solidario programa integrado por trabajadoras de ambas provincias, empujadas por la asociación civil El Ceibal, la Fundación Inter Americana, el Programa Social Agropecuario, emprendedores textiles de un taller y otros tantos actores sociales.

HACER CAMINO. La Ruta, como ya le llaman propios y ajenos, enlaza a las emprendedoras en un sueño compartido. Y esta última palabra no es poca cosa: lo central, junto a la creación de los telares, es vivir un mismo rumbo. "Esto nació como un espacio de recuperación de un oficio tradicional, y se ha convertido en una búsqueda de identidad laboral y personal de cada artesana. Ellas buscan vivir de su trabajo conservando y fortaleciendo su identidad, que es un capital de su comunidad y su territorio", resume Fiorina Gatti, técnica del arte textil y miembro de El Ceibal, alma mater del proyecto.

Todo comenzó hacia fines de 2004, cuando las artesanas vieron la oportunidad de relacionarse entre sí y con agrupaciones con las que ya venían trabajando, tanto a nivel local como provincial. Así surgió la inquietud de algunas tejedoras que, entre necesidades laborales y el deseo de recuperar saberes ancestrales relacionados con el arte textil, decidieron lanzarse a la aventura. Poder vivir de esos conocimientos, y fomentar su traspaso a los más jóvenes fue y es el objetivo central. Como suele ocurrir,

el comienzo no fue fácil, y hubo que identificar criterios de producción y comercialización de los tejidos, además de intercambiar técnicas y formas textiles. Primero se constituyó una asociación de trabajadores, articulando grupos con diferentes producciones, pero reconociendo un origen común en el arte, la historia y la cultura de los pueblos del noroeste argentino. La singular ruta se inicia en el sur de Santiago del Estero, en el departamento San Martín, uno de los territorios más pequeños de la división política de la provincia. Allí se encuentra Tejiendo la Vida, las artesanas pioneras. Luego el camino conduce a la zona del Salado medio, en el departamento Figueroa, entre leyendas de La Salamanca y el Alma Mula, que se repiten incansables por sus bosques y bañados. En esta región, que comprendía varias provincias indígenas (se sabe que vivieron culturas Mercedes, Sunchituyo y una reducción jesuítica) esperan las teleras Huarmis Yamcadoras, el eslabón siguiente de la cadena. Hacia el norte, al pie de la cuesta y en los dominios de la siempre bella Tucumán, aparece el poblado de Santa Lucía (conocido como "El ingenio" por la puesta de un ingenio azucarero, fábrica que funcionó hasta 1968) donde se presenta al conjunto Manos del Portal, especialistas en lanas, bastidores redondos y torzal. El viaje finaliza en el valle de Tafí, la tierra de los indios Quilmes y sus espectaculares ruinas, donde las teleras de La Rueda son el último tramo de una ruta que promete más kilómetros.

ARMARSE Y ESPECIALIZARSE. La gracia del proyecto radica en ese mismo oficio que las mujeres de la zona comparten a diario: "Yo, después de dedicarle toda mi vida a tareas de empleada doméstica, recordé que mi lugar estaba frente a un telar, como mi abuela, que tejía frazadas", cuenta Primitiva Monasterio, integrante de La Rueda. "Me gustan mucho los colores encendidos, porque para mí lo importante del tejido es el color", sostiene. Hoy hay más de 100 mujeres involucradas en el proyecto, que promueve la cultura y el turismo local, y que hace foco en la utilización de materias primas regionales como el algodón y chaguar (fibras vegetales), y

la lana de oveja y llama (fibras de origen de animal) para su trabajo. En cuanto a las técnicas utilizadas, los cuatro grupos se distinguen y diferencian entre sí, y en ese intercambio se logra también mucha riqueza. Por ejemplo, los tejidos de faz de urdimbre son la especialidad de las santiagueñas de Tejiendo la Vida, a diferencia de las Huarmis Yamcadoras, que confían en la faz de trama, aunque también se apasionan por las técnicas de torzal, como los utilizados para la jerguilla o el pelero. En Santa Lucía y Tafí del Valle en tanto, las tucumanas trabajan sumando telas llanas, bastidores redondos y torzal. Allí se recurre más a fibras urbanas y se tiñe sobre todo con tinturas naturales, que extraen de la diversa vegetación selvática circundante.

TRAMO FINAL. En gran medida, lo que permite la subsistencia de la Ruta son locales de exposición y venta, tanto en Santiago como en Tucumán, además de algunas ferias ocasionales realizadas en Buenos Aires. Los autores del proyecto aclaran que hubo que trabajar duro sobre la comercialización, etapa en la que se manifiestan los problemas principales que presenta este tipo de producción. Establecer un precio justo no es fácil para la mayoría de las artesanas, residentes rurales y de zonas aisladas, que realizaban ventas ocasionales, a partir de pedidos o la fortuita aparición de un cliente. "Al momento de la comercialización, el productor artesano se encuentra en la posición más débil: no siempre posee una clara conciencia del valor de lo que produce", explica uno de los responsables.

Bajo el encanto de la ciudad de San Miguel de Tucumán, enmarcada en sus riquísimos paisajes, Tafí del Valle posee ahora otro atractivo para los visitantes: el Museo Activo de Arte Textil. Gestionado por uno de los grupos de artesanas, el lugar intenta ser formalizado dentro de los circuitos turísticos, una articulación que dependerá de entes provinciales para su concreción. Allí se rescatan también valores de integrantes de Amaicha del Valle, una comunidad que conserva todavía los rasgos más importantes de

la cultura diaguita. Elaborar contenidos para desarrollar libros y muestras fotográficas que acerquen desde la lectura y la imagen el trabajo realizado, son otros proyectos que marchan a paso lento pero firme, en este interesante camino de fortalecer la autoestima e identidad de grupos y pueblos originarios. Y dignificando su trabajo.

DATOS UTILES

En Tucumán: Fiorina Gatti fiorinagatti@yahoo.com.ar

En Santiago Francisco Orellana francisco79_orellana@yahoo.com.ar

Blog: <http://rutatejido.blogspot.com>

Nota para la Fundación AVINA, Liderazgo para el desarrollo.

<http://www.boletinperiodico.com.ar/Detallenota.php?id=618>

ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA: TUCUMÁN - SANTIAGO DEL ESTERO

El abrigo del trabajo

Las artesanas de la Ruta del Tejido desarrollan tareas de producción y comercialización conjuntas desde 2004, mejorando desde entonces sus ingresos y engrosando lentamente su cartera de clientes. Hoy suman más de 50 artesanas y artesanos, distribuidos en cinco comunidades de las provincias de Santiago del Estero y Tucumán. Cuentan con dos locales de exposición y venta -uno en cada provincia-, un museo de arte textil en Tafí del Valle (Tucumán) y acuerdos comerciales en Buenos Aires y en la Patagonia.



Entre los beneficios de este emprendimiento se destaca la visibilidad obtenida por cada uno de los actores participantes en un circuito que, más allá de la especificidad de la producción textil y artesanal, genera impacto en la promoción de las mujeres y la equidad de género, el comercio justo y la inclusión social, tanto en los órdenes local como provincial y regional.

A los logros mencionados, la Ruta del Tejido suma como hechos recientes la participación en la última edición de la feria *Puro Diseño*, en La Rural de Palermo, en la ciudad de Buenos Aires, y varias propuestas para desarrollar **turismo social** en las localidades de los artesanos, para jóvenes de otros países.

Paralelamente, y gracias a la desinteresada dedicación de profesionales como Mariana Vera, de una importante editorial, el pasado mes de mayo quedó terminado el armado del libro de la Ruta del Tejido, volumen para cuya publicación las artesanas están buscando apoyo. El volumen es una muestra del relevamiento en terreno realizado por el equipo del proyecto durante los años 2005 a 2007, e incluye tanto las historias de las artesanas, sus hijas, hijos y sus comunidades, como fotos, dibujos, recetas y otros aspectos de su rica cultura.

Como breve balance general de lo recorrido hasta el momento, y como aprendizaje para otros emprendimientos, las integrantes de la Ruta del Tejido nos comparten sus:

Principales aprendizajes obtenidos

- En la actualidad, una gama importante de consumidores ha adquirido nuevos hábitos de compra basados en valores, lo cual coloca a los emprendimientos de este sector en posición ventajosa para el futuro. La cadena de producción se ve normalmente distraída por los

conflictos internos, de índole humano-operativa, y por la necesidad de realizar otra actividad necesaria para la subsistencia.

Principales dificultades encontradas en la gestión del negocio verde, inclusivo y responsable

- Las principales dificultades han estado asociadas a la implementación de técnicas de gestión, comercialización y logística. En especial, los responsables del proyecto aclaran que hubo que trabajar duro sobre la comercialización, etapa en la que se manifiestan los problemas principales que presenta este tipo de producción. Establecer un precio justo no es fácil para la mayoría de las artesanas, residentes rurales y de zonas aisladas, que realizaban ventas ocasionales, a partir de pedidos o la fortuita aparición de un cliente. “Al momento de la comercialización, el productor artesano se encuentra en la posición más débil: no siempre posee una clara conciencia del valor de lo que produce”, sostuvieron.

Desafíos de futuro

- Optimizar las finanzas constituye el desafío más fuerte, siendo clave fortalecer la capacidad del emprendimiento de generar fondos, evitando su posición en una situación de dependencia de ayuda externa.
- Es necesario contar con jóvenes que den continuidad a esta propuesta, para lo cual resulta imprescindible formarlos en el conocimiento del arte textil, la producción textil, gestión y comercialización
- Un último desafío es la identificación de una forma jurídica que se adapte a la formas asociativas de cada uno de los grupos que integran hoy la **Ruta del Tejido**.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General :

KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James, Administración en las Organizaciones, (México, 1997)

KOONTZ, WEHRICH y CANNICE, Administración, una perspectiva Global y empresarial, (México, 2008).

HERBERT y GULLETT, Administración, (México, 1987)

STONER, FREEMAN y GILBERT, Administración, (México, 1996).

SENGE Peter, La Quinta Disciplina, (Buenos Aires, 2012).

LECOUNA y TERRAGNO, Tu Negocio Propio, (Bs. As., 2007)

DEL CARRIL, Juan Carlos, DE MARCO, Myriam, USANDIVARAS, Silvia, Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas, (Tucumán, 2006).

b) Especial:

FAGRE, Liliana, Clases Prácticas de Administración I, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2012)

CORCUERA, Ruth, Mujeres de Seda y tierra, (Buenos Aires, 2006)

EL CEIBAL ASOCIACION CIVIL, La Ruta del Tejido hilando historias contada por su gente, (Santiago del Estero, 2010)

c) Otras Publicaciones :

3º ENCUENTRO DE TEJEDORAS, Tejiendo Experiencias, (Amaicha del Valle- Tucumán, 2012)

Consultas a bases de información, en Internet:
www.larutadeltejido.com.ar, (16/08/2012)

Consultas a bases de información, en Internet:
<http://rutatejido.blogspot.com.ar>, (25/08/ 2012).

Consultas a base de información, en Internet: www.elceibal.org.ar,
(14/09/2012).

Consultas a base de información, en Internet:
<http://www.youtube.com/watch?v=BB19HidBPVw>, Video Presentación de
La Ruta del Tejido, (19/08/2012).

ÍNDICE

	<u>Págs.</u>
Prólogo.....	1.-
Introducción.....	3.-

CAPÍTULO I

Marco teórico

1.- Planificación estratégica.....	5.-
2.- Herramientas de diagnóstico.....	13.-
3.- Objetivos estratégicos en general.....	17.-

CAPÍTULO II

Metodología del trabajo

1.- Metodología del trabajo.....	22.-
2.- Entrevistas.....	23.-

CAPÍTULO III

El objeto del estudio

1.- La actividad textil en nuestra provincia.....	29.-
2.- La ruta del tejido: objeto de estudio.....	32.-

CAPÍTULO IV

Diagnóstico

1.- Análisis FODA.....	42.-
2.- Objetivos declarados por la ruta del tejido.....	44.-
3.- Visión, Misión y Valores.....	45.-

CAPÍTULO V

Propuestas de plan de acción

1.- Propuestas.....	47.-
2.- Conclusión.....	49.-

Apéndice.....	50.-
---------------	------

Anexo.....	59.-
------------	------

Índice Bibliográfico.....	72.-
---------------------------	------

Índice.....	74.-
-------------	------