

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONÓMICAS Y TURISMO**

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**FACTORES DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN LA ASOCIACIÓN
DE ARTISTAS Y ARTESANOS DEL BARRIO DE SAN BLAS - 2016**

PRESENTADO POR:

Bach. Milagros Bejar Hankgo

Para optar al Título Profesional de
Licenciado en Administración

ASESOR:

Mgt. Jorge Luis Díaz Ugarte

“TESIS FINANCIADA POR LA UNSAAC”

CUSCO - PERÚ

2018

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios porque me ha acompañado en este proceso, dándome la fortaleza para nunca caer y continuar siempre. A mi madre, quien nunca se rinde a pesar de las dificultades depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba, a mi padre por haberme entregado la mejor herencia que es mi educación, a mis hermanos Carmen, Robert y José, quiénes estuvieron en las buenas y malas siempre conmigo; y que gracias a todos ellos logré llegar hasta aquí,

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo fue posible gracias al apoyo del Mgt. Jorge Luis Díaz Ugarte, por sus valiosos comentarios y observaciones tan profesionales. A toda mi familia y amigos, por haberme dado su fuerza y apoyo incondicional.

“Dios nos diseñó para ganar, y con Él encontraremos el éxito”.

ÍNDICE

RESUMEN	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO I	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Caracterización del Problema	1
1.2. Formulación del Problema	2
1.2.1. Problema General.	2
1.2.2. Problema Específico.	2
1.3. Objetivos	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivo Específico.	3
1.4. Justificación	3
1.5. Delimitación.....	3
1.5.1. Delimitación Geográfica.....	3
1.5.2. Delimitación Temporal.....	4
1.5.3. Delimitación Social.	4
CAPÍTULO II	5
2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	5
2.1. Estado Del Arte De La Investigación	5
2.1.1. “Factores Explicativos del Éxito Competitivo: El caso de las Pymes del Estado de Veracruz”	5
2.1.2. “Determinación de la Competitividad de la Pyme en el Nivel Micro: El Caso del Distrito Federal, México”	6
2.1.3. “La Competitividad Empresarial: Un Marco Conceptual para su Estudio”	6
2.2. Marco Teórico	7
2.2.1. Teoría de la Ventaja Competitiva	7
2.2.2. Teoría de Recursos y Capacidades.	11
2.2.3. Mapa de Competitividad BID.....	15

2.3.	Marco Conceptual	37
2.3.1.	Competitividad.	37
2.3.2.	Competitividad Empresarial.	38
2.3.3.	Factores de Competitividad Empresarial.....	38
2.3.4.	Ventaja Competitiva.	38
2.3.5.	Recursos.	39
2.3.6.	Capacidades.....	39
2.3.7.	Estrategia.	39
2.3.8.	Factor.....	39
2.3.9.	Artesanía.....	39
CAPÍTULO III.....		41
3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.1.	Tipo de Investigación.....	41
3.1.1.	Según el Enfoque de la Investigación.....	41
3.1.2.	Según la Naturaleza de los Objetivos en cuanto al nivel de conocimiento que se desea alcanzar.	41
3.1.3.	Según el Periodo de tiempo de la Investigación.....	42
3.1.4.	Diseño de la Investigación.....	42
3.2.	Población y Muestra del Estudio	42
3.2.1.	Población.	42
3.2.2.	Muestra.	43
3.3.	Variable y Operacionalización.....	43
3.4.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	45
3.4.1.	Técnicas.....	45
3.4.2.	Instrumentos.	45
3.5.	Procesamiento y Análisis de Datos	46
CAPÍTULO IV		47
4.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE ARTISTAS Y ARTESANOS DEL BARRIO DE SAN BLAS	47
4.1.	Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas	47

4.1.1.	Antecedentes de la Actividad Artesanal.....	47
4.1.2.	Ubicación Geográfica.....	47
4.1.3.	Datos Institucionales.....	48
4.2.	Generalidades del Barrio de San Blas.....	48
4.2.1.	Reseña Histórica del Barrio de San Blas.....	48
4.2.2.	Ubicación.....	49
4.2.3.	Vías de Acceso.....	49
4.2.4.	Clima.....	50
4.2.5.	Topografía.....	50
4.2.6.	Límites.....	50
4.2.7.	Infraestructura de Servicios Básicos.....	51
4.2.8.	Transporte.....	51
4.2.9.	Costumbres y Tradiciones.....	51
4.2.10.	Principales Atractivos del Barrio de San Blas.....	52
4.2.11.	Calles del Barrio de San Blas.....	54
4.3.	Análisis del Micro-Entorno.....	57
4.3.1.	Las Cinco Fuerzas de Porter.....	57
CAPÍTULO V.....		60
5.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	60
5.1.	<i>Datos Demográficos de los Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas</i>	60
5.1.1.	Edad del Artesano.....	60
5.1.2.	Género del Artesano.....	61
5.1.3.	Grado de Instrucción del Artesano.....	62
5.1.4.	Años de Antigüedad del Artesano dentro de la Asociación.....	63
5.1.5.	Antigüedad en la Actividad Artesanal.....	63
5.1.6.	Línea Artesanal y Número de Artesanos de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas.....	64
5.1.7.	Línea Artesanal y Número Promedio de Trabajadores de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas.....	65
5.2.	Resultados de la Entrevista a la Junta Directiva de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas.....	66

5.3. Análisis e Interpretación de Resultados de la Encuesta a los Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas	68
5.3.1. Evaluación de dos Factores de Competitividad Empresarial	68
5.3.2. Evaluación por Dimensión	70
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES.....	101
BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	104
ANEXO 1: Matriz de consistencia.....	105
ANEXO 2: Objetivo de los Ítems	106
ANEXO 3: Cuestionario	109
ANEXO 4: Guía de entrevista.....	113
ANEXO 6: Lista de miembros de la Asociación de Artista y Artesanos del Barrio de San Blas	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nro. 1 <i>Operacionalizacion de Variables</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla Nro. 2 <i>Miembros de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas.</i> ¡Error!	
Marcador no definido.	
Tabla Nro. 3 <i>Propuesta factores de competitividad</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla Nro. 4 <i>Indicadores de Competitividad Empresarial</i>	16
Tabla Nro. 5 <i>Mapa de competitividad del BID.</i>	35
Tabla Nro. 6 <i>Datos Institucionales de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla Nro. 7 <i>Asociaciones de la Ciudad del Cusco</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla Nro. 8 <i>Línea artesanal y número de artesanos de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas</i>	¡Error! Marcador no definido.
Tabla Nro. 9 <i>Evaluación global de la variable Factores de competitividad empresarial según sus dimensiones en la escala de Likert</i>	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nro. 1 <i>Diamante de Competitividad de Porter</i>	9
Figura Nro. 2 <i>Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria.</i>	11
Figura Nro. 3 <i>Tipología de recursos tangibles.</i>	13
Figura Nro. 4 <i>Tipología de recursos intangibles.</i>	14
Figura Nro. 5 <i>Ubicación geográfica de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas</i>	47
Figura Nro. 6 <i>Edad de los Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco.</i>	61
Figura Nro. 7 <i>Género de los Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco</i>	61
Figura Nro. 8 <i>Grado de instrucción de los Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco</i>	62
Figura Nro. 9 <i>Años de antigüedad de Artesanos dentro de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas</i>	63
Figura Nro. 10 <i>Experiencia en la actividad artesanal de los Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas</i>	64
Figura Nro. 11 <i>Línea artesanal y número de trabajadores de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas</i>	66
Figura Nro. 12 <i>Evaluación porcentual de la dimensión Planeamiento estratégico</i>	71
Figura Nro. 13 <i>Evaluación de los indicadores de la dimensión Planeamiento estratégico</i>	71
Figura Nro. 14 <i>Evaluación porcentual del Proceso de planeación estratégica</i>	72
Figura Nro. 15 <i>Evaluación porcentual de la Implementación de la estrategia</i>	73
Figura Nro. 16 <i>Evaluación porcentual de la dimensión Producción y compras</i>	73
Figura Nro. 17 <i>Evaluación de los indicadores de la dimensión Producción y compras</i>	75
Figura Nro. 18 <i>Evaluación porcentual de la Planificación y proceso de producción</i>	76
Figura Nro. 19 <i>Evaluación porcentual de la Capacidad del proceso</i>	76
Figura Nro. 20 <i>Evaluación porcentual de Mantenimiento</i>	77
Figura Nro. 21 <i>Evaluación porcentual de la Investigación y desarrollo</i>	78
Figura Nro. 22 <i>Evaluación porcentual del Aprovisionamiento</i>	78
Figura Nro. 23 <i>Evaluación porcentual del Manejo de inventarios</i>	79

Figura Nro. 24 <i>Evaluación porcentual de la Ubicación e infraestructura</i>	80
Figura Nro. 25 <i>Evaluación porcentual de la dimensión Aseguramiento de la calidad</i>	80
Figura Nro. 26 <i>Evaluación de los indicadores de la dimensión Aseguramiento de la calidad</i>	81
Figura Nro. 27 <i>Evaluación porcentual de los Aspectos generales de la calidad</i>	82
Figura Nro. 28 <i>Evaluación porcentual de los Sistemas de calidad</i>	83
Figura Nro. 29 <i>Evaluación porcentual de la dimensión Comercialización</i>	83
Figura Nro. 30 <i>Evaluación de los indicadores de la dimensión Comercialización</i>	84
Figura Nro. 31 <i>Evaluación porcentual de mercadeo y ventas</i>	85
Figura Nro. 32 <i>Evaluación porcentual de servicios</i>	86
Figura Nro. 33 <i>Evaluación porcentual de distribución</i>	86
Figura Nro. 34 <i>Evaluación porcentual de la dimensión Contabilidad y finanzas</i>	87
Figura Nro. 35 <i>Evaluación de los indicadores de la dimensión Contabilidad y finanzas</i>	88
Figura Nro. 36 <i>Evaluación porcentual del Monitoreo de costos y contabilidad</i>	89
Figura Nro. 37 <i>Evaluación porcentual de la Administración financiera</i>	89
Figura Nro. 38 <i>Evaluación porcentual de las Normas legales y tributarias</i>	90
Figura Nro. 39 <i>Evaluación porcentual de la dimensión Recursos humanos</i>	91
Figura Nro. 40 <i>Evaluación de los indicadores de la dimensión Recursos humanos</i>	92
Figura Nro. 41 <i>Evaluación porcentual de los Aspectos generales</i>	92
Figura Nro. 42 <i>Evaluación porcentual de la Capacitación y promoción del personal</i>	93
Figura Nro. 43 <i>Evaluación porcentual de la Cultura organizacional</i>	93
Figura Nro. 44 <i>Evaluación porcentual la Salud y seguridad industrial</i>	94
Figura Nro. 45 <i>Evaluación porcentual de la dimensión Gestión Ambiental</i>	95
Figura Nro. 46 <i>Evaluación de los indicadores de la dimensión Gestión Ambiental</i>	96
Figura Nro. 47 <i>Evaluación porcentual de la Política ambiental de la empresa</i>	96
Figura Nro. 48 <i>Evaluación porcentual de la Estrategia para proteger el medio ambiente</i>	97
Figura Nro. 49 <i>Evaluación porcentual de la Concientización y capacitación del personal en temas ambientales</i>	98
Figura Nro. 50 <i>Evaluación porcentual de la Administración del desperdicio</i>	99

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se ha planteado el siguiente problema objeto de investigación: ¿Cuáles son los factores de competitividad empresarial en la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco? Asimismo, el problema específico pretende indagar sobre: ¿Cuáles son las características más importantes de cada uno de los factores de competitividad empresarial en la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco?. Esta investigación es descriptiva, no experimental y de corte transversal; consideran una muestra de 55 personas; los instrumentos utilizados fueron el Cuestionario y la Guía de entrevista.

Se llegó a las siguientes conclusiones: Los resultados del trabajo de investigación demuestran que los Factores de Competitividad Empresarial son: la Contabilidad y Finanzas, con una media de 3.26 considerado Medianamente favorable; seguidamente de la Producción y compras, con una media de 3.19, los demás Factores son considerados Poco Favorables, como son: los Recursos humanos, con una media de 2.58; Comercialización, con una media de 2.53; y la Gestión ambiental, con una media de 2.24. Finalmente, el Aseguramiento de la Calidad, con una media de 1.52 considerada Nada favorable.

Palabras clave: (Factores de Competitividad Empresarial, Mapa de Competitividad del BID)

ABSTRACT

In the present investigation the following research problem has been raised: What are the factors of business competitiveness in the Association of Artists and Artisans of the San Blas neighborhood of the city of Cusco? Also, the specific problem seeks to inquire about: What are the most important characteristics of each of the factors of business competitiveness in the Association of Artists and Artisans of the San Blas neighborhood of the city of Cusco? This research is descriptive, non-experimental and cross-sectional; Consider a sample of 55 people; The instruments used were the Questionnaire and the Interview Guide.

We arrive at the following conclusions: The results of the research work show that the Factors of Business Competitiveness are: Accounting and Finance with an average of 3.26 considered Moderately favorable, as well as Production and purchases with an average of 3.19 and the other Factors considered Unfavorable as Human Resources with an average of 2.58, Marketing with an average of 2.53, Environmental management with an average of 2.24 and finally Quality Assurance with the lowest average of 1.52 considered Nothing favorable.

Key words: (Business Competitiveness Factors, Competitiveness Map of the BID)

INTRODUCCIÓN

Hoy en día vivimos en un mundo globalizado y las barreras geográficas cada vez son menores, el desarrollo turístico y todas las actividades afines se van incrementando.

Si bien la población económicamente activa en el Departamento del Cusco se concentra principalmente en actividades relacionadas a la industria turística (hoteles, restaurantes, artesanías y comercio) por su creciente aumento en el tiempo y constituir una dimensión de “Destino Internacional” de primer nivel, esta población dedicada al turismo en su mayoría son trabajadores familiares sin remuneración, lo que impide el desarrollo de la empresa y del empresario. Para poder estar a la altura de este crecimiento continuo es necesario poder brindar un servicio de calidad acorde a las necesidades de este mundo globalizado, es por eso que la competitividad empresarial de los Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas representa un gran avance para poder hacer frente al crecimiento y desarrollo de la Actividad Artesanal de la ciudad del Cusco.

En este trabajo de investigación, se consideraron los aportes de muchos autores, entre ellos Michael Porter, quien considera que no todas las actividades generan la misma rentabilidad, y que ésta debe ser suficiente, creciente y sostenida en el tiempo, con el fin de garantizar los elementos esenciales para la existencia de una empresa. Dado que esta investigación en la Asociación de Artistas y Artesanos buscan la estabilidad en el mercado. De esta manera la presente investigación ha sido desarrollada en los siguientes capítulos:

CAPITULO I: Planteamiento del problema; presenta la caracterización del problema, formulación del problema, objetivos, justificación y variable, tipo y diseño de investigación, delimitación, técnicas e instrumentos, población y procesamiento y análisis de datos.

CAPITULO II: Marco Teórico y Conceptual de la investigación; donde resaltan los antecedentes de la investigación, teorías que nos ayuda a sustentar la investigación y la definición de algunos términos utilizados para esclarecer nuestros conocimientos sobre los diferentes conceptos.

CAPITULO III: Diagnóstico Situacional de nuestra Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas, se describe la reseña histórica, el análisis externo e interno, los productos que comercializan, las asociaciones, a través de las cinco fuerzas de Porter mediante el análisis respectivo de las entrevistas y encuestas realizadas.

CAPITULO IV: Análisis e Interpretación de los Resultados de las encuestas realizadas a los miembros de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas y entrevista al representante de la Dirección de Artesanía de la DIRCETUR.

Finalmente se presentan las Conclusiones, Recomendaciones, Bibliografía utilizada y los Anexos que complementan el trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Caracterización del Problema

En la actualidad cada vez son más las personas que visitan un país diferente no solo porque les asombra sus lugares turísticos, su gastronomía, sus costumbres y tradiciones, sino también por sus artesanías, que es el mejor recuerdo físico que pueden llevarse. Y es que todo pueblo o territorio posee un producto artesanal emblemático y cargado de belleza que refleja su cultura.

En el Perú, el turismo se ha convertido en un fenómeno de gran importancia y magnitud, ya que ha sido generador económico y cultural del país. El Perú es reconocido por sus sitios y monumentos arquitectónicos de la época inca, asimismo por sus artesanías que hoy están por todo el mundo y hasta forman parte de grandes tendencias de moda. “La artesanía es una actividad económica y cultural que involucra a numerosas personas que viven de ella, a través de la cual se trasmite la historia e identidad de los pueblos, donde 100,000 son los talleres que ocupan directamente a 500,000 personas aproximadamente” (PENDAR, 2011). No obstante en los últimos años la artesanía se ha convertido en el principal recurso y ayuda de la economía peruana, y por ende esto continuará si se consigue el crecimiento de la competitividad.

En el departamento del Cusco la artesanía juega un papel fundamental, según la Subgerencia de Desarrollo y Promoción de las Micro y Pequeñas empresas de la Municipalidad Provincial del Cusco, esto se refleja en la gran cantidad de Ferias Artesanales existentes haciendo un total de 15 Asociaciones formalizadas que son las siguientes: San Blas, Artesanos Solidarios, Colección Andina, Economía Solidaria, Llankana Wasi, Maki Kamayoc, Makinchis Llanka, Makinchis Tikarin Teqasemuyupaq, Mosoc Ayllu, Qhapaqnan, Rumillaqta, San Jose, Sumaq Maki y Tahuantinsuyo, donde cada Asociación está integrado en su mayoría por familias campesinas,

que se encuentran sin formación profesional dificultando en el manejo financiero de la venta de sus productos artesanales, realizan su trabajo de forma empírica en cuanto a la calidad en la producción y compra de sus materiales, deficiencias al momento de comercializar sus productos artesanales sin buscar una mejora frente a la competencia.

La Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas no es ajena a esta práctica de costumbres, pero con el tiempo no será estable su permanencia en el mercado, consecuentemente bajaran sus ventas y finalmente cerraran el negocio.

Los cambios en la actualidad son más frecuentes que muy pocos lo admiten, por lo tanto es necesario considerar estos cambios e implementar herramientas y métodos que ayuden a incrementar la competitividad enfocado en las debilidades y fortalezas que en este se detecten buscando el crecimiento de esta actividad, esto se dará con la identificación de los factores de competitividad empresarial que si no se pone énfasis en este tema, su continuidad en el mercado no será de forma permanente.

En base a todo lo mencionado se plantea los siguientes problemas objeto de investigación:

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General.

¿Cuál es la incidencia de los factores de competitividad empresarial en la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco?

1.2.2. Problema Específico.

¿Cuáles son las características más importantes de cada uno de los factores de competitividad empresarial en la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General.

Describir la incidencia de los factores de competitividad empresarial en la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco.

1.3.2. Objetivo Específico.

Describir las características más importantes que presentan cada uno de los factores de competitividad empresarial en la Asociación en Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco.

1.4. Justificación

La presente investigación es de carácter práctico, porque contribuye con información útil que servirá para guiar el buen funcionamiento de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco, ya que en el departamento del Cusco esta actividad representa un alto porcentaje gracias al Turismo, y no tienen una estrategia de operaciones bien definidas, que les garantice el incremento de su competitividad y su continuidad en el tiempo.

La presente investigación beneficiará a los artesanos de esta Asociación, al brindarles información sobre cuáles son los factores de competitividad empresarial en los que deben centrar sus esfuerzos para garantizar el mejor funcionamiento de sus negocios, y de esta manera poder obtener mayores beneficios económicos y lograr permanencia en el mercado.

1.5. Delimitación

1.5.1. Delimitación Geográfica.

El ámbito geográfico donde se desarrolló la investigación fue en el Barrio de San Blas de la

ciudad del Cusco ubicado en el distrito de Cusco, provincia Cusco y Región Cusco.

1.5.2. Delimitación Temporal.

El trabajo de investigación corresponde al periodo comprendido entre los meses de enero a diciembre de 2016.

1.5.3. Delimitación Social.

El presente trabajo de investigación consideró a los miembros de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Estado Del Arte De La Investigación

Existen trabajos sobre los Factores de Competitividad Empresarial que también son llamados factores de éxito competitivo y éxito empresarial, investigaciones que fueron desarrolladas en el ámbito empresarial internacional, nacional y local. A continuación, se mencionan algunos de los trabajos significativos y relacionados con este tema de investigación:

2.1.1. “Factores Explicativos del Éxito Competitivo: El caso de las Pymes del Estado de Veracruz”

Aragón Sánchez y Rubio Bañón (2005) llevaron a cabo un estudio sobre los “Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PYMEs del estado de Veracruz” con el objeto de obtener el grado Doctoral, de la Universidad de Murcia de España,

Esta investigación tuvo el objetivo de conocer cuáles son los factores internos sobre los que las PYME articulan su ventaja competitiva. Los resultados más significativos han sido: concretamente, el éxito competitivo de las PYMEs es explicado por la capacidad financiera, por los recursos tecnológicos, por la innovación, por la capacidad de marketing, por la calidad del producto o servicio, por la dirección de recursos humanos, por las capacidades directivas para gestionar la empresa y por la intensidad de las tecnologías de la información y comunicación.

2.1.2. “Determinación de la Competitividad de la Pyme en el Nivel Micro: El Caso del Distrito Federal, México”

Saavedra García, Milla Toro y Tapia Sánchez (2013) llevaron a cabo un estudio sobre la “Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso del Distrito Federal, México” en la Universidad Nacional Autónoma de México, el que fue presentado como un aporte a la investigación.

Esta investigación tuvo como objetivo determinar el nivel competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa evaluando aspectos internos de la misma como planeación estratégica, producción y aprovisionamiento, calidad, comercialización, recursos humanos, contabilidad y finanzas, gestión ambiental y sistemas de información. Para medir la competitividad de la empresa se utiliza la metodología del Mapa de Competitividad del BID. Los principales hallazgos de este trabajo indican que las micro empresas no son competitivas mientras que la pequeña y mediana son altamente competitivas, lo cual implica que la competitividad está relacionada con el tamaño. Así también, que la PYME industrial es más competitiva que la de los sectores comercio y servicios, por lo que la competitividad también dependería del sector. Por último, el análisis bivariado permitió determinar que el nivel de competitividad se encuentra relacionado con el nivel de estudios del empresario.

2.1.3. “La Competitividad Empresarial: Un Marco Conceptual para su Estudio”

Cabrera Martínez, López López y Ramírez Méndez (2001) llevaron a cabo un estudio sobre: “La Competitividad Empresarial: Un marco conceptual para su estudio”, del Departamento de Administración de Empresas en la Universidad Central de Colombia, con el objetivo de que esta investigación señale las fases que debe tener una metodología sobre la competitividad de

pequeñas y medianas empresas. Este aporte fue la síntesis sobre diversos acercamientos para medir la competitividad; así, este documento destaca los criterios utilizados y las variables que se orientan a medir la competitividad en el mundo y en particular. Los resultados más significativos han sido: Que a partir del cruce de información obtenida entre teóricos, expertos y empresarios se pueden definir como factores determinantes de la competitividad de una empresa: la innovación, el capital intelectual (equipo humano), la calidad, la tecnología, el conocimiento del mercado, la investigación y el desarrollo, la asociatividad (cooperación con otras empresas), las estrategias empresariales, la diferenciación, la productividad, los precios, la gestión financiera, la cultura organizacional, y el servicio.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. Teoría de la Ventaja Competitiva.

Michael Porter (2004, pág. 1) cuestiona la teoría de la ventaja comparativa y propone alcanzar altos niveles de productividad con mejoramiento e innovación constante para obtener una nación competitiva.

La competencia determina el éxito y el fracaso de las empresas. También establece la conveniencia de las actividades que pueden favorecer su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.

La ventaja competitiva de Michael Porter (2006, págs. 51-56), menciona los tipos básicos:

- a. Liderazgo por costos: Costos reducidos con respecto a la competencia conlleva a una ventaja competitiva importante para fijar bajos precios.
- b. Diferenciación: Si la demanda considera nuestro producto igual a los demás puede dejar de consumirlo.
- c. Enfoque: Es necesario concentrarse en algún segmento del mercado para competir mejor.

El concepto de la ventaja competitiva de la empresa es una característica esencial que le permite a la empresa generar una posición para poder competir. Michael Porter afirma que la capacidad de las empresas para competir depende de las circunstancias locales y las estrategias de la empresa.

2.2.1.1. *Modelo de Diamante de Competitividad*

Para Michael Porter la respuesta para alcanzar en una nación el éxito en un sector en particular, se encuentra en cuatro atributos genéricos de una nación y dos variables relacionadas, los cuales conforman y determinan el entorno en que han de competir las empresas locales.

Este modelo de diamante de competitividad es una importante contribución a la teoría de la ventaja competitiva.

A continuación en la figura Nro. 1 se realiza una breve descripción de cada uno de los atributos y variables de este modelo con el propósito de poder entender mejor las aportaciones teóricas de Michael Porter en base a la competitividad de las naciones, los sectores industriales y las empresas individuales (Morffe, 2013).

Figura Nro. 1 *Diamante de Competitividad de Porter*



Fuente: Michael Porter (1993)

Existe una interrelación entre los factores que se refuerzan unos a otros, ya que las naciones rara vez disponen de un solo sector competitivo.

2.2.1.1.1. Factores Avanzados Ligados para la Ventaja Competitiva.

- a. La Estrategia, la estructura y la rivalidad entre las firmas.- El mundo es dominado por condiciones dinámicas. La competencia directa impulsa a las firmas a trabajar para aumentar en productividad e innovación.
- b. Condiciones de la demanda.- Si los clientes en una economía son muy exigentes, la presión que se pone sobre las empresas será mayor y las obligará a mejorar constante su competitividad vía productos innovadores, de alta calidad, etc.
- c. Industrias de soporte relacionadas.- La proximidad espacial de industrias ascendentes y descendentes facilitará el intercambio de información y promoverá un intercambio continuo de ideas e innovaciones.

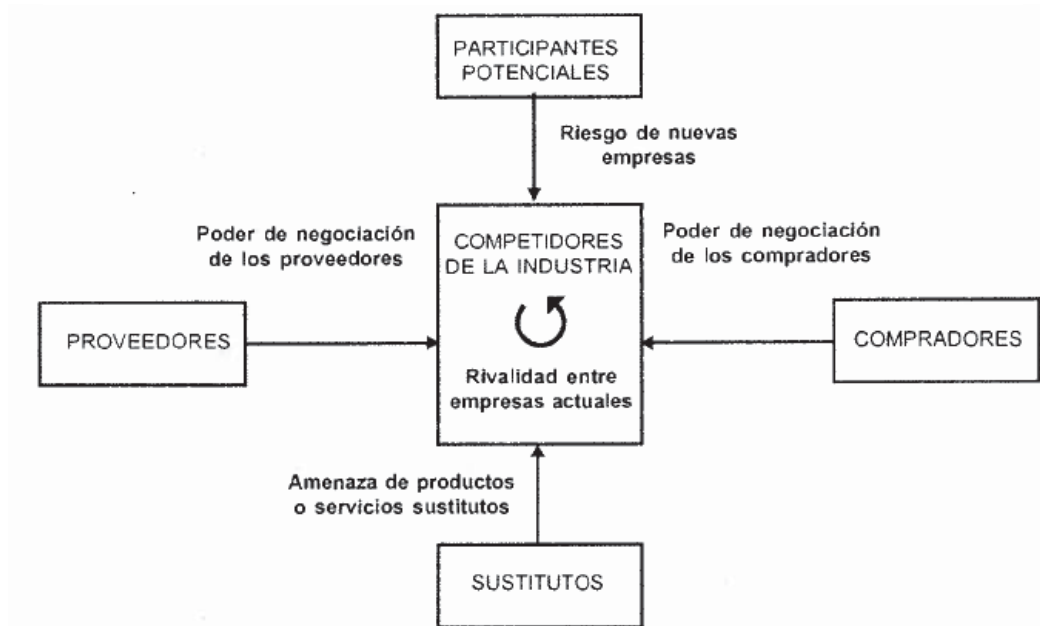
- d. La Condición de los factores.- Al contrario de la sabiduría convencional, Porter discute que los factores “dominantes” de la producción (o los factores especializados) son creados, y no heredados. Los factores especializados de la producción son trabajo experto, capital e infraestructura. Los factores “No claves” o los factores de uso general, tales como trabajo inexperto y materias primas, los puede obtener cualquier compañía y, por lo tanto, no generan Ventaja Competitiva sostenida. Sin embargo, los factores especializados implican una fuerte y constante inversión. Son más difíciles de copiar. (Porter, 1993)

2.2.1.2. Las 5 Fuerzas de Porter.

Michael Porter propone establecer un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Michael Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Figura Nro. 2 Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria.



Fuente: Michael Porter (2004, p.4).

2.2.2. Teoría de Recursos y Capacidades.

Robert Grant (1994 citado en Saavedra et al., 2013) expone que los recursos son los activos de los que dispone una empresa y que se pueden clasificar en tangibles e intangibles, según que se puedan definir y valorar con criterios contables, pues están contenidos en la situación patrimonial de la empresa, o aquellos que son difíciles de valorar ya que escapan al control contable y hacen que el valor real de la empresa generalmente sea mayor a su valor contable.

La teoría de recursos y capacidades, dice que las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en su momento, así también como por las diferentes características que posee y que los recursos y capacidades no siempre están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Esta teoría se basa en el análisis interno de la organización, en relación con el análisis externo. También es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Y según esta teoría la

única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles es a través del desarrollo de capacidades distintivas.

Barney (1994, citado en Reynoso, 2005) refiere que la teoría de los recursos y capacidades reconoce la posibilidad de la mayoría de las empresas de una industria, simultáneamente puedan conseguir beneficios extraordinarios, basados en una ventaja competitiva sustentable, mediante la explotación de sus recursos.

Martinez & Milla (2012) frente a la teoría de los recursos y capacidades sostiene, que la empresa para llevar a cabo su actividad productiva necesita de la habilidad para conseguir y coordinar diversos recursos.

2.2.2.1. Tipos de Recursos.

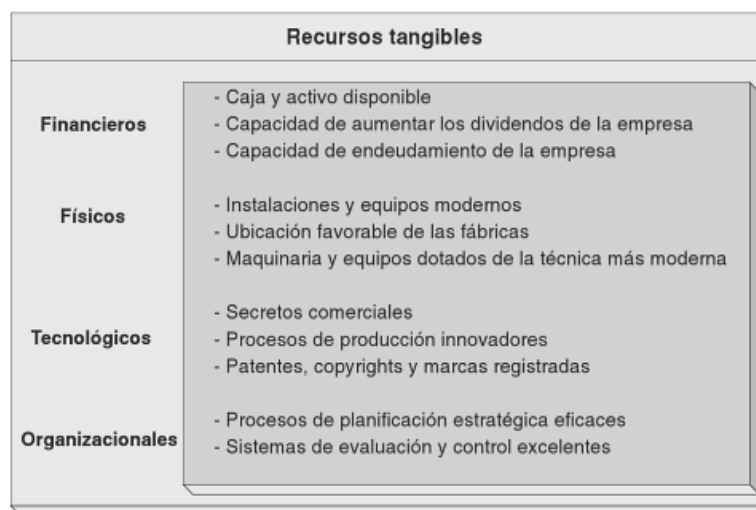
2.2.2.1.1. Recursos Tangibles.

Los activos que son relativamente fáciles de identificar son denominados recursos tangibles. Aquí se incluyen los activos físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales que una empresa utiliza para crear valor para sus clientes.

Una valoración estratégica de los recursos tangibles está relacionada con dos preguntas clave:

- ¿Qué oportunidades existen para economizar el uso de los recursos financieros, inventarios y activos fijos? Esto supone utilizar menos recursos tangibles para mantener el mismo nivel de negocio y usar menos recursos tangibles para mantener el mismo nivel de negocio o usar los recursos existentes para aumentar el volumen de actividad.
- ¿Cuáles son las posibilidades de emplear los activos existentes en usos más rentables?

Figura Nro. 3 *Tipología de recursos tangibles.*

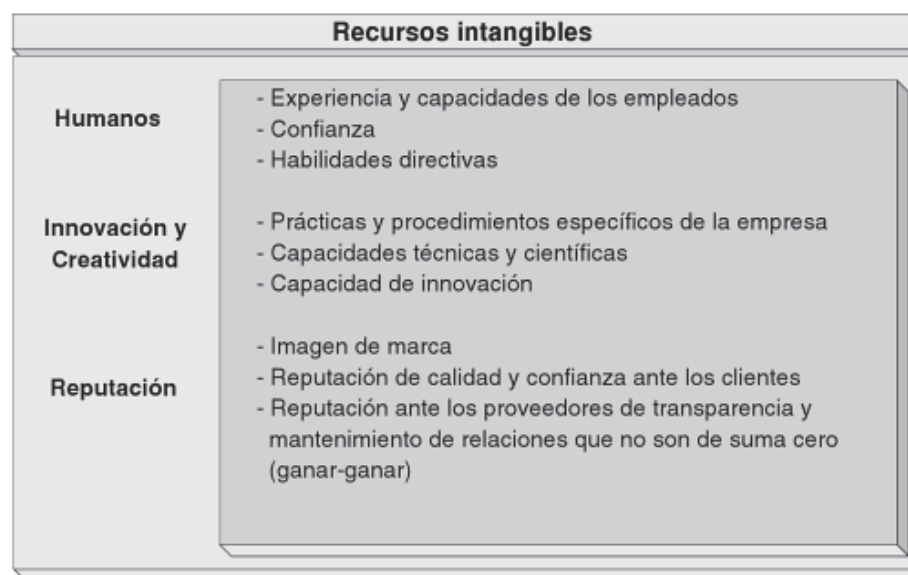


Fuente: Daniel Martínez Pedros, Artemio Milla Gutiérrez (Pág. 83)

2.2.2.1.2. *Recursos Intangibles.*

Resulta mucho más difícil para los competidores (y, por la misma razón, para los propios directivos de la empresa) explicar o imitar los recursos intangibles, ya que generalmente se encuentran enraizados en rutinas y practicas originales que han evolucionado y se han ido acumulando a través del tiempo. Esto incluye los recursos humanos (por ejemplo, experiencia y capacidad de los empleados, confianza, eficacia en el trabajo en equipo, habilidades directivas), y recursos de reputación e imagen (por ejemplo, nombre comercial, reputación de honestidad ante proveedores y de confianza de consumidores, productos de calidad). La cultura de una empresa puede ser también un recurso que proporciona ventaja competitiva.

Figura Nro. 4 *Tipología de recursos intangibles.*



Fuente: Grant (1991) adaptado de Daniel Martínez Pedros, Artemio Milla Gutiérrez (2012, pág. 84).

2.2.2.1.3. Capacidades Organizativas.

Las capacidades no son activos tangibles o intangibles específicas, sino las competencias y habilidades que una empresa utiliza para transformar materia prima en producto final.

2.2.2.3. Recursos de la Empresa y Ventajas Competitivas Sostenibles.

Según Martínez & Milla (2012) exponen que “no constituyen la base para lograr ventajas competitivas, ni ventajas sostenibles a lo largo del tiempo los recursos. En algunos casos, un recurso o capacidad ayuda a una empresa a incrementar sus ingresos o a disminuir sus costes, pero la empresa obtiene solo una ventaja temporal porque los competidores rápidamente lo imitan o encuentran un sustituto para él”(Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012, págs. 82-87).

2.2.2.4. Factores de la Competitividad.

Cabrera et al. (2001) construyen a través de una investigación de teorías y encuestas a teóricos, expertos y empresarios 14 factores determinantes expuestos y sugeridos por ellos en la competitividad de la empresa, los cuales se señalan en la siguiente (Tabla Nro. 3)

N°	FACTORES DE COMPETITIVIDAD DEFINIDO POR EXPERTOS
1	Innovación
2	Capital intelectual(equipo humano)
3	Calidad
4	Tecnología
5	Conocimiento del mercado
6	Investigación y desarrollo
7	Asociatividad (cooperación con otras empresas)
8	Estrategias empresariales
9	Diferenciación
10	Productividad
11	Precios
12	Gestión financiera
13	Cultura organizacional
14	Servicio

Tabla 1Propuesta factores de competitividad

Fuente: Cabrera Martínez, López López, & Ramírez Méndez (2001)

Los factores mencionados son presentados sin orden de importancia, ya que cada uno cuenta con una parte importante de la competitividad, donde a través de estos se lograra determinar el logro de la competitividad de una empresa dependiendo al sector en que se encuentra, el tipo de producto que oferta y en el mercado que se encuentra.

2.2.3. Mapa de Competitividad BID.

Este mapa de competitividad, es una herramienta de diagnóstico aplicado a empresas donde permite conocer las áreas en la que presenta fortalezas y también aquellas donde se encuentra su debilidad, con el único propósito de desarrollar planes de solución para el mejoramiento de su

competitividad (Cabrera et al., 2001, pág 29).

INDICADOR/AUTOR	Rubio y Aragón (2006)	De La Cruz, Morales y Carrasco (2006)	Solleiro y Castañón (2005)	OCDE (1992)	Quiroga (2003)	Martínez, Santero, Sánchez Y Marcos (2009)
Indicadores Externos			X		X	X
Tecnología	X	X	X		X	X
Innovación	X					X
Mercadotecnia	X	X	X	X		
Recursos Humanos	X	X	X	X	X	X
Capacidades Directivas	X				X	X
Recursos Financieros	X	X	X		X	
Cultura	X					
Calidad	X		X		X	X
Producción		X		X	X	
Logística		X				
Organización Interna			X		X	
Compras			X	X	X	
Investigación y Desarrollo			X	X	X	X
Interacción con Proveedores y Clientes				X		
Internacionalización						X
Financiamiento						X

Tabla 2 Indicadores de Competitividad Empresarial

Fuente: Martínez, Santero, Sánchez y Marcos (2009)

Según la Tabla Nro. 4 se presentan varios autores con sus respectivos indicadores donde al finalizar se concluye que ocho áreas son los más mencionados como: planeamiento estratégico, producción, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información, que se evalúan para determinar su competitividad. Cada área está conformada por subáreas y la calificación de cada una de ellas se hace a partir de una serie de preguntas relacionadas con el área respectiva. Si una pregunta se deja en blanco es porque no se aplica para la empresa; las que se califiquen deben valorarse en un rango de 1 a 5, teniendo en cuenta que la mínima calificación es 1 y la máxima es 5.

Para Rubio y Aragón (2006), la clave de la competitividad son los recursos críticos¹, por lo tanto sugieren que será indispensable identificar estos en la pyme.

Por otro lado, De la Cruz, Morales y Carrasco (2006) sostienen que el desarrollo de capacidades² en un sector y sus empresas contribuyen a impulsar la competitividad de una gama de productos o servicios, éstas también influyen profundamente en las capacidades de crecimiento y diferenciación competitiva de una gama de productos mucho más allá que en el éxito o fracaso de un producto único. Así también, a través de las capacidades el sector determina directamente el monto de inversiones, la asunción de riesgos y el horizonte temporal necesario para conseguir su posicionamiento en el mercado.

Por su parte, Solleiro y Castañon (2005), señalan que el desempeño competitivo de la empresa depende en primera instancia de su capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo control, complementario a esto señalan que la competitividad también depende de la calidad de las interacciones que la firma tiene establecidas con una serie de factores tanto internos como externos.

Asimismo, de acuerdo con la OCDE (1992, citado en Solleiro y Castañon), los elementos que influyen a la competitividad en las empresas son:

- Gestión exitosa de los flujos de producción, materias primas e inventarios.
- Gestión exitosa de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia, investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial.

¹ De acuerdo con Rubio y Aragón (2006), los recursos críticos para el éxito son aquellos que permiten alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y apropiarse de las rentas generadas.

² Las mismas que tienen que cubrir tres características: tiene que ser única y difícil de imitar, debe traducirse en un valor significativo para los clientes y debe facilitar la entrada a nuevos mercados.

- La capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas.
- La capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias.
- La capacidad para organizar con éxito relaciones inter empresariales con proveedores y clientes.
- Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad en los trabajadores de producción.

Los elementos anteriores incluyen únicamente aspectos que pueden ser controlados por las empresas, considerando la vinculación con las universidades y la relación cliente-proveedor.

De otro lado, Quiroga (2003) ha realizado una propuesta de un modelo matemático para determinar la competitividad de la Pyme, para lo cual determinó los factores y variables críticas que incorporan elementos internos controlables por las empresas, así como elementos externos que afectan su desempeño.

Por último, Martínez, et al. (2009), sugieren que los indicadores clave que inciden en la competitividad son los indicadores externos que tienen que ver con el entorno de los negocios, la tecnología e innovación que se mide en la capacidad para lanzar nuevos productos al mercado, la calidad, la gestión de los recursos humanos, las capacidades directivas en el uso de nuevas herramientas de gestión, la internacionalización entendida como la capacidad para llegar a los mercados externos y el financiamiento como una fuente necesaria para su permanencia.

Montoya & Silvestre, (2008) mencionan que este mapa otorgado por el BID da un alto nivel de credibilidad, ya que este tiene gran experiencia en lo relacionado a la competitividad tanto de empresas y de países latinoamericanos. Si bien este mapa es completo para empresas grandes, en caso de pequeñas empresas se realiza un ajuste a algunas áreas.

2.2.3.1. Indicadores del Mapa de Competitividad

El Mapa de competitividad cuenta con 8 indicadores que son los siguientes:

(1) Planeamiento Estratégico

El planeamiento estratégico se define como el proceso administrativo que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos.

La empresa competitiva se distingue por planificar en el corto y mediano plazo para contar con políticas adecuadas de dirección, administración, gestión y control. Elaborar un plan de negocios para la PYME es una guía que permite al empresario estructurar la empresa en función a una visión, misión y objetivos claramente establecidos. Según Ortega (2011) tanto la micro y pequeña empresa tienen una estructura organizacional limitada donde el dueño es quién se encarga de la dirección y tiene la responsabilidad de realizar los planes estratégicos. Así también Saavedra, et al. (2007), encontraron que escasamente la PYME realiza actividades de planeación siendo un aspecto importante que le permite tener una visión a futuro.

Visión Estratégica: Un punto de vista de la dirección futura de la Organización y de la estructura del negocio, un concepto que sirve de guía para lo que se está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir la Organización.

Misión de la Organización: La respuesta de la Organización, adaptada a la situación, a la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio y qué estamos tratando de lograr en nombre de nuestros clientes?”. Formula explícitamente el propósito de la Organización y la razón de ser.

Objetivos Financieros: Los objetivos que ha establecido la Gerencia para el desempeño financiero de la Organización.

Objetivos a largo plazo: Los resultados que se deben lograr ya sea dentro de los tres a cinco años siguientes, o bien sobre una base constante, año tras año.

Objetivos a corto plazo: Los objetivos de desempeño de la Organización a corto plazo; la cantidad de mejoras a corto plazo indican la rapidez con la cual la administración está tratando de lograr los objetivos a largo plazo.

(2) Producción y Compras

La empresa competitiva debe innovar en sus procesos productivos y de aprovisionamiento en función a las necesidades del cliente. Así como, incorporar tecnología y calidad en los procesos productivos, invertir en maquinaria nueva y capacitar al personal para su manejo. Financiar la investigación y desarrollo de nuevos productos o en la mejora de productos antiguos. Rubio y Aragón, 2002 ha probado que existe una correlación positiva entre competitividad y producción, mostrando con esto la importancia de mejorar este factor. Así también señala que la gestión de procesos es fundamental para la competitividad de la PYME.

- Infraestructuras e Instalaciones

Este apartado tiene como objetivo resumir las necesidades de infraestructuras e instalaciones que precisa y con las que cuenta la empresa, las necesidades de mantenimiento y de subcontratación.

Se detallará los medios con los que se cuenta; locales y otras instalaciones, necesidades de maquinaria y personal, así como las necesidades de la formación.

- **Instalaciones Físicas (Ubicación, Tamaño, Distribución, Venta/Alquiler)**

Para la elección de la localización física de la empresa debemos analizar ciertos factores tales como el precio de compra o de alquiler, las infraestructuras e instalaciones de energía, agua y comunicaciones, las posibilidades de ampliación y de acondicionamiento, la proximidad o cercanía a los clientes y a los proveedores.

Ubicación

Para la ubicación concreta de las instalaciones de producción en un municipio, barrio, polígono industrial, parque empresarial, etc., debemos analizar si el cliente precisa visitarnos, los accesos, las infraestructuras, parking, las instalaciones específicas, zonas de carga, cercanía a puertos y aeropuertos, zonas de almacenaje o de logística, etc.

Tamaño

En este apartado es preciso determinar las dimensiones necesarias del local, taller o nave para realizar la actividad, así como las posibilidades de ampliación futura.

Distribución

Se trata de realizar una distribución en planta que facilite la entrada o recepción a las instalaciones de materias primas y otros suministros, la salida o entrega de productos terminados, el desarrollo del proceso de fabricación o de prestación del servicio, así como otras actividades de servicio técnico, laboratorios y control de calidad del producto.

Compra/Alquiler

Normalmente, cuando se comienza con una actividad empresarial los gastos iniciales suelen ser elevados por lo que se recomienda comenzar con el alquiler y en función de la evolución de la actividad de la empresa recurrir a la compra. No obstante, se deberá realizar un estudio económico y financiero para analizar y decidir entre la compra o alquiler de las instalaciones.

Características del Local

La elección del local vendrá determinada por sus características, por las infraestructuras e instalaciones del entorno que lo rodea, por el tipo de actividad de la empresa, los requerimientos municipales (licencia de apertura y licencia de obras) y autonómicos (trámites específicos), normativa legal, seguros, así como por las condiciones económicas de alquiler o compra y condiciones del contrato y si se adecua a nuestras necesidades.

- Equipamiento (Maquinaria, Transporte, Mobiliario, etc.)

Además, de las instalaciones debemos realizar un estudio de las necesidades de equipamiento mínimas, al comienzo de la actividad, de maquinaria, elementos de transporte, mobiliario, herramientas y utillaje, etc., así como una planificación de crecimiento.

- Costes de Producción

Los costes de producción podemos dividirlos en costes de realización del pedido (materias primas y auxiliares, costes de personal, costes energéticos), costes de estructura (de amortización del edificio, nave, maquinaria, instalaciones, etc.) y gastos generales (alquiler, administrativos, de gestión y rotura de stocks, financieros, de mantenimiento).

Aprovisionamiento y Logística

Este apartado tiene como objetivo establecer la política de relaciones con los proveedores, las alternativas de aprovisionamiento y el control de stocks.

- **La Política de Compras**

La política de compras tiene como objetivo establecer las decisiones de la empresa respecto de los proveedores en aspectos tales como los requisitos de calidad que deben cumplir, plazos de entrega, así como los periodos de pago. La política de compras debe establecer los criterios de identificación, selección, evaluación y control de los proveedores.

- **Programa de Compras y Aprovisionamientos**

El objetivo del programa de compras y aprovisionamientos es minimizar los costes de adquisición, identificar, evaluar y seleccionar el proveedor correcto, así como el precio, la calidad, la cantidad y el plazo de entrega adecuado.

- **Política de Gestión de Stocks**

En función del stock que almacene la empresa, materias primas, productos en curso o acabados, para cubrir las necesidades del cliente o del proceso de fabricación, será necesario determinar qué cantidad de stock regularmente se tendrá almacenado, y cuál será su valor económico.

Además, calcularemos qué número medio de días estará almacenado dicho stock antes de incorporarse al proceso de fabricación o a su comercialización. Por último, calcularemos cuántas veces al año se prevé vender o rotar el inventario o stock medio almacenado.

(3) Aseguramiento de la Calidad

El factor de calidad se encuentra presente en las empresas competitivas, en la actualidad los clientes se inclinan por productos o servicios de calidad y la cultura de atención al cliente es importante. Implementar un sistema de calidad tiene un costo alto que la empresa recuperara en

el mediano plazo. Según Rubio et al (2002) los elementos fundamentales de la gestión de calidad total se encuentran en la orientación al cliente, la planificación en el compromiso y el liderazgo directivo, la calidad de la información y que es un factor clave para el éxito competitivo. Sin embargo, Saavedra et al. (2007) han comprobado que la PYME enfrenta problemas serios al momento de adoptar sistemas de calidad, el principal es el económico.

- **Desarrollo de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad**

A la hora de implementar en una empresa un modelo de aseguramiento de la calidad es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Concienciación de la dirección
 - Elección del modelo
 - Elección de un responsable
 - Contar con ayuda de una asesoría externa
- **10 Maneras de Asegurar la Calidad**
- 1) Documentar las políticas aplicables: Si no existe un entendimiento compartido a través del proyecto de qué se está tratando de lograr puede resultar complicado asegurar la calidad.
 - 2) Contar con los medios necesarios para el aseguramiento de la calidad: Para ello, lo mejor es tenerlos previstos desde la etapa de planificación de proyecto, haciendo una estimación de los recursos que se precisarán y el coste que supondrá.
 - 3) Disponer de los recursos suficientes para monitorizar la calidad: El personal encargado de la toma de métricas de calidad debe contar con la experiencia técnica necesaria.

- 4) Implementar procedimientos de verificación sistemática: Es la mejor forma de asegurar que las políticas han sido implementadas y la manera de evitar el peligro de hacerlo de forma incorrecta.
- 5) Monitorizar resultados: A través de auditorías internas y externas.
- 6) Aprender de los demás: En lugar de tratar de desarrollar políticas y procedimientos propios partiendo de cero, se recomienda inspirarse en los métodos de aseguramiento de la calidad ya aplicados en la organización en proyectos anteriores.
- 7) Compartir experiencias: Suele resultar enriquecedor contar con opiniones de terceros.
- 8) Adaptarse a los medios disponibles: En todo proyecto, los recursos están limitados y estas restricciones acotan las posibilidades en materia de aseguramiento de la calidad. El objetivo es hacerlo lo mejor posible con los recursos que se tienen.
- 9) Mantenerse actualizado en materia de calidad: La normativa de calidad evoluciona lanzando nuevas reglas y desvelando enfoques de gestión más prácticos y eficaces.
- 10) Ampliación de miras: La aplicación de políticas de aseguramiento de la calidad ofrece mejores resultados cuando el foco no está restringido al proyecto, sino que se aplican de forma transversal a lo largo de toda la organización.

(4) Comercialización.

La PYME para afrontar los retos de la competitividad debe adaptarse a las exigencias de los clientes en los mercados locales, dado que por el tamaño pequeño de la empresa existe una mayor cercanía con el cliente y puede satisfacer sus necesidades más rápidamente. Los recursos

de la comercialización que crean ventajas competitivas son la marca, las relaciones con los clientes, la orientación al mercado, la posición competitiva, construidos en el largo plazo. Por lo que este factor resulta estratégico para el éxito de la PYME.

La comercialización se divide en fases, desde la introducción inicial del producto a través de su producción en masa y la adopción. Tiene en cuenta el apoyo a la producción, distribución, comercialización, ventas y cliente necesario para lograr el éxito comercial. Como estrategia, la comercialización requiere que una empresa desarrolle un plan de marketing que determine cómo el producto será suministrado al mercado y anticipar obstáculos para el éxito.

- Ventas y Distribución

La marca y el producto no serán suficientes si no está definido como llegar al consumidor. El desarrollo de una extensa red de representantes, agentes, distribuidores, mayoristas y minoristas puede ser un gran desafío, sobre todo para pequeñas y medianas empresas en una fase inicial. Crear una red de distribución eficiente y gestionar los canales de distribución a fin de aumentar su participación en el mercado y mejorar la calidad del servicio es clave para el éxito de una organización y sus productos.

- ¿Qué Determina una Estrategia de Comercialización?

Una buena estrategia de comercialización aumentará radicalmente la posibilidad de que los productos tengan mayor aceptación por parte del consumidor final. Utilizar una estrategia de comercialización es la manera que tiene una compañía de poner la atención en sus productos y servicios. En lugar de apoyarse en publicidad aleatoria que puede costar más de lo que la compañía

produce, las empresas visionarias saben que hay ciertos factores que determinan la forma apropiada de hacer publicidad. Estos factores determinantes pueden ayudar a diseñar una

estrategia efectiva de comercialización que puede dar a sus productos la mejor atención posible de parte del público.

Mercado Objetivo

El mercado objetivo es uno de los factores más importantes que determinará cómo comercializar los productos de una empresa. Entre las múltiples consideraciones que se deben tener en cuenta son edad, nivel de ingresos, nivel socioeconómico, área en que viven las personas del mercado objetivo y cómo éstas emplean la mayor parte de su tiempo. Muchas compañías emplean agencias que se especializan en recolectar datos de los consumidores y los usan para planear una campaña de comercialización que se ajusta a dicha información. Esto permite promover tanto a la compañía como sus productos con campañas publicitarias que probablemente sean mejor percibidas por la audiencia objetivo.

Presupuesto

Otro importante factor para determinar la estrategia de comercialización es el presupuesto disponible. Hay muchas maneras de publicitar productos, pero algunas son más costosas que otras. Una compañía con poco presupuesto para la publicidad probablemente no considerará que la radio o televisión sean los canales más convenientes para su estrategia de comercialización. Los presupuestos más ajustados pueden encontrar mejores alternativas de difusión en los periódicos y publicidad local gráfica.

Productos y Servicios

Los productos y servicios de una compañía deben considerarse para determinar si la campaña de comercialización deberá enfocarse en un mercado objetivo local, nacional o regional. Una compañía que produzca un producto local, por ejemplo, querrá una estrategia de comercialización más orientada a los clientes locales.

(5) *Contabilidad y Finanzas.*

Las empresas competitivas llevan a cabo una planeación financiera de corto plazo que le permita prevenir las necesidades de liquidez y que la empresa pueda continuar operando sin ninguna restricción. Acosta (2001) encontró que existe una gestión financiera diferenciada entre las empresas comerciales competitivas y no competitivas. Siendo las más competitivas las que tienen una gestión financiera eficiente.

- **Monitoreo de costos y contabilidad.**

Proceso de registrar, revisar y reportar el progreso realizado en el proyecto para cumplir con el plan de gestión del proyecto. Esto es importante porque es una manera fácil de mostrar el avance del proyecto. De aquí se generan solicitudes de cambio para mantener o regresar el proyecto en el curso planeado.

- **Administración Financiera.**

Presupuestos

En esta actividad se planea nuestra vida financiera, se fijan objetivos para compras y ahorro, se estiman nuestros ingresos, egresos y actividades para controlar los registros contables.

Análisis de oportunidades financieras

Es indispensable conocer las herramientas que harán que nuestro ahorro se convierta en una inversión eficiente, para lo cual debemos estar atentos a lo que el mercado financiero ofrece.

Inversiones y activos

Cada compra o inversión debe significar crecimiento en nuestras finanzas familiares.

Pago de impuestos

Es indispensable conocer las características del pago de impuestos para cumplir ordenadamente nuestra contribución.

- **Normas legales y tributarias.**

Existen dos tipos de obligaciones como contribuyentes Las Formales; Modificación y actualización de datos en el registro de contribuyentes, Legalización de libros, emitir facturas o comprobantes de ingresos, suministrar información de trascendencia tributaria. Y las obligaciones materiales; pago de los impuestos correspondientes, el desempeño como agente retenedor.

¿Qué impuestos debemos pagar nos preguntamos a menudo?

Pues bien, cuando nos inscribimos como contribuyentes en La Administración tributaria se nos indica que impuestos recaen sobre la actividad comercial que desempeñamos, entre las obligaciones principales que se estipulan en el Código de Normas y Procedimiento Tributario Encontramos:

- Impuesto sobre la Renta
 - Pagos Parciales.
 - Impuesto general sobre las ventas (IVA).
 - Régimen De Tributación Simplificada.

(6) *Recursos Humanos.*

Las empresas logran ser competitivas por los conocimientos, el nivel de preparación y habilidades que poseen los trabajadores y su desempeño laboral. Para ello, deben establecer políticas que promuevan la selección adecuada de personal, capacitación permanente en todos los niveles, un ambiente adecuado de trabajo y motivación (crecer y desarrollarse dentro de la empresa), siendo que este elemento es un factor fundamental para la competitividad (Rubio y Aragón, 2002). También es necesario señalar que, en el marco de la economía del conocimiento,

los recursos humanos se han convertido en el principal pilar de la competitividad en las empresas (Cámaras de Comercio, 2005).

- **Capacitación y promoción del personal.**

Toda capacitación es muy importante durante la vida laboral y profesional, ya que de esta depende el funcionamiento que debe tener el trabajador o grupo asociado, la capacitación es el punto fuerte para que haya un desarrollo exitoso, es muy importante recalcar que no es lo mismo la capacitación y el desarrollo de personal esto viene siendo como nuestro presente y futuro. El adiestramiento o capacitación es lograr la fuerza y los buenos resultados que una organización espera ya que estos lograr que el empleado pueda tener una solución rápida y efectiva a cualquier contrariedad que se le presente durante su ocupación en el área asignada o externa.

- **Cultura organizacional.**

Está formada por 3 niveles de conocimientos: supuestos inconscientes, se refiere a las creencias que son adquiridas en relación a la empresa y la naturaleza humana, valores forma parte de los principios, normas y modelos importantes que dirige el comportamiento de quienes conforman la empresa y artefactos identifica a los resultados obtenidos de la acción de una empresa.

Según Robbins, la cultura organizacional de una empresa puede ser fuerte como débil. Las culturas fuertes se caracterizan porque los valores de la organización son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma, en cambio, una cultura débil ocurre todo lo contrario, esto se observa por los siguientes aspectos: el personal posee poca libertad en su trabajo, la gerencia muestra poco interés por su personal, no hay métodos de estimulación hacia el empleado, no existe incentivos por el nivel de productividad del trabajador, entre otros, es decir, se observa un desinterés por los empleados que son los elementos más importantes para llevar a cabo el funcionamiento de la organización y cumplir sus metas planteadas.

- **Salud y seguridad industrial.**

Actividad multidisciplinaria que promueve y protege la salud de los trabajadores, busca controlar los accidentes y las enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo.

Esta no se limita a cuidar las condiciones físicas del trabajador, sino que también se ocupa de la cuestión psicológica. Salud Ocupacional, Aunque ambos buscan promover, promocionar y mejorar las condiciones de trabajo y salud de la población trabajadora, protegiéndolas contra los riesgos derivados de la organización del trabajo.

(7) *Gestión Ambiental.*

Las Naciones Unidas promueven el uso de los recursos naturales (energía y agua dulce) en forma responsable. Los gobiernos, las autoridades locales y la industria deben adoptar políticas y estrategias para que:

- Utilicen en forma eficiente los recursos comunes;
- Permitan un manejo racional de los productos químicos;
- Incorporen los costos ambientales y
- Reduzcan la contaminación y los riesgos para los humanos y el medio ambiente.

Las PYME deben adoptar las prácticas de gestión ambiental dado que es una exigencia del mercado, de los gobiernos regionales y federal y por la implicación que tiene en la responsabilidad social corporativa.

La gran mayoría de las empresas reconocen hoy día que tienen que tener una preocupación eficaz por el ambiente. Unas veces por convencimiento propio y otras por la presión de la opinión pública o de la legislación, las actividades industriales y empresariales se ven obligadas a incorporar tecnologías limpias y a poner medios para evitar el deterioro del ambiente.

- **Sistema de gestión medioambiental (SGMA).**

Se conoce con este nombre al sistema de gestión que sigue una empresa para conseguir unos objetivos medioambientales. La empresa que implanta un SGMA se compromete a fijarse objetivos que mejoran el medioambiente, a poner en marcha procedimientos para conseguir esos objetivos y a controlar que el plan está siendo cumplido.

Los principales objetivos de un sistema de este tipo son:

- ✓ Garantizar el cumplimiento de la legislación medioambiental
- ✓ Identificar y prevenir los efectos negativos que la actividad de la empresa produce sobre el ambiente y analizar los riesgos que pueden llegar a la empresa como consecuencia de impactos ambientales accidentales que pueda producir. Por ejemplo, una industria química que produce un determinado tipo de vertidos debe conocer el impacto que está teniendo sobre el ambiente con su actividad normal, pero también tiene que prever que riesgos se pueden derivar de posibles accidentes como puede ser el caso de la rotura de un depósito, un incendio o similares.
- ✓ Concretar la manera de trabajar que se debe seguir en esa empresa para alcanzar los objetivos que se han propuesto en cuestiones ambientales.
- ✓ Fijar el personal, el dinero y otros recursos que la empresa tendrá que dedicar para sacar adelante este sistema, asegurándose de que van a funcionar adecuadamente cuando se necesiten, por ejemplo, en caso de un accidente de los que comentábamos antes.

Los instrumentos más habitualmente usados son:

- ✓ La investigación, la educación, la planificación y otros planteamientos generales.
- ✓ Evaluación del Impacto Ambiental.

- ✓ Etiquetado ecológico que está directamente relacionado con el Análisis del Ciclo de Vida del producto, como veremos.
- ✓ Auditoría de medio ambiente, muy relacionada con la obtención de Certificaciones como la ISO 14 000 u otras similares.

Las actividades que las empresas hacen para poner en marcha un buen sistema de gestión medioambiental tienen como finalidad prevenir y corregir. Prevenir es más eficaz que corregir.

(8) *Sistemas de Información.*

Ante los avances de la tecnología los sistemas de información permiten a la PYME facilitar la labor del empresario y obtener información adecuada para la toma de decisiones-

La Internet ha revolucionado la forma de hacer negocios, en este nuevo entorno la PYME puede competir en un mercado más abierto con nuevas oportunidades de negocio. En este sentido (Rubio y Aragón, 2002), señalan que una de las estrategias más importantes que debe seguir la PYME para lograr competitividad es utilizar las nuevas tecnologías de información y comunicación que faciliten el alcance global y ayuden a reducir las desventajas de economías de escala que enfrentan las mismas en muchas actividades del negocio.

Un Sistema de Información realiza cuatro actividades básicas:

Entrada de información.

Proceso en el cual el sistema toma los datos que requiere para procesar la información, por medio de estaciones de trabajo, teclado, diskettes, cintas magnéticas, código de barras, etc.

Almacenamiento de información: es una de las actividades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sesión o proceso anterior.

Procesamiento de la información.

Esta característica de los sistemas permite la transformación de los datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo que hace posible, entre otras cosas, que un tomador de decisiones genere una proyección financiera a partir de los datos que contiene un estado de resultados o un balance general en un año base.

Salida de información.

Es la capacidad de un SI para sacar la información procesada o bien datos de entrada al exterior.

Las unidades típicas de salida son las impresoras, cintas magnéticas, diskettes, la voz, etc.

- Tipos y usos de los sistemas de información.

Durante los próximos años, los sistemas de información cumplirán los siguientes objetivos:

- ✓ Automatizar los procesos operativos.
- ✓ Proporcionar información de apoyo a la toma de decisiones.
- ✓ Lograr ventajas competitivas a través de su implantación y uso.

Con frecuencia, los sistemas de información que logran la automatización de procesos operativos dentro de una organización son llamados Sistemas Transaccionales, ya que su función principal consiste en procesar transacciones tales como pagos, cobros, pólizas, planillas, entradas, salidas.

- Importancia de los sistemas de información

Cuando muchas personas se preguntan por qué estudiar sobre los sistemas de información, es lo mismo que preguntar por qué debería estudiar alguien contabilidad, finanzas, gestión de operaciones, marketing, administración de recursos humanos o cualquier otra función empresarial importante. Lo que si les puedo asegurar es que muchas empresas y organizaciones tienen éxitos en sus objetivos por la implantación y uso de los Sistemas de Información. De esta forma, constituyen un campo esencial de estudio en administración y gerencia de empresas.

ÁREAS	INDICADORES
1 Planeación estratégica	1.1 Proceso de planeación estratégica 1.2 Implementación de la estrategia
2 Producción y compras	2.1 Planificación y proceso de producción 2.2 Capacidad del proceso 2.3 Mantenimiento 2.4 Investigación y desarrollo 2.5 Aprovisionamiento 2.6 Manejo de inventarios 2.7 Ubicación e infraestructura
3 Aseguramiento de la Calidad	3.1 Aspectos generales de la calidad 3.2 Sistemas de calidad
4 Comercialización	4.1 Mercado nacional: mercadeo y ventas 4.2 Mercado nacional: servicios 4.3 Mercado nacional: distribución
5 Contabilidad	5.1 Monitoreo de costos y contabilidad 5.2 Administración financiera 5.3 Normas legales y tributarias
6 Recursos humanos	6.1 Aspectos generales 6.2 Capacitación y promoción del personal 6.3 Cultura organizacional 6.4 Salud y seguridad industrial
7 Gestión ambiental	7.1 Política ambiental de la empresa 7.2 Estrategia para proteger el medioambiente 7.3 Concientización y capacitación del personal en temas ambientales 7.4 Administración del desperdicio
8 Sistemas de información	8.1 Planeación del sistema 8.2 Entradas 8.3 Procesos 8.4 Salidas

Tabla 3 Mapa de competitividad del BID.

FUENTE: Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado por la Cámara de Comercio de Medellín y Antioquia.

2.2.3.2. Mapa de Competitividad del BID (Banco Interamericano de Desarrollo)

El mapa de competitividad del BID consiste en aplicar 124 preguntas dirigidas a cada una de las áreas y subáreas de la empresa, (Planeamiento estratégico, cadena de valor, aseguramiento de la calidad, merchandising, mercado de exportación, contabilidad y finanzas, talento humano, gestión ambiental y sistema de información) calificando de cero a cinco, el nivel en el que se encuentra la empresa.

Al introducir las calificaciones en el mapa que se encuentra en una hoja de cálculo, este automáticamente realiza gráficas de los resultados obtenidos por subárea y área; en la parte inferior, cuando ya se han calificado todas las áreas se encuentran los resultados finales con el puntaje obtenido por la empresa.

Teniendo en cuenta tanto las calificaciones de las áreas como de cada pregunta de la misma se realiza el plan de mejoramiento acorde con los recursos de la empresa.

Para este caso, se aplicará el mapa de competitividad del BID, para dar un diagnóstico global y específico de toda la organización.

El BID contribuye al desarrollo socioeconómico de América Latina y el Caribe a través de sus operaciones de préstamo, liderazgo de iniciativas regionales, actividades de investigación y de difusión de conocimiento, institutos y programas.

El Banco ayuda a sus países miembros prestatarios a formular políticas de desarrollo y proporciona asistencia técnica y financiamiento para incentivar el crecimiento económico sostenible, reforzar la competitividad, promover la equidad social y combatir la pobreza, modernizar el Estado, y fomentar el libre comercio y la integración regional.

Desde su creación en 1959 hasta fines de 2007, el Banco ha aprobado más de S\$156.000 millones en préstamos y en garantías para financiar proyectos que demandaron una inversión total de US\$353.000 millones, y ha otorgado US\$2.400 millones en donaciones y financiamiento concesional para programas de cooperación técnica.

Lo anterior mencionado permite dar un alto nivel de credibilidad al método proporcionado por el BID ya que este cuenta con gran experiencia en lo relacionado a la competitividad tanto de empresas y países latinoamericanos. Además es un banco que promueve el desarrollo de un país a partir del desarrollo social y empresarial. (Montoya Henao & Silvestre Porras, págs. 23,24)

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Competitividad.

Es multidimensional, por el mismo hecho de contar con diferentes niveles y factores cambiantes a lo largo del tiempo. Se entiende por competitividad a la capacidad que tiene una organización ya sea pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición dentro del entorno socioeconómico.

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo, y la productividad de los otros oferentes del mercado.

2.3.2. Competitividad Empresarial.

Según Luis E. Luna (2012, págs. 11-12) explica que la competitividad empresarial, se entiende como la búsqueda constante de eficacia y efectividad que las diferentes empresas y entidades empresariales que buscan posicionarse como las mejores en sus rubros o áreas, superando a posibles competidoras.

Al mencionar la competitividad empresarial hacemos referencia a las diferentes estrategias y métodos que las diversas entidades comerciales llevan a cabo con el único objetivo que es el de obtener los mejores resultados y también que estos resultados sean los mejores. Así, las empresas realizan diferentes campañas en las que a través de elementos como publicidad, calidad del producto o servicio, confianza, efectividad o tradición apelan a diferentes clientes que pueden ya existir o que pueden generarse a partir del momento.

2.3.3. Factores de Competitividad Empresarial.

Son capacidades que tiene la empresa, reflejada en las ventajas competitivas que crea a partir de las interrelaciones que se generan en los distintos procesos organizacionales y que permiten que sea mejor que los competidores en un mismo mercado.

En una economía de mercado los consumidores exigen beneficios que van más allá de ofrecer bajos precios, es decir les demandan atributos que satisfagan de mejor manera sus necesidades.

2.3.4. Ventaja Competitiva.

Son características de las oportunidades únicas dentro del campo definido por el ámbito producto-mercado y el vector de crecimiento o propiedades particulares de los productos-mercados individuales que darán a la empresa una fuerte posición competitiva. En definitiva,

característica diferenciadora sobre la competencia actual y potencial que reduce los costes de los productos posiciona favorablemente a la empresa para obtener márgenes superiores.

2.3.5. Recursos.

Son los medios materiales y concretos de los que se puede disponer para salir victorioso de una empresa.

2.3.6. Capacidades.

Es la habilidad o facultad de un conjunto de recursos de desarrollar algunas tareas o actividades generando ventaja competitiva de base interna. Generan más valor a los recursos que integran las empresas.

2.3.7. Estrategia.

Es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

2.3.8. Factor.

Elemento, circunstancia o influencia que contribuye a producir un resultado.

2.3.9. Artesanía.

Actividad económica y cultural destinada a la elaboración y producción de bienes, ya sea totalmente a mano o con la ayuda de herramientas manuales, e incluso medios mecánicos, siempre y cuando el valor agregado principal sea compuesto por la mano de obra directa y ésta continúe siendo el componente más importante del producto acabado, pudiendo la naturaleza de

los productos estar basada en sus características distintivas, intrínsecas al bien final ya sea en términos del valor histórico, cultural, utilitario o estético, que cumplen una función social reconocida, empleando materias primas originarias de las zonas de origen y que se identifiquen con un lugar de producción”. Los bienes producidos industrialmente no tiene la calidad de artesanía.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de Investigación

3.1.1. Según el Enfoque de la Investigación.

Enfoque Cuantitativo, porque “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer patrones de comportamiento de una población y probar teorías”. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, pág. 4).

Esta investigación es cuantitativa porque a través de las encuestas se recabaron datos y componentes de distintos aspectos en la opinión de los artesanos de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco, relacionados a los factores de competitividad empresarial que posteriormente fueron analizados para su interpretación.

3.1.2. Según la Naturaleza de los Objetivos en cuanto al nivel de conocimiento que se desea alcanzar.

Investigación descriptiva: consiste en especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández et al., 2010, pág. 80).

Esta Investigación es descriptiva porque se analizaron los factores que intervienen en este tipo de negocios. Al utilizar esta información, la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco tendrá el conocimiento necesario para incrementar su competitividad y lograr su sostenibilidad en el tiempo.

3.1.3. Según el Periodo de tiempo de la Investigación

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (Hernández et al., 2010, pág. 151)

Esta investigación es de tipo transeccional, debido a que el estudio se desarrolló en un solo momento.

3.1.4. Diseño de la Investigación

Investigaciones no experimentales son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables, en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. (Hernández et al., 2010, pág. 149)

El diseño de esta investigación es de tipo no experimental, ya que al momento de realizar el estudio no se varía en forma intencional la variable.

3.2. Población y Muestra del Estudio

3.2.1. Población.

La población está constituida por 55 miembros y 3 miembros de la Junta Directiva de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco, la cual se obtuvo de la base de datos de la Subgerencia de Desarrollo y Promoción de las Micro y Pequeñas Empresas de la Municipalidad provincial del Cusco. (Ver Tabla Nro. 2)

PRODUCTO	N°	PORCENTAJE
Bisutería	1	2%
Cerámica en general	17	31%
Cerámica utilitaria	1	2%
Cueroplastía	4	7%
Dorador	1	2%
Imaginería	1	2%
Metalurgia	1	2%
Muñequería	3	5%
Pintura en general	1	2%
Pintura colonial	1	2%
Pintura contemporánea	1	2%
Pintura cusqueña	2	4%
Pintura de acuarela	3	5%
Platería	4	7%
Tallado de piedra	5	9%
Tejido de chompas	1	2%
Tejido en telar	2	4%
Tejido plano	1	2%
Tejido en general	5	9%
TOTAL	55	100%

Tabla 4 Miembros de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas

FUENTE: Elaboración propia en base a los datos de la Subgerencia de Desarrollo y Promoción de las Micro y Pequeñas Empresas de la Municipalidad Provincial del Cusco.

3.2.2. Muestra.

La muestra estuvo conformada por los 55 miembros y 3 miembros de la Junta Directiva de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco.

3.3. Variable y Operacionalización

La variable a estudiar en la presente investigación es “Factores de Competitividad Empresarial” que se operacionalizó como sigue:

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ÍTEMS
Factores de competitividad empresarial	Planeación estratégica	Proceso de planeación estratégica	Cuestionario	1
			Guía de Entrevista	3
		Implementación de la estrategia	Cuestionario	2
	Producción y compras	Planificación y proceso de producción	Cuestionario	3-4
		Capacidad del proceso	Cuestionario	5-6
		Mantenimiento	Cuestionario	7
		Investigación y desarrollo	Cuestionario	8-9
		Aprovisionamiento	Cuestionario	10
		Manejo de inventarios	Cuestionario	11-12
		Ubicación e infraestructura	Cuestionario	13
	Aseguramiento de la Calidad	Aspectos generales de la calidad	Cuestionario	14
		Sistemas de calidad	Cuestionario	15
	Comercialización	Mercadeo y ventas	Cuestionario	16-17
		Servicios	Cuestionario	18
		Distribución	Cuestionario	19
	Contabilidad	Monitoreo de costos y contabilidad	Cuestionario	20
		Administración financiera	Cuestionario	21
		Normas legales y tributarias	Cuestionario	22
	Recursos humanos	Aspectos generales	Cuestionario	23
		Capacitación y promoción del personal	Cuestionario Guía de Entrevista	24-25 4-11
		Cultura organizacional	Cuestionario Guía de Entrevista	26 5
		Salud y seguridad industrial	Cuestionario	27-28
	Gestión ambiental	Política ambiental de la empresa	Cuestionario	29
		Estrategia para proteger el medioambiente	Cuestionario Guía de Entrevista	30 6
		Concientización y capacitación del personal en temas ambientales	Cuestionario	31
		Administración del desperdicio	Cuestionario	32
	Sistemas de información	Planeación del sistema	Cuestionario	
		Entradas	Cuestionario	
		Procesos	Cuestionario	
		Salidas	Cuestionario	

Tabla 5 Operacionalización de Variables

Fuente: Elaboración propia en base al Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.4.1. Técnicas.

El procedimiento de recolección de datos que se utilizó, se detallan a continuación:

- **Encuesta.-** Mediante las encuestas dirigidas a los sujetos materia de investigación 55 Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas, obtuvimos la información necesaria, a través de testimonios orales y escritos.
- **Entrevista.-** Dirigidos a la Junta Directiva de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San de la ciudad de Cusco, que a través de estas se logró obtener información detallada precisa para nuestra investigación.

3.4.2. Instrumentos.

Los instrumentos empleados en este trabajo de investigación fueron:

- **Cuestionario.** Como instrumento para esta investigación se utilizó un cuestionario estructurado según las dimensiones de cada variable de estudio (sobre los Factores de Competitividad Empresarial en la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco). Este cuestionario aplicado a los Artesanos de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco.
- **Guía de entrevista.-** Se utilizó una lista de preguntas abiertas dirigido a los asociados sobre los Factores de Competitividad Empresarial en la Asociación de

Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco para conocer más profundamente y tener mayor confiabilidad de investigación.

3.5. Procesamiento y Análisis de Datos

Los datos obtenidos fueron tratados mediante el uso de las herramientas del paquete estadístico SPSS y Microsoft Office Excel 2010, donde se realizó la tabulación respectiva de las encuestas para la posterior elaboración de los gráficos por cada indicador.

Una vez finalizada la fase de recolección de datos, se procedió a la codificación de los mismos y a su tabulación mediante la grabación de los datos contenidos en cada una de las encuestas, para todo ello se utilizó la hoja de cálculos Microsoft Excel en su versión 2010 y el programa SPSS versión 18.0, paquete estadístico para procesamiento de datos cuantitativos. Se elaboraron gráficos de barras y circulares resultantes de la tabulación de la encuestas.

Para evaluar los Factores de Competitividad Empresarial, en el presente estudio se manejaron las siete dimensiones del Mapa de Competitividad del BID. Para este cálculo se utilizó el sistema de puntuación Likert, según detallamos a continuación:

- Nada Favorable = puntaje promedio entre 1 y 1.80
- Poco Favorable = puntaje promedio entre 1.81 y 2.60
- Medianamente Favorable = puntaje promedio entre 2.61 y 3.40
- Favorable = puntaje promedio entre 3.41 y 4.20
- Muy Favorable = puntaje promedio entre 4.21 y 5

Para la obtención de estos puntajes se obtuvieron las medias de cada uno de los ítems en cada dimensión.

CAPÍTULO IV

4. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE ARTISTAS Y ARTESANOS DEL BARRIO DE SAN BLAS

4.1. Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas

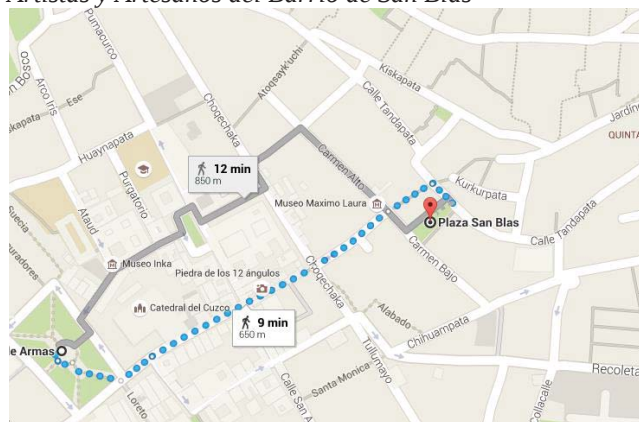
4.1.1. Antecedentes de la Actividad Artesanal.

La Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas nació por la Junta Vecinal de San Blas por el Arquitecto Ernesto Paz el 17 de setiembre de 1997 por la gran acogida que tenía en la venta al por mayor a las tiendas de artesanía en la ciudad del Cusco que comenzó con 110 miembros aproximadamente con la primera Junta Directiva a cargo del Sr. Juan Cárdenas Flores, Martin Zamalloa Pero y Honorato Vallez Huamanga, que con el tiempo esto fue reduciendo, llegando en la actualidad a 55 miembros, esta reducción se debió al fallecimiento de muchos productores y desinterés por la edad.

4.1.2. Ubicación Geográfica.

La Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas está ubicado en el Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco a cuatro cuadras de la Plaza de Armas.

Figura Nro. 5 Ubicación geográfica de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas



Fuente: Tomado de la pág. web: www.maps.google.com

4.1.3. Datos Institucionales.

DETALLE	DESCRIPCIÓN
Nombre de la Asociación	Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas
Presidente de la Asociación de Artesanos	Lucio Sabino Ramos Jara
Nro. De constancia Artesanal	10060737
Fecha de inicio de actividad	17/09/1997
Dirección	Plaza de San Blas, Cusco
Nro. de Asociados	55
Horarios de atención	Viernes y sábado de 9:00am- 6:00pm
Línea Artesanal	Textiles, Cerámica, Piedra tallada, Imaginería, Etc.
Descripción de productos	Materia Prima: Lana de Alpaca, Arcilla, Piedra Pizarra, Tela Colada.

Tabla 6 Datos Institucionales de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas
Fuente: Elaboración propia.

4.2. Generalidades del Barrio de San Blas

4.2.1. Reseña Histórica del Barrio de San Blas.

En la época inca estos terrenos estuvieron dedicados a la agricultura. El nombre original del Barrio fue Thoqo Kachi. En 1562 el licenciado y corregidor Polo de Ondegardo, instituyó la parroquia y la iglesia de San Blas. En el último tercio del siglo XVIII se aceleró el proceso de crecimiento y urbanización de la ciudad, involucrando también al Barrio. Ello contribuyó al desarrollo de la actividad artesanal y al nacimiento de pequeños comerciantes mantenidos por la tradición hasta entrada la República. En La Actualidad La zona tiene condiciones naturales muy favorables para el establecimiento de asentamientos humanos todavía desde el tiempo pre-inca, principalmente porque en ella existe abundancia de agua que aflora de manantiales, por su ubicación estratégica debido a la elevación del terreno que permite la observación de todo el valle y por su excelente microclima.

Los sismos ocurridos en 1650, 1986 y 1950 demostró que esta zona fue la que menos daño sufrió colocándola en ventaja frente a otras áreas de la ciudad, luego de los trabajos de saneamiento de

la parte central de la ciudad se produjo un despoblamiento y abandono temporal del Barrio, convirtiéndose muchas de sus calles en basurales y lugares peligrosos.

4.2.2. Ubicación.

Se ubica al lado norte de la ciudad de Cusco en una ladera cuyo límite natural es el río Choqechaka, a 3660 msnm al borde del gran camino Inca al Antisuyo que parte desde la plaza matriz del Cusco.

4.2.3. Vías de Acceso.

El acceso principal se realiza a través de dos ejes que parten de Wakaypata (plaza de armas). El principal de ellos es el eje Triunfo- Hatun Rumiyoq- Cuesta de San Blas (antiguo camino al Antisuyo). Un segundo eje está dado a través de las calles: Cuesta del Almirante- Cordova de Tucumán- Siete Culebras. Un tercero, de menor jerarquía actual pero seguramente en otro tiempo muy significativo, es el de Ladrillos- Atoqsayku'ichi (Camino a Q'enqo).

4.2.4. Clima.

Por la altura que se encuentra el Barrio de San Blas correspondería a una zona de transición del clima templado qheswa. Se caracteriza por una temperatura media anual que va desde los 18°C a los 10°C. Desde el mes de septiembre hasta el mes de abril es época de lluvias, la temperatura en el día llega a 20°C y durante la noche baja hasta 8°C, del mes de Mayo a Agosto es época de sequía, la temperatura alcanza hasta los 22°C en el día y durante la noche baja a 0°C.

4.2.5. Topografía.

La configuración topográfica del lugar presenta fuertes pendientes, correspondiendo el nivel más bajo a la calle de Choquechaka y el más elevado hacia el sector oriental (calle kiskapata). La morfología del terreno ocupado es casi trapezoidal cuya base menor se ubica hacia el nor-oeste. Las calles se adaptan a la topografía de la ladera y pueden ser divididas en dos tipos: las longitudinales, que se adaptan a las curvas del nivel, y las transversales, en cuesta se suben la ladera, las calles longitudinales hacen a veces de miradores y en algunos tramos están delimitados por andenes incaicos.

4.2.6. Límites.

- a) Por el norte:** con los cerros Puka Moqo
- b) Por el este:** con Zaguán del cielo
- c) Por el oeste:** con el San Cristobal y la rivera izquierda del rio Choquechaka
- d) Por el sur:** con el Barrio de Recoleta

4.2.7. Infraestructura de Servicios Básicos.

El Barrio de San Blas cuenta con todos los servicios de infraestructura básica, por el hecho de estar ubicado en una zona céntrica y de gran movimiento, pero además por ser parte del casco monumental de la ciudad del Cusco. Cuenta con suministro de agua potable, luz eléctrica, desagüe y telecomunicaciones.

4.2.8. Transporte.

EL Barrio de San Blas no cuenta con transporte público colectivo teniendo solamente el servicio de taxis y vehículos particulares debido a que existe una sola vía de acceso a la plazoleta por la calle Carmen Bajo y otro de salida por la cuesta de San Blas.

4.2.9. Costumbres y Tradiciones.

En el Barrio de San Blas han perdurado las costumbres y tradiciones como la artesanía la cual ha sido transmitida de generación en generación, así la imaginaria como cerámica, pintura, la mascarería, etc.; son las actividades más resaltantes las cuales a su vez han evolucionado en calidad y belleza con el aporte creativo de las nuevas generaciones de artesanos.

- Adoración de los Reyes Magos: 6 de enero, teatralización del pasaje bíblico de la adoración de los Reyes Magos al Niño Jesús en el Barrio de San Blas.
- Fiesta Parroquial de la Señora del Rosario: 2 de julio, recuerdo de la milagrosa aparición en la iglesia de la parroquia.
- Cruz Vetakuy o la Velación de la Cruz: Principios de mayo, quema de fuegos artificiales, misas, festejos populares, se degusta el ponche y los asados
- La Fiesta de la Virgen del Carmen: 15 y 16 de julio, su novena empieza el 1 de julio con misas de gallo diaria, quema de castillo, cohetes y la procesión por las diferentes calles

del Barrio de San Blas acompañadas por las diferentes danzas y la banda de la guardia republicana, esta fiesta es realizada por la comunidad carmelitana, en cuya capilla se encuentra la virgen del Carmen.

- El Corpus Cristi de San Blas: Junio, el domingo inmediato después de la octava de Corpus del Cusco, la fiesta se realiza tan igual o mejor que el día patronal. Empieza el sábado con el docecuy, y en la noche la víspera se realiza con la quema de castillos, fogatas y la presencia de diferentes danzantes. Al día siguiente la fiesta del Corpus empieza con la misa del gallo y la misa de fiesta para luego terminar con la procesión del Patrón San Blas.
- Santurantikuy: Diciembre, Tradicional feria de arte popular que congrega a artistas, artesanos y campesinos de la región Cusco, en que se expenden los productos de la imagería y la creatividad popular con motivaciones sacras alusivas al nacimiento del Señor Jesús en el pesebre. Las líneas artesanales expuestas son: platería, cerámica, juguetería, tallado, cerería, costuras, etc.

4.2.10. Principales Atractivos del Barrio de San Blas.

4.2.10.1. Calle Hatun Rumiyoq.

Reconocida a nivel mundial por albergar “la piedra de los 12 ángulos” que es parte de un antiguo muro de un palacio inca, que después sería convertido en el Palacio Arzobispal y en el Museo de Arte Religioso del Cusco.

4.2.10.2. *Cuesta de San Blas.*

Una calle estrecha y empinada, donde encontrara una de las mejores colecciones de arte de la ciudad, repartida en tiendas, galerías y talleres; al finalizar la cuesta justo antes de la plazoleta de San Blas.

4.2.10.3. *Galería “Hilario Mendivil y Familia”*

Reconocido artesano Hilario Mendivil y familia. Este artista fue uno de los mejores en cuanto a imaginería tradicional se refiere; su arte, de cuellos alargados inspirados en llamas y alpacas, es inconfundible y reconocido a nivel mundial. Las obras de Hilario Mendivil le han valido el Premio Nacional de Artesanía, el reconocimiento de Gran Maestro del Arte Popular y ser considerado Patrimonio Cultural de la Nación. Hizo esculturas de vírgenes y santos con semblantes serenos y altivos; los cuellos largos y estilizados son una de las particularidades de la obra de este artista. Se dice que los cuellos largos fueron utilizados para esconder dentro lienzos enrollados que eran enviados a Europa; aunque solo es un rumor. Sus obras religiosas están impregnadas de la vida cotidiana de las personas de Cusco; se puede apreciar vendedoras de chicha en escenas religiosas. Aunque Hilario Mendivil y su esposa fallecieron ya (en 1977 y 1999 respectivamente), su familia continua con su legado y muchos de ellos siguen creando hermosas obras de arte.

4.2.10.4. *Galería “La Casa Mérida”*

La galería de la familia Mérida se encuentra en la Calle Carmen Alto, en San Blas. La obra de Edilberto Mérida se alejó de la imaginería tradicional añadiendo a su obra un estilo europeo. Mérida crea obras de rasgos desproporcionados, con grandes manos y enormes pies y, aunque hizo obras religiosas, la mayoría de ellas son costumbristas. Indígenas con rostros de dolor por la

opresión que vivieron en algún momento de su historia. Una de sus obras más reconocidas, es un Jesucristo indígena, en él logra unir el sufrimiento de Cristo con el del pueblo indígena.

4.2.10.5. *Galeria “Artesanía Olave”*

Antonio Olave, plasma hermosas obras de arte. Es el artesano del “Niño Manuelito”. La ternura y delicadeza que desprenden sus obras, lo han hecho acreedor a reconocimientos como el de “Gran Maestro de la Artesanía Peruana” y “Tesoro Humano Viviente de la Nación”. En su obra se puede ver paladares de espejo, dientes de plumas de aves y cabello natural, en las cabezas de los “Niños Manuelitos”.

4.2.10.6. *Templo de San Blas.*

Antigua iglesia edificada en 1563. En ella destaca el pulpito tallado en cedro, es verdaderamente impresionante y se atribuye a artesanos indígenas. En su interior también podrá ver hermosas piezas de arte.

4.2.11. *Calles del Barrio de San Blas.*

- Choqechaka.- Puente de oro o puerta mitológica de enlace con los tesoros Incas y "tapados" ocultos de la voracidad en cavernas, socavones y chinkanas, recogidas en varias.
- Tandapata.- Andén y centro de distribución de las aguas del riego, de donde partían los diversos canales para los andenes o niveles de reproducción.
- Atoqsayk'uchi.- Cuesta donde se cansa hasta el zorro; por estructura empinada que en el imaginario cansa y agota a los zorros animales y zorros humanos, que son de los más vivos. Anteriormente era el recorrido al santuario de Q'enqo.
- Siete Diablitos.- Rincón que por su abandono, explicaba y recordaba los maleficios del pecado de los habitantes de entonces.

- Kiskapata.- Andén de espinos, cactus y otros, que servían para la limpieza y fortalecimiento del cabello. Carmen Alto.- Denominación a la parte alta del Barrio, que modifica el santuario del k'uichi por la de la virgen del buen suceso, paso a llamarse así.
- Qanchipata.- Séptimo anden o anden de los Qanchi o Kanchi, una de las naciones andinas que visitaban a la ciudad sagrada.
- Siete Angelitos.- Callejuela que explica la cabalística y los ángeles que rodean a la virgen entronizada en el Barrio.
- Cuesta de San Blas.- Calle principal de data del eje que partía del Hawkaypata hacia el Antisuyo parte de la llamada Calle Real.
- Mirador kiskapata.- Espacio que recrea la existencia de varios manantiales muy característicos del lugar que alimentaban y regaban a los diversos andenes del Barrio.
- P'asñapakana.- Escondrijo o cueva para ocultar a las jóvenes solteras y simpáticas, a quienes los jóvenes invitaban a pasear. Lugar de los amoríos prohibidos.
- Suyt'uqhatu.- Mercado Ovalo, es una prolongación alargada, oblonga o cónica, a donde llegaba los productos agrícolas para el trueque o mercado de las comunidades aledañas. Anteriormente era parte de la llamada Calle Real, la misma que es el camino al Antisuyo y que continua por la Calera y Socorropata.
- P'aqlachapata.- Anden plano o punto apelmazado donde funcionan tambos y viviendas para los comuneros que llegaban a la ciudad desde los Barrios cercanos, trayendo sus productos para el intercambio y la mercadería.
- Saqrachaqoq.- Vía endiablada, por su pendiente y dificultad para trepar entonces.
- Uspha Calle.- Rincón de los desechos que provenían de los hornos de las alfarerías. Una de sus cuadras se encuentra recortada entre Kurkurpata y la Plaza de San Blas.

- Plazotela de San Blas.- Espacio centro principal religioso, en donde se adoraba la debilidad del Arco Iris o K'uychi en la religión andina; aposento de la momia de Pachakutecz deificaba por sus ayllus; modificada por la religión cristiana con la aparición de la virgen del buen suceso y la entronización del patrón San Blas.
- Tocuyeros.- Centro de producción del tocuyo o tejido del hilo de la llama y otros auquénidos, actualmente se encuentra cortado por usurpación de una familia que ha tapado su continuidad a Warankallki.
- Warankallki.- Calle enlozada de piedras o calle de los trabajadores de la vestimenta de la Wara que era la vestimenta de los varones. Una de sus cuadros se encuentra recortada a Tocuyeros. kurkurpata.- Andén de la caña brava o bambú, con cuyos tallos construían los techos, tumbados y enchaclados de las iglesias y casas.
- Pumacchupan.- Cola del puma, cuesta serpenteante a la cola del felino que era el símbolo de la vieja ciudad.
- Carmen Bajo.- Calle o parte baja de la calle principal, en homenaje a la virgen de las Carmelitas. T'otora phaqcha.- Manantial donde crece la totora, planta ribereña que sirve para la fabricación de esteras, anden encaminado a las rocas de S'aqra ceremonia o mesa redonda.
- Alabados.- Subida o escalinata al monasterio de las carmelitas, anterior casa de los franciscanos en cuyo interior se oraba y ejecutaba ritos de alabanza a su creencia.
- Siete Ventanas.- Nombre que enumera al número de las ventanas de una de las viviendas de la calle.
- Chiwanpata.- Andén donde cantan los chiwacos, tordos o zorzaes disfrutando los cerezos y ciruelos que el piso ecológico permitía.
- Arrayan Pata.- Andén de arrayan, arbusto aromático y medicinal para el reumatismo.

4.3. Análisis del Micro-Entorno

4.3.1. Las Cinco Fuerzas de Porter

4.3.1.1. Competidores Actuales

ASOCIACIÓN DE ARTESANOS	NUMERO DE SOCIOS	UBICACIÓN
Asociación de Artesanos Solidarios-Asarsol	13	Vía La Victoria C-10-B 10 As. Pro Vivienda, Cusco, Cusco
Asociación Colección Andina	8	Calle 1Ro De Mayo P- 1 P.J. Viva El Perú, Santiago, Cusco
Asociación Artesanos Productores de Economía Solidaria "Qosqo Wasinchis"	13	Vía La Victoria C-10-B 10 As. Pro Vivienda, Cusco, Cusco
Asociación de Artistas y Artesanos Productores de Llak'Ana Wasi - Arollankana Wasi	21	Lote. B 4 3 As. Ayuda Mutua, Cusco, Cusco
Asociación de Artesanos Productores Maki Kamayoc	11	Vía Urb. Ayuda Mutua B-3 Sexto Comité 0 Zn., Cusco, Cusco
Asociación Makinchis Llak'an	32	Calle Santa Teresa S/N 0 0 Zn., Cusco, Cusco
Makinchis Tikarin Teqasemuyupa	6	
Asociación de Artesanos Productores Mosoq Ayllu	9	Vía Santa Ana 0 A.H. 5 De Abril D-1, Cusco, Cusco
Asociación de Artesanos Productores Qhapaq Ñan	11	Po. Espinar 115 Ci. Centro Artesanal, Cusco, Cusco
Asociación "Rumillaqta para el Mundo"	7	Lote. Tica Tica W - 14 0 As. Tica Tica, Cusco, Cusco
Asociación de Artistas Artesanos Productores "San José" Cusco	10	Lote. Surihuaylla Alta L - 4 0 Urb. Surihuaylla Alta, San Sebastián, Cusco
Asociación de Artesanos Productores Sumac Maki Cusco	19	Lote. O- 4A As. Pro Vivienda, San Sebastián , Cusco
Asociación de Artesanos Kori Maki Tukuy Ruwaq		Calle Belén E-60 As. Apv. Horeb, Cusco, Cusco
Benemerita Sociedad de Artesanos del Cusco		Calle Loreto 208 Cusco, Cusco
Asociación Productores "Tahuantinsuyo" Cusco	18	Lote. Camino Real P - 2 0 As. Camino Real Sector Tica Tica, Cusco, Cusco

Tabla 7 Asociaciones de la Ciudad del Cusco

Fuente: Elaboración propia

El mercado artesanal de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas se encuentra con cierta ventaja frente al mercado artesanal de la ciudad del Cusco y de otros departamentos por ser considerado como un Barrio colonial y Barrio de artesanos ancestrales, segundo porque cuentan con infraestructuras adecuadas para prestar el servicio a los visitantes y tercero por que los atractivos arqueológicos son de fácil acceso.

4.3.1.2. Proveedores

Los proveedores no constituyen una amenaza para este negocio debido a que se cuenta con muchos suministradores de materia prima e insumos y los precios de estos son en general estándar en el mercado. Es por ello que el poder de negociación de los proveedores es débil. Cabe mencionar que los propios artesanos pueden buscar la materia prima en las canteras en el caso de la arcilla y preparar su pasta. Los principales productos más utilizados por la Asociación en general son: Lana de Alpaca, Arcilla, Piedra Pizarra, Tela Colada, entre otros Y dentro de estos productos los proveedores en su mayoría no son los más constantes.

4.3.1.3. Productos Sustitutos

La artesanía es una actividad que no cuenta con productos sustitutos puesto que este representa un símbolo histórico, la expresión pura del arte popular, que no puede ser reemplazada con ningún otro producto

4.3.1.4. Clientes

La ciudad del Cusco por ser un patrimonio arqueológico es visitada por personas nacionales e internacionales quienes después del recorrido adquieren los productos de la localidad. Tal como se han señalado anteriormente los clientes del mercado artesanal son mayoritariamente turistas, el volumen de clientes o consumidores que visita el mercado oscila entre 200 y 400 al día de los cuales más del 75% son turistas nacionales o extranjeros. Los turistas que ingresan al mercado son tanto de carácter organizado como libre. Al no existir acuerdos de venta con las agencias de

viaje la visita de turistas se realiza de manera totalmente independiente a cualquier mecanismo promocional, mayoritariamente los acuerdos se lleva a cabo entre los artesanos y los guías de turismo que por llevar a grupo de turistas a una tienda o stand específico gana una comisión de acuerdo al volumen y cantidad de compra que hayan hecho los clientes.

4.3.1.5. Organismos Reguladores

- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU): tiene por finalidad proponer y ejecutar los planes y estrategias de promoción y bienes y servicios exportables, así como de turismo interno y receptivo, promoviendo y difundiendo la imagen del Perú en materia turística y de exportaciones, de conformidad con la política y objetivos sectoriales. En el ámbito de la actividad turística, al estado Peruano le corresponde promocionar el destino país y sus atractivos turísticos, rol que se cumple a través de PROMPERU.
- Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR): Es el ente rector, articulado y organizado que conduce acciones de comercio exterior, artesanía y turismo, orientado a: Optimizar y aprovechar las condiciones de acceso a los mercados nacionales e internacionales, con capital humano e identidad cultural; Promover la diversificación, competitividad de la oferta exportadora, artesanal y turística. Promover el posicionamiento de la Región Cusco en los ámbitos de su competencia.
- Municipalidad Distrital del Cusco: la municipalidad de Cusco es el organismo público encargado de integrar y articular las actividades para generar el desarrollo económico de la localidad; ya que es una población eminentemente turística que cuenta con conjuntos arqueológicos y culturales.

CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo presentamos los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los integrantes de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco, el análisis y la interpretación tanto de la variable, dimensiones e indicadores respectivamente.

5.1. *Datos Demográficos de los Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas*

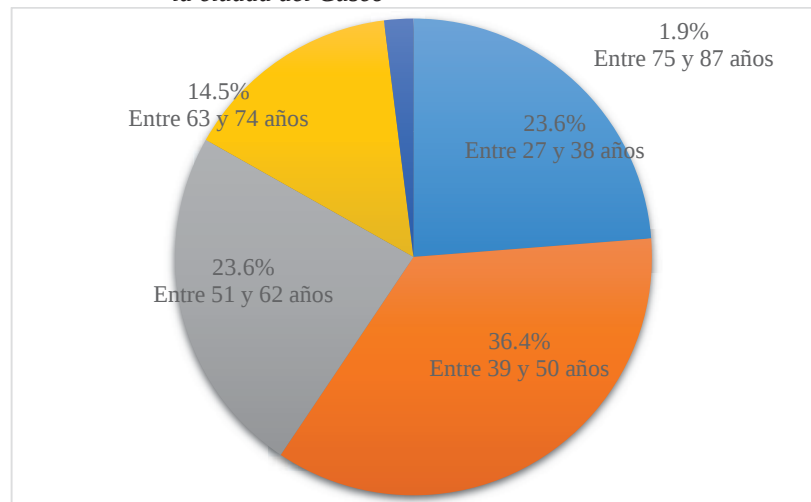
En primer lugar, se presenta la información de las variables demográficas de los Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco, la descripción se realiza por: edad, género, grado de instrucción, años en la Asociación, antigüedad en la actividad artesanal, línea artesanal y número de trabajadores.

5.1.1. Edad del Artesano.

En la Figura Nro. 6, se aprecia que el 74.5% de los artesanos, se encuentran comprendidos entre los 39 a 74 años, y el 23.6% comprende a los artesanos entre los 27 a 38 años.

Los artesanos de la asociación en su gran mayoría son de edad mayor considerando la gran experiencia lograda durante su vida como empresario en el rubro a que se dedican es conveniente para sostener un negocio, sin embargo, se requiere de innovación mirar el comportamiento actual en el entorno se entiende que para los jóvenes es más fácil identificar elementos que ayuden el buen desarrollo tecnológico e innovación lo cual genera una excelente competitividad a cualquier negocio en la actualidad.

Figura Nro. 6 Edad de los Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco

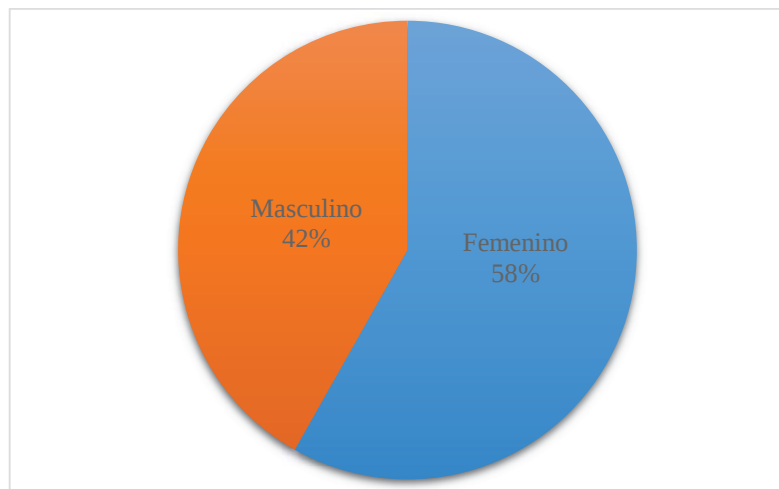


Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

5.1.2. Género del Artesano.

En la Figura Nro. 7, el 58% de los encuestados son de género femenino y el 42% son de género masculino.

Figura Nro. 7 Género de los Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco



Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

Si bien es cierto que en una empresa no importa el género del quien lo dirija, sin embargo, en estos negocios familiares es predominante el papel que cumple la mujer, en sus funciones de sacar

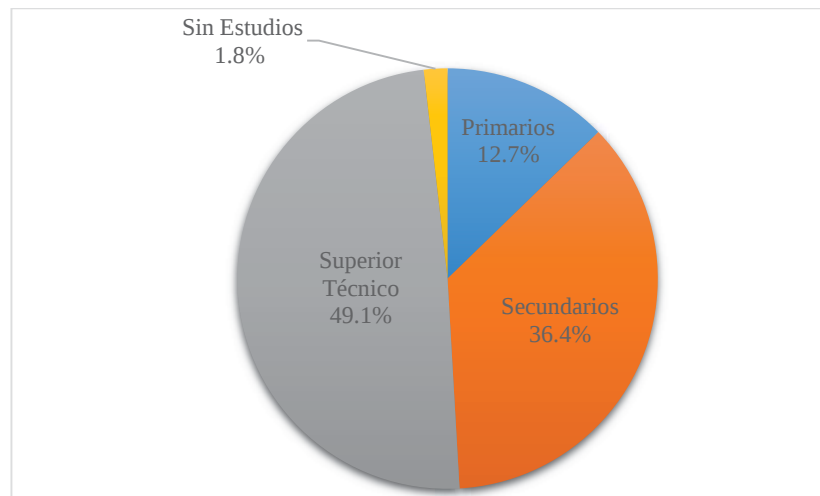
adelante su negocio, esto indica que para este negocio las mujeres son las que toman las decisiones sobre sus negocios dando iniciativa y potenciando esta actividad económica.

5.1.3. Grado de Instrucción del Artesano.

En la Figura Nro. 8 se aprecia que el 49.1% de los artesanos poseen educación superior técnica, el 36.4% estudios secundarios, el 12.7% tiene solamente estudios primarios y el 1.8% no tiene estudios.

Se puede indicar que aproximadamente casi la mitad de los Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas tiene una educación superior técnica, esto favorece en gran medida el criterio para el manejo de los negocios además de la comprensión e implementación de estrategias básicas para mejorar su situación actual.

Figura Nro. 8 *Grado de instrucción de los Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco*



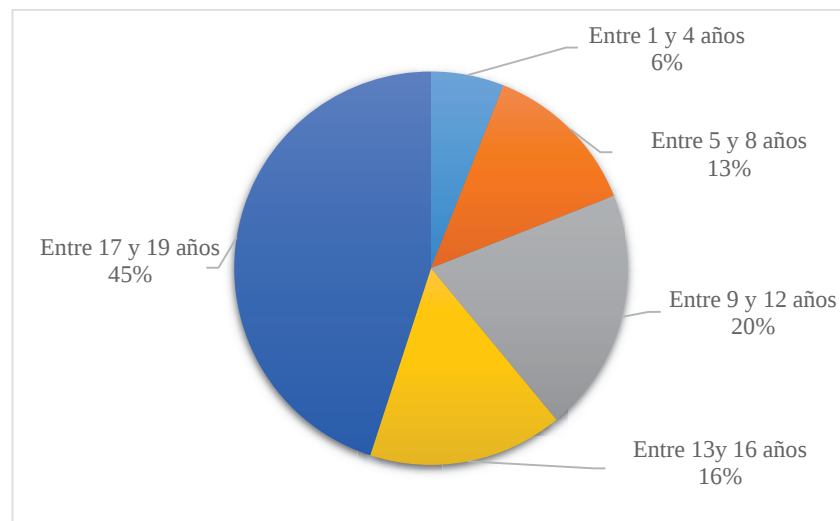
Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

5.1.4. Años de Antigüedad del Artesano dentro de la Asociación.

En la Figura Nro. 9, se aprecia que el 45% de los artesanos pertenecientes a la asociación tienen entre 17 a 19 años, el 20% entre 9 a 12 años, el 16% entre 13 a 16 años, el 13% entre 5 a 8 años, y finalmente el 6% entre 1 a 4 años de antigüedad en la Asociación.

Los años de pertenencia en esta asociación son importantes para el empresario porque por el simple hecho de pertenecer a una organización constituida se considera como aval para cualquier financiamiento, posibilitando el acceso a créditos bancarios y financieros los cuales ayudarían a repotenciar y subsistir en el mercado, de los datos anteriores se puede indicar que la gran mayoría de artesanos se establecieron como Asociación un buen periodo de años.

Figura Nro. 9 Años de antigüedad de Artesanos dentro de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas

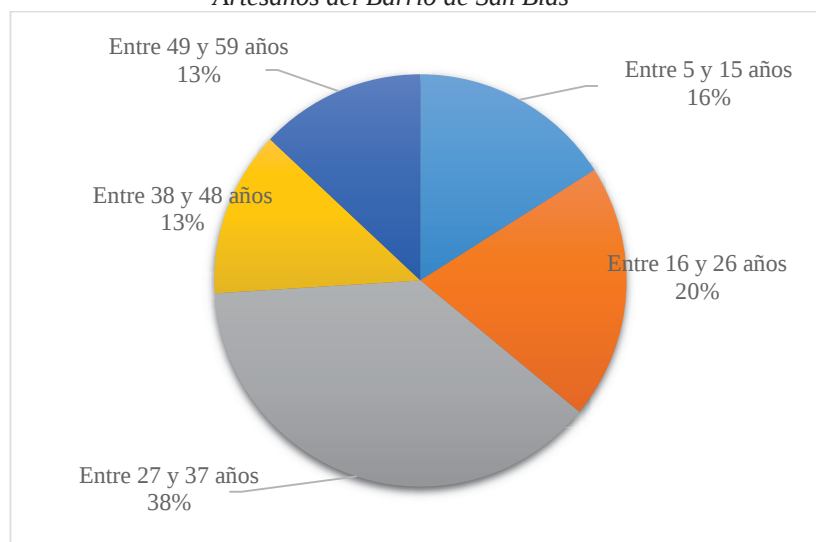


Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

5.1.5. Antigüedad en la Actividad Artesanal

En la Figura Nro.10, se observa que el 38% de los artesanos tiene entre 27 a 38 años de experiencia en la elaboración de productos artesanales, el 20% tiene entre 16 a 26 años, el 16% se encuentra entre los 5 a 15 años, y finalmente el 13% tiene entre 49 a 59 años.

Figura Nro. 10 *Experiencia en la actividad artesanal de los Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas*



Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

Los asociados que heredaron esta actividad de generación en generación y que hicieron un negocio para vivir, son grandes conocedores de esta actividad, con gran experiencia en este rubro de negocio, favoreciendo su administración e intereses empresariales, entre ellas la competitividad en el mercado.

5.1.6. Línea Artesanal y Número de Artesanos de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas

En la Tabla Nro. 8 se aprecia las 11 líneas artesanales con su respectivo número de artesanos de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas, donde el rubro de Cerámica en general es el que cuenta con el mayor número de artesanos, debido a la demanda de turistas nacionales e internacionales.

LÍNEA ARTESANAL	ARTESANOS
Cerámica en general	18
Tejido en general	9
Pintura en general	8
Tallado de piedra	5
Platería	4
Cueroplastia	4
Muñequería	3
Metalurgia	1
Imaginería	1
Dorador	1
Bisutería	1
TOTAL	55

Tabla 8 Línea artesanal y número de artesanos de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas

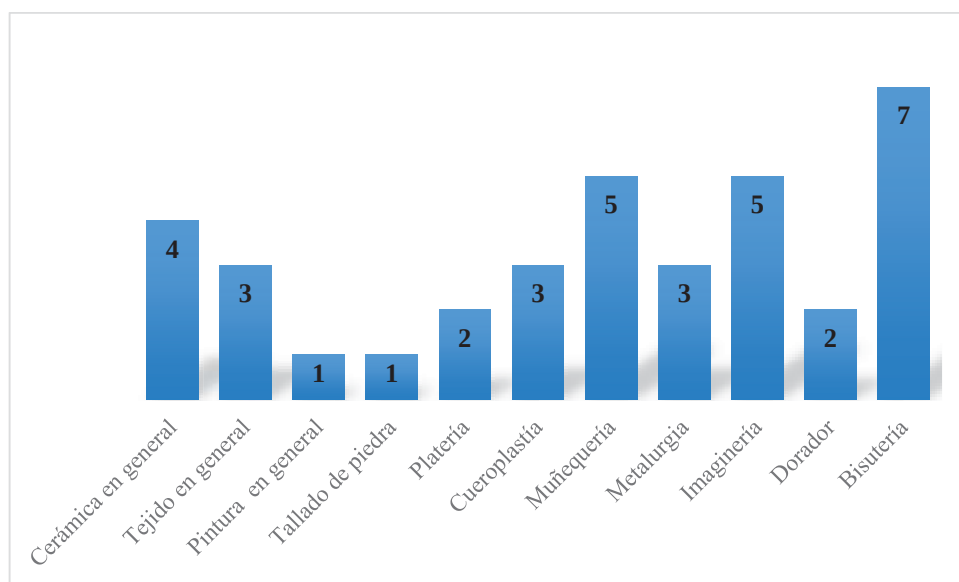
Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

5.1.7. Línea Artesanal y Número Promedio de Trabajadores de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas

En la Figura Nro. 11, se observa el promedio de trabajadores por línea artesanal; donde el rubro de Bisutería cuenta con el número más alto de 7 trabajadores en promedio a diferencia de Imaginería, y Muñequería que cuentan con un número de 5 trabajadores en promedio; Cerámica en general con un número de 4 trabajadores en promedio; Tejido en general, Cueroplastia y Metalurgia con un número de 3 trabajadores en promedio; Platería y Dorador con un número de 2 trabajadores en promedio y finalmente la Pintura en general y Tallado de piedra con 1 solo trabajador.

De los resultados obtenidos se deduce la cantidad de trabajadores es proporcional a la cantidad de producción que requiere cierta actividad sumados a la dificultad del trabajo, como por ejemplo la línea de Cerámica en general tiene el mayor número de artesanos según la capacidad de producción y la demanda en el mercado nacional y extranjero.

Figura Nro. 11 Línea artesanal y número de trabajadores de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas



Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

5.2. Resultados de la Entrevista a la Junta Directiva de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas

En la entrevista realizada a la Junta Directiva de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas sobre los Factores de Competitividad Empresarial en la Asociación respecto a cada pregunta respondieron lo siguiente:

¿Cuál cree Ud. que son los mayores problemas para la Asociación?

El problema como Asociación es el conformismo, no buscar mejora, dejando de lado la competitividad.

¿Cuál cree Ud. que son las mayores ventajas que tiene frente a las demás Asociaciones?

Ser productores y comercializadores a la vez y contar con muchos años de experiencia frente a la competencia.

¿La Asociación ha realizado un proceso de planeamiento estratégico los últimos 2 años?

Los miembros lejos de buscar realizar un proceso de planeamiento estratégico solo buscan beneficio personal.

¿De qué temas son las capacitaciones que ofrecen los gobiernos locales y regionales del Cusco?

Temas de formalización, empresariado, marketing, publicidad, innovación, calidad, entre otros, que creemos que no aportan tanto respecto a la actividad que realizamos.

¿Existe una buena relación y comunicación en la Asociación y que efectos cree que trae?

La relación y comunicación que mantenemos es únicamente de negocio y por competencia en algunos casos; y eso trae por consecuencia que cada uno haga lo que quiera y no trabajar unidos.

¿En la asociación existe algún plan frente a situaciones de emergencia, cuáles son?

Como Asociación no contamos con un plan frente a situaciones de emergencia, ya que hasta la fecha no ha ocurrido ninguna emergencia y es por eso que no se ha tomado importancia y por parte de los gobiernos locales tampoco se ha visto interés de informar sobre este tema.

¿Qué es para usted la competitividad?

- Es el tener ventajas sobre la competencia, el de encontrarse en el mismo nivel que otras y de asumir nuevos retos en el mercado.
- Innovación constante con un buen producto y reaccionar adecuadamente a lo que busca el cliente

Para Ud. ¿La competitividad es una característica de la Asociación? ¿Cuál es el papel de la Asociación en la competitividad?

Como Asociación si es una característica la competitividad, pero así cada integrante no. Nuestro papel como Asociación es el de buscar unidos ser mejores y diferenciarnos por lo que producimos y vendemos nuestras artesanías, Innovando y haciendo cosas de calidad.

¿Cuáles cree usted que son los factores que inciden en la competitividad de la Asociación?

Los factores que inciden en la competitividad de la Asociación son la innovación, la calidad, la capacidad de responder a las necesidades del cliente y el producto, con un valor agregado, dándole al cliente lo que realmente requiere.

¿Tiene algún tipo de práctica que le haya permitido mejorar su competitividad?

Como Asociación tratamos de estar uniformados y prácticamente simular la unidad entre nosotros, para ser diferentes al resto.

Con respecto al equipo humano, ¿La mejora de la competitividad se ha dado por incrementos en su nivel de capacitación y desempeño?

Si, consideramos que algunas capacitaciones nos han ayudado para mejorar como Asociación, alentándonos con concursos y premiaciones.

5.3. Análisis e Interpretación de Resultados de la Encuesta a los Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas

5.3.1. Evaluación de dos Factores de Competitividad Empresarial

Para evaluar los Factores de Competitividad Empresarial, en el presente estudio se manejaron las siete dimensiones del Mapa de Competitividad del BID. Para este cálculo se utilizó el sistema de puntuación Likert, según detallamos a continuación:

- Nada Favorable = puntaje promedio entre 1 y 1.80

- Poco Favorable = puntaje promedio entre 1.81 y 2.60
- Medianamente Favorable = puntaje promedio entre 2.61 y 3.40
- Favorable = puntaje promedio entre 3.41 y 4.20
- Muy Favorable = puntaje promedio entre 4.21 y 5

DIMENSIONES	MEDIA
Contabilidad y Finanzas	3.26
Producción y compras	3.19
Recursos humanos	2.73
Comercialización	2.53
Gestión ambiental	2.24
Aseguramiento de la Calidad	1.52
EVALUACIÓN GLOBAL	2.58

Tabla 9 Evaluación global de la variable Factores de competitividad empresarial según sus dimensiones en la escala de Likert

Fuente: Elaboración propia en base al análisis en la base de datos SPSS.

La Tabla Nro. 9 muestra la evaluación global según las dimensiones de la competitividad empresarial de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco, percibiendo una competitividad empresarial poco favorable. (2.58).

Las dimensiones percibida por el artesano como “Medianamente favorable” son: en primer lugar la dimensión Contabilidad y finanzas, con una media de 3.26, aquí se considera la responsabilidad y el orden que tiene el artesano frente a los impuestos, al conocimiento básico en temas relacionados al pago de impuestos; como segunda dimensión es la de Producción y compras, con una media de 3.19, año tras año se viene mejorando gracias a la experiencia adquirida por los artesanos en temas de producción y el manejo de compras considerando la calidad como un aspecto principal; como tercera dimensión los Recursos humanos, con una media de 2.73, está siendo mejorada por el ímpetu comprometido y ganas del personal, personal,

por ser beneficiados directos de esta actividad artesanal; sin embargo, por ser negocios familiares las decisiones son ligadas con el ámbito más familiar que empresarial.

Las siguientes dimensiones son consideradas como “Poco favorables” por el artesano: la dimensión Comercialización, con una media de 2.53, los artesanos no la consideran como prioridad, puesto que en los últimos años las ventas no han obtenido un crecimiento, a pesar de esta situación crítica, los artesanos no han buscado capacitarse para una mejor comunicación con sus clientes en el idioma extranjero, no obstante, estarían dispuestos a llevar un curso de inglés, si alguna entidad pública les brindara gratuitamente; en cuanto a la dimensión Gestión ambiental, con una media de 2.24; esta media se debe al desinterés que tiene el artesano en reducir la contaminación del medio ambiente a través de la actividad que realiza.

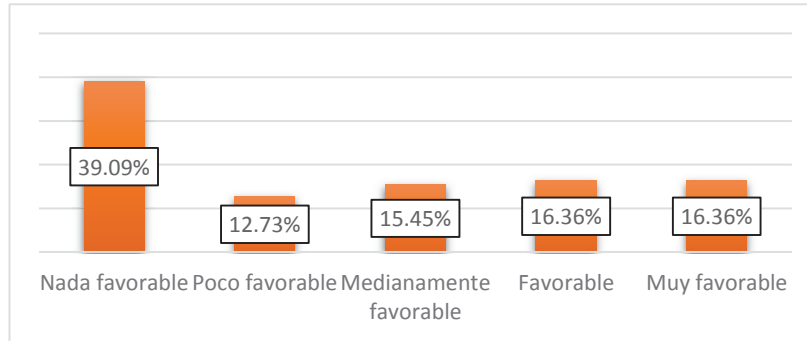
Finalmente se encuentra la dimensión Aseguramiento de la calidad, con la media más baja de 1.52, siendo considerada como “Nada favorable” por el desinterés que tiene el artesano en capacitar a su personal en temas de calidad y obviar medidas en el control y verificación de la materia prima y el producto final.

5.3.2. Evaluación por Dimensión

5.3.2.1. Dimensión 1: Planeación Estratégica

La Figura Nro. 12, muestra los siguientes resultados, donde la dimensión de *Planeación Estratégica* es considerada como “Nada favorable”, puesto que ésta dimensión tiene mucho que hacer para incrementar la percepción de los artesanos, teniendo en cuenta que los artesanos desconocen el proceso del planeamiento estratégico, los objetivos, el análisis FODA y el análisis del sector; pero un 16.36% cuentan con muchas ganas de mejorar y lograr los objetivos del taller artesanal planteados por ellos.

Figura Nro. 12 Evaluación porcentual de la dimensión Planeamiento estratégico

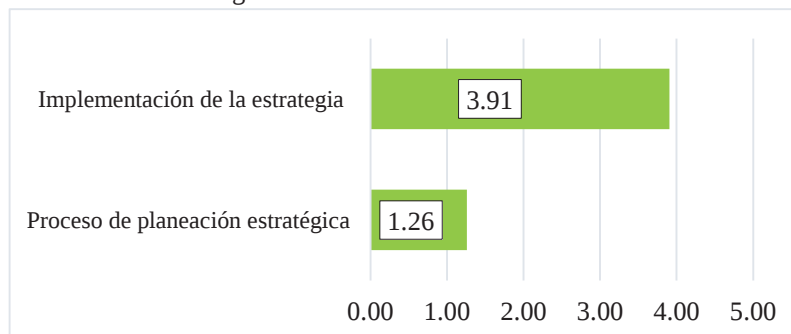


Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

(1) Indicadores de la Dimensión 1: Planeamiento Estratégico

Como se observa en la figura Nro. 15 respecto a los indicadores de la dimensión *Planeación Estratégica*. El mejor percibido con una media de 3.91 considerado como “Favorable” es el indicador implementación de la estrategia y el indicador de proceso de planeación estratégica que posee una media de 1.26 considerada como “Nada favorable”.

Figura Nro. 13 Evaluación de los indicadores de la dimensión Planeamiento estratégico

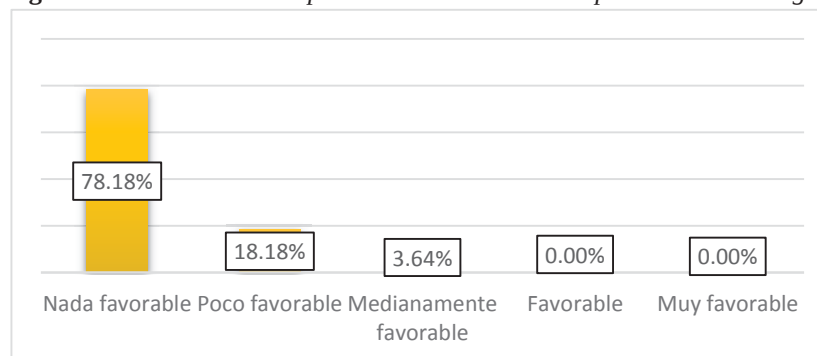


Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

En la dimensión Planeación estratégica se tiene dos indicadores, de los cuales para el primer indicador, sostienen que para ellos la implementación de la estrategia sostiene que existe una mayor contribución a diferencia del segundo que no contribuye a la competitividad empresarial.

En la figura Nro. 14 se observa que como resultados se obtiene que, el 78.18% de los encuestados percibe que el proceso de planeación estratégica es nada favorable, el 18.18% considera como poco favorable y el 3.64% como medianamente favorable.

Figura Nro. 14 Evaluación porcentual del Proceso de planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

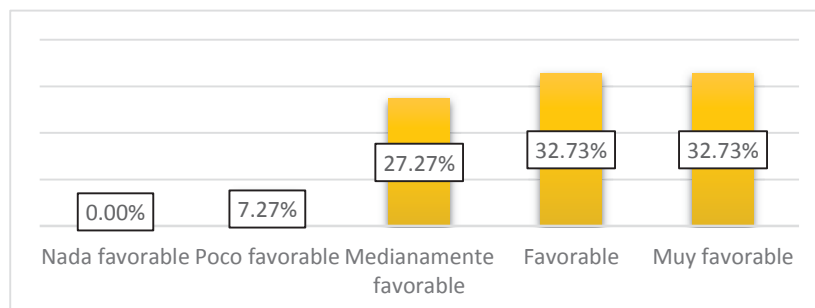
De la figura Nro. 14 se puede deducir que la Asociación no cuenta con el proceso del planeamiento estratégico y algunos elementos importantes como los objetivos, el análisis FODA y análisis del sector; a pesar de que consideran que es una pieza clave, puesto que gracias a esto logrará hasta donde quieren llegar.

En la figura Nro. 15 del indicador implementación de la estrategia podemos observar que el 32.73% de los encuestados considera favorable y el otro 32.73% como muy favorable. El 27.27% de los 55 artesanos encuestados indicó como medianamente favorable y finalmente un panorama poco favorable con 7.27%.

Con los datos obtenidos se interpreta que el indicador Implementación de la estrategia se encuentra favorecido por la mayoría de los encuestados, esto se debe a las ganas e ímpetu que tienen los artesanos de mejorar y lograr los objetivos del taller planteados por ellos mismo, la única falencia que se puede encontrar es que al igual que en el proceso; el planeamiento estratégico no está difundido entre el personal y esto hace que el personal que tenga cada taller

no tengan un sentido de pertenencia, ni estén involucradas en los procesos, tampoco están al tanto de los objetivos de la empresa, lo que impide que puedan involucrarse en su consecución, a pesar de eso los artesanos están dispuestos a cambiar e implementar nuevas estrategias de mejora.

Figura Nro. 15 Evaluación porcentual de la Implementación de la estrategia

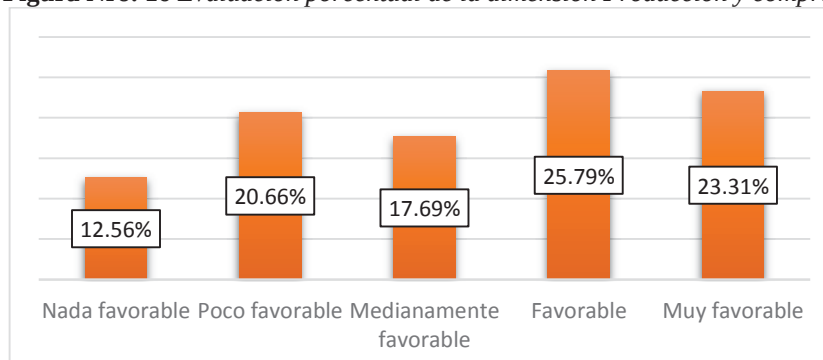


Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios

5.3.2.2. Dimensión 2: Producción y Compras

La Figura Nro. 16, muestra la siguiente información, el 25.79% de los artesanos encuestados indicaron que la *Producción y Compras* es “Favorable” en términos de competitividad, esto se debe a la capacidad de su maquinaria en el proceso de producción, considerando que el planeamiento de la producción está en base a un pronóstico de ventas, así mismo un porcentaje poco significativo del 12.56% señaló como “Nada favorable”, esto puede ser consecuencia de no contar con criterios formales al momento de comprar la materia prima.

Figura Nro. 16 Evaluación porcentual de la dimensión Producción y compras



Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

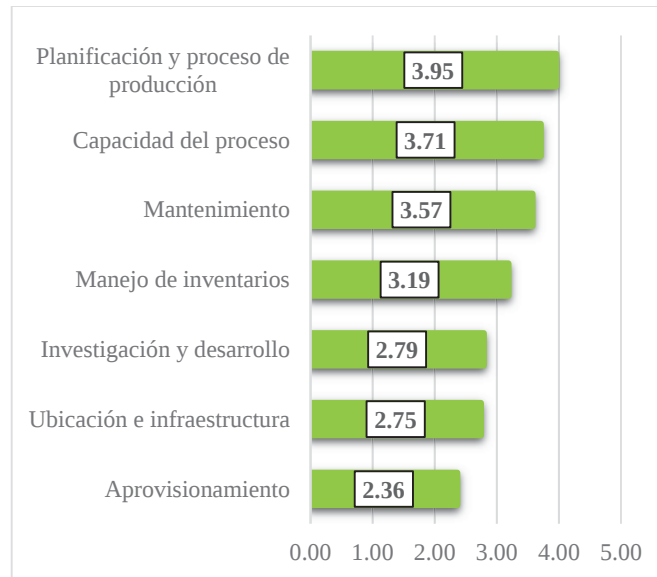
(2) Indicadores de la Dimensión 2: Producción y Compras

La Figura Nro. 17 muestra los indicadores de la dimensión *Producción y compras*, los mejores percibidos como “favorable” son: con una media de 3.95 está el indicador Planificación y proceso de producción, que sostienen que la producción está basada en pronósticos de ventas, donde a través de este les permitirá elaborar el presupuesto de ventas y, elaborar los demás presupuestos, tales como el de producción, el de compra de insumos o mercadería, el de requerimiento de personal, etc.; como segundo indicador mejor posicionado es la Capacidad de proceso con una media de 3.71, se debe a que las maquinarias y el personal cuentan con la capacidad suficiente para realizar la producción diaria; como siguiente indicador esta de Mantenimiento con una media de 3.57, las maquinarias reciben mantenimiento periódicamente, sin necesidad de encontrarse en situaciones de desabastecimiento.

Estos indicadores son considerados por los artesanos como “Medianamente favorables”: el indicador Manejo de inventarios, con una media de 3.19; puesto que los artesanos no llevan un control de su materia prima ni productos terminados; por otro lado el siguiente indicador Ubicación e infraestructura, con una media de 2.75, donde la ubicación de sus talleres artesanales para ellos son las más adecuadas hasta el momento.

Por último tenemos al indicador Aprovechamiento, que posee una media de 2.36 considerado “Poco favorable”, porque los artesanos no cuenta con planificación de compra, tampoco cuenta con planes de contingencia en caso pase uno.

Figura Nro. 17 Evaluación de los indicadores de la dimensión Producción y compras

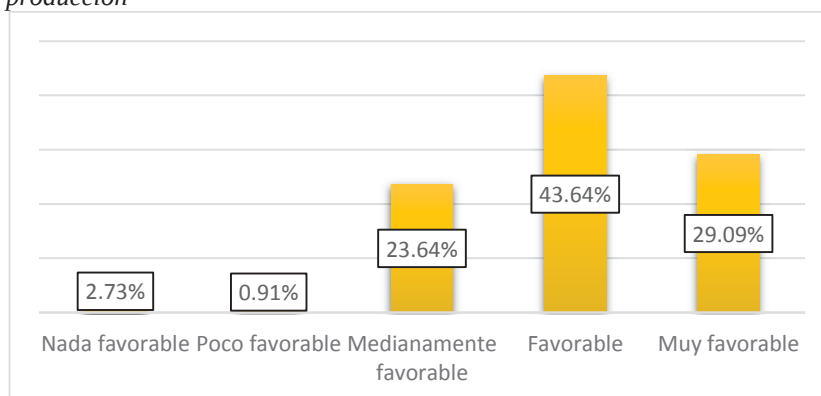


Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

En la Figura Nro. 18 se observa que el 43.64% de los artesanos encuestados percibieron como favorable al indicador Planificación y proceso de producción, el 29.09% de los encuestados como muy favorable, el 23.64% medianamente favorable, el 2.73% nada favorable y finalmente el 0.91% de los encuestados indicaron poco favorable.

Este indicador se encuentra con una media muy considerable dentro de la dimensión Producción y compras, por ende, es considerado favorable y muy favorable, el artesano resalta la importancia de la planeación de su producción basado en su pronóstico de ventas, además su equipamiento de maquinarias les permiten producir productos competitivos.

Figura Nro. 18 Evaluación porcentual de la Planificación y proceso de producción

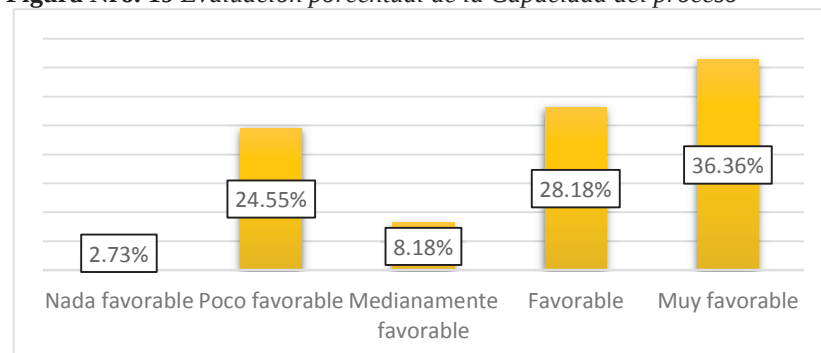


Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

En la Figura Nro. 19 se muestra que el 36.36% de los artesanos percibió del indicador de *capacidad del proceso* como muy favorable, el 28.18% indicó como favorable, el 24.55% calificó como poco favorable, el 8.18% como medianamente favorable y finalmente el 2.73% restante como nada favorable.

El empresario conoce y sabe de su capacidad de producción, indicando que cuenta con maquinaria y personal suficiente para cubrir su producción, su producción es controlada, porque sus ventas son regulares durante el año y no tienen tiempos de desborde de producción que cause alteraciones. Sin embargo, en un mercado competitivo requerirán alcanzar a su capacidad máxima para ello deben eliminar procesos que no aportan nada en la producción para ser eficientes y eficaces al 100%.

Figura Nro. 19 Evaluación porcentual de la Capacidad del proceso

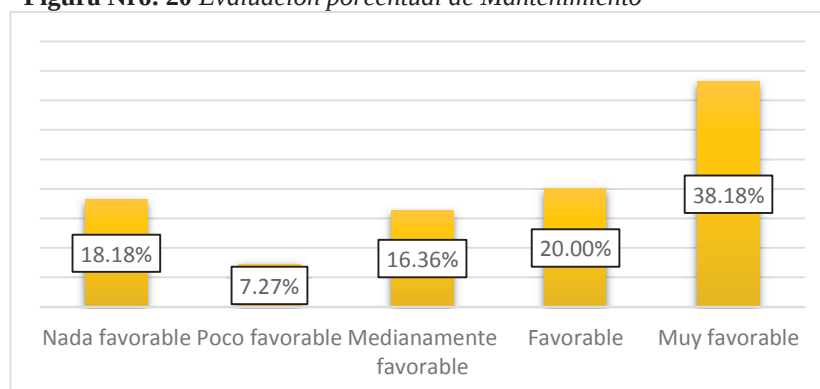


Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

La Figura Nro. 20 muestra los resultados del indicador *Mantenimiento*, donde el 38.18% de los artesanos encuestados indicaron como muy favorable, el 20.00% dijeron como favorable, el 18.18% como nada favorable, mientras que el 16.36% de los artesanos aseveró como medianamente favorable y finalmente el 7.27% como poco favorable.

El mantenimiento de los elementos tangibles ya sea maquinarias e infraestructura es muy importante para el buen funcionamiento en la producción es por eso que más de la mitad de los artesanos ponen énfasis en esta acción realizándolo temporalmente para no tener contratiempos a pesar de ser importante algunos no lo consideran relevante para sus intereses debido a que no hacen uso de maquinaria.

Figura Nro. 20 Evaluación porcentual de Mantenimiento



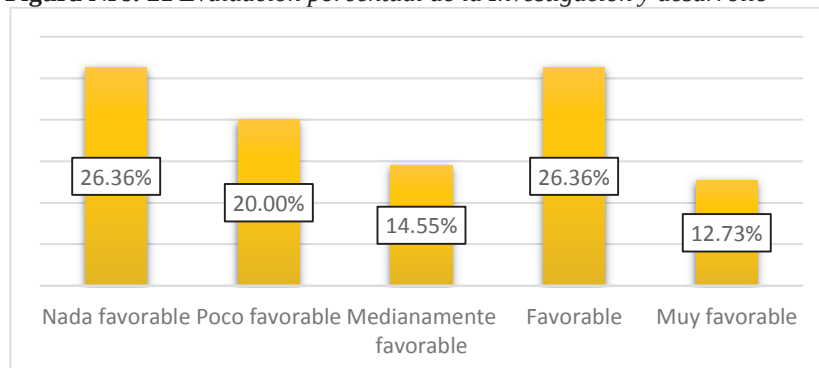
Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

Según la Figura Nro. 21, los resultados de la evaluación porcentual en *Investigación y Desarrollo* muestran que el 26.36% opinó como nada favorable con el mismo porcentaje es favorable, el 20.00% indicó como poco favorable, el 14.55% indicó como medianamente favorable y finalmente el 12.73% aseveró como muy favorable.

Con respecto a los procesos de producción, la tecnología en maquinaria no es prioridad en sus centros de producción porque sus productos son elaborados de manera manual, sin embargo los artesanos consideran que la innovación en la presentación y diseño de su producto es de vital

importancia para hacer frente a la competencia, generando gustos y preferencias de diseños fuera de lo común.

Figura Nro. 21 Evaluación porcentual de la Investigación y desarrollo

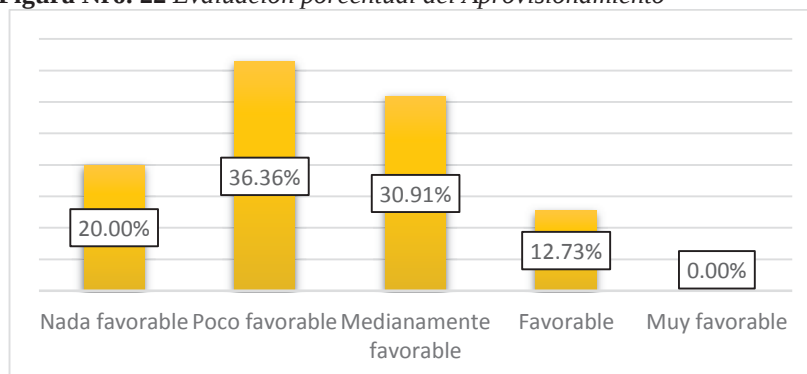


Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

En la Figura Nro.22 se observa que el 36.36% de los encuestados manifestaron como poco favorable al indicador *Aprovisionamiento*, el 30.91% indicó como medianamente favorable, el 20.00% indicó como nada favorable y finalmente el 12.73% indicó como favorable.

Este indicador se considera menos apreciado en la dimensión de Producción y compras, para los artesanos lo describen como poco favorable, dado que cada artesano no cuenta con planificación de compra, tampoco cuenta con planes de contingencia que se deben realizar para evitar paros en la producción en caso de escasez, no obstante un mínimo de artesanos cuentan con proveedores fijos que garantizan calidad y cumplimiento de las materias primas.

Figura Nro. 22 Evaluación porcentual del Aprovisionamiento

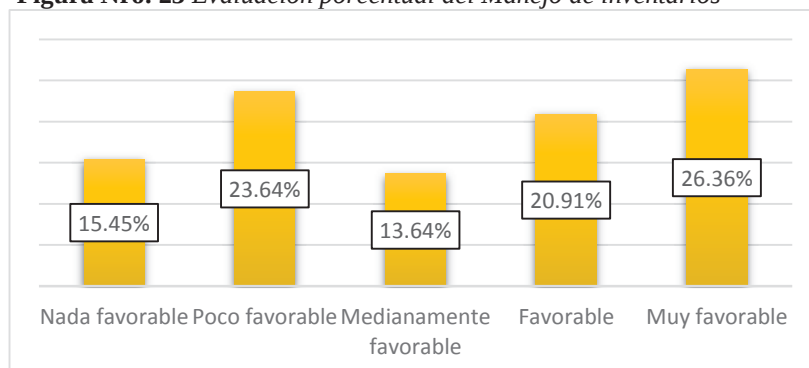


Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

En la Figura Nro. 23 se aprecia que el 26.36% calificó al indicador en la evaluación porcentual de Manejo de inventarios como muy favorable, el 23.64% como poco favorable, el 20.91% como poco favorable, el 15.45% nada favorable y el 13.64% medianamente favorable.

Los resultados nos indican que un alto porcentaje de artesanos encuentran al indicador *manejo de inventarios* como muy favorable, esto se debe a la consideración que tienen los artesanos con el manejo de sus inventarios manifestando que son un buen medio para mantener bien organizadas y controladas tanto la materia prima como los productos terminados, sin embargo estos no son muy necesarios para otro número de artesanos, puesto que no tienen mucho material almacenado, sino cantidades mínimas para el diario que no necesitan un inventariado.

Figura Nro. 23 Evaluación porcentual del Manejo de inventarios

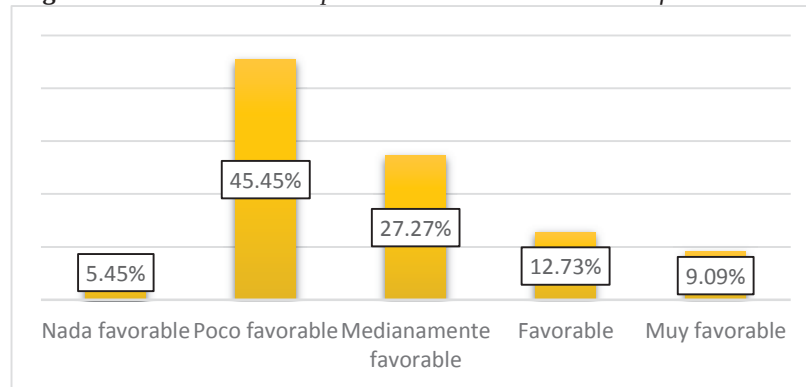


Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

En la Figura Nro. 24, de los artesanos encuestados, el 45.45% consideró al indicador Ubicación e infraestructura como poco favorable, seguida del 27.27% que mencionó medianamente favorable, el 12.73% manifestó como favorable, el 9.09% muy favorable y finalmente el 5.45% indicó como nada favorable.

Este indicador fue considerado el menos percibido dentro de la dimensión Producción y compras por ser poco influyente para los artesanos, puesto que en su mayoría la infraestructura e instalaciones ya están hechas dentro de sus domicilios y no necesitan realizar otro cambio.

Figura Nro. 24 Evaluación porcentual de la Ubicación e infraestructura



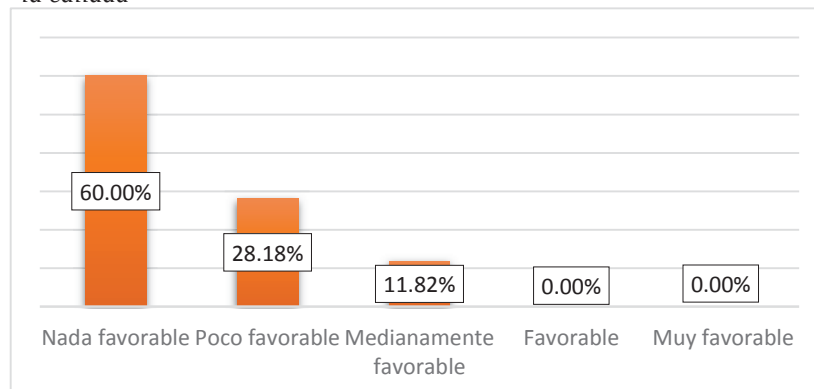
Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

5.3.2.3. Dimensión 3: Aseguramiento de la Calidad

La Figura Nro. 25, muestra que de los 55 artesanos encuestados, consideran la dimensión *Aseguramiento de la calidad* como menos importante entre los factores de competitividad empresarial, teniendo a un 60% de los artesanos que indicaron como “Nada favorable”.

Si bien para los artesanos la calidad es un aspecto muy importante frente a la competencia, sin embargo esto no lo impulsan de manera adecuada, puesto que consideran que el personal no es idóneo para la producción, y los procesos que involucran en la elaboración y aseguramiento de la calidad de los productos.

Figura Nro. 25 Evaluación porcentual de la dimensión Aseguramiento de la calidad



Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

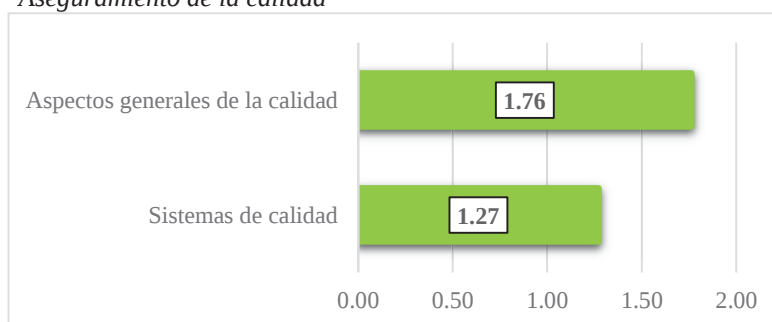
Al respecto sobre este tema, cabe mencionar que el gobierno regional y municipal realiza constantes capacitaciones sobre estos mismos, no obstante, para los artesanos la calidad no es importante, no transmiten ningún tipo de información sobre el tema o capacitación alguna con su personal a cargo y evitan asistir a charlas sobre el tema brindados por diferentes instituciones.

(3) Indicadores de la Dimensión 3: Aseguramiento de la Calidad

Con relación a los indicadores de la dimensión *Aseguramiento de la calidad* en la Figura Nro. 26, se tiene como resultados, que los siguientes 2 indicadores fueron considerados como “Nada Favorables”, tanto el de Aspectos generales de la calidad con una media de 1.76 y el indicador de Sistemas de calidad con una media de 1.27.

Los artesanos en su mayoría perciben que ambos indicadores no contribuyen en sus negocios por las siguientes razones: el artesano evita difundir temas de calidad con su personal, por considerar poco importante, además de no contar con sistemas de calidad para la verificación de la materia prima y productos finales y evita la revisión de defectos para no realizar la búsqueda de las causas en el proceso de producción.

Figura Nro. 26 Evaluación de los indicadores de la dimensión Aseguramiento de la calidad



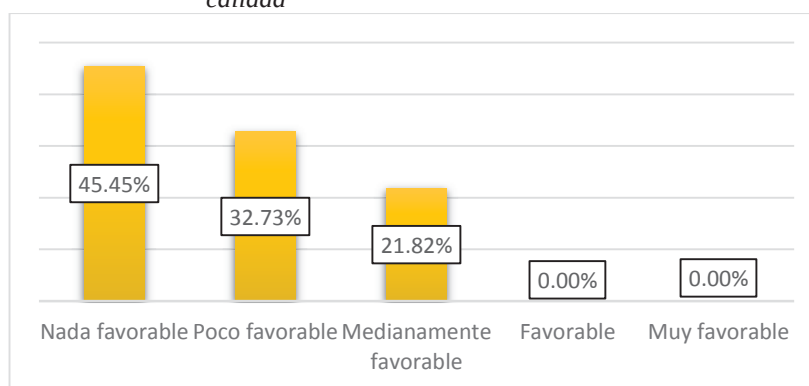
Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

En la Figura Nro. 27 nos muestra que el 45.45% de los 55 artesanos encuestados indicaron como nada favorable, el 32.73% contestaron como poco favorable y por último el 21.82% indicaron como medianamente favorable.

Si bien es cierto la calidad es un aspecto muy importante para la empresa y esto la hace competitiva. Se debe contar con el personal idóneo para la producción, y realizar todos los procesos que involucran la elaboración y aseguramiento de la calidad de los productos.

Como se consideró en puntos anteriores para los artesanos la calidad no es importante y por ende no realizan ningún tipo de capacitación a su personal sobre este tema a pesar que el gobierno regional y municipal les brindan constantes capacitaciones con el fin de implantar métodos y procesos de calidad estas no son aprovechados por los mismos.

Figura Nro. 27 Evaluación porcentual de los Aspectos generales de la calidad

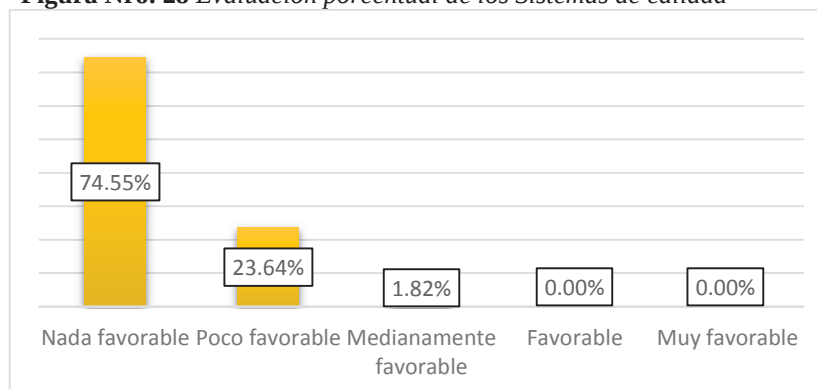


Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

La figura Nro. 28 muestra al indicador Sistemas de calidad el 74.55% de los 55 artesanos encuestados de la Asociación de San Blas indicaron nada favorable, el 23.64% dijeron poco favorable y finalmente el 1.82% indicó como medianamente favorable.

De los resultados, deducimos que los artesanos no realizan ni cuentan con un sistema de calidad para verificar la materia prima y el producto final.

Figura Nro. 28 Evaluación porcentual de los Sistemas de calidad

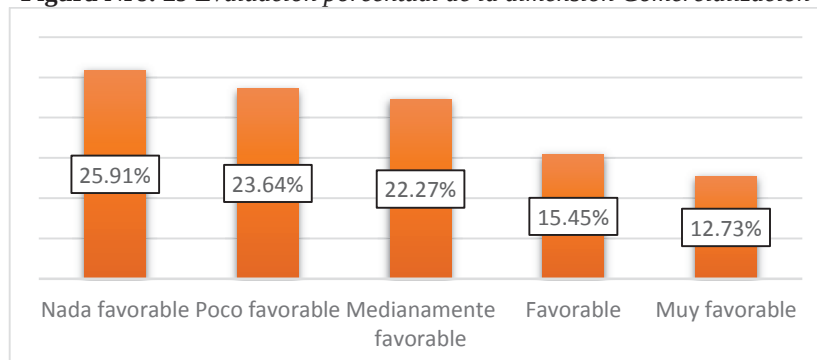


Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

5.3.2.4. Dimensión 4: Comercialización

La dimensión *Comercialización* es la prioridad dentro de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas, donde un 25.91% de los artesanos encuestados, indicó como “Nada favorable”, puesto que esta dimensión se encuentra en proceso de mejora, donde se busca incrementar estrategias frente a la competencia, teniendo en cuenta los costos del producto y la comparación de la calidad, a pesar de tener bien definido su mercado objetivo la atención a los clientes no son las más adecuadas por no contar con las habilidades suficientes para comercializar sus productos. En cuanto al abastecimiento para ventas en mayores cantidades, no cuentan con la capacidad suficiente de satisfacer al cliente en caso tengan pedidos mayores a la producción que realizan diariamente.

Figura Nro. 29 Evaluación porcentual de la dimensión Comercialización

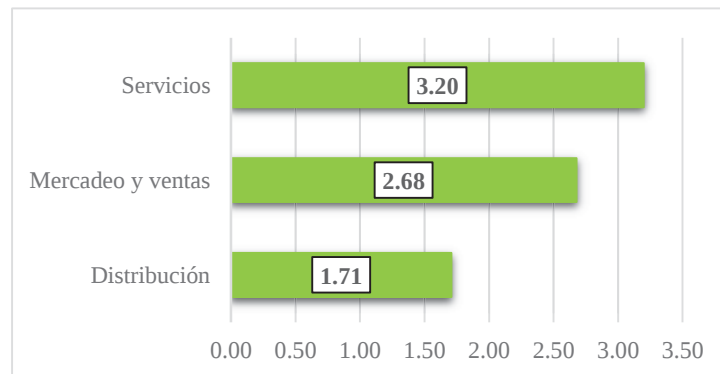


Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

(4) *Indicadores de la Dimensión 4: Comercialización.*

Como se observa en la Figura Nro. 30 respecto a los indicadores de la dimensión *Comercialización*. Los mejores percibido y considerado como Medianamente favorable son: el indicador Servicios, con una media de 3.20, sostienen que si bien el artesano conoce a la perfección su mercado objetivo, este no lo usa como una oportunidad a diferencia de su competencia directa; el siguiente indicador Mercadeo y ventas, con una media de 2.68, los artesanos conocen el mercado donde compite y finalmente con respecto a la Distribución, con una media de 1.71, se obtiene una contribución poco favorable para la competitividad empresarial puesto que no se encuentra en la capacidad de poder satisfacer en caso tengan un pedido al que no están acostumbrados.

Figura Nro. 30 *Evaluación de los indicadores de la dimensión Comercialización*

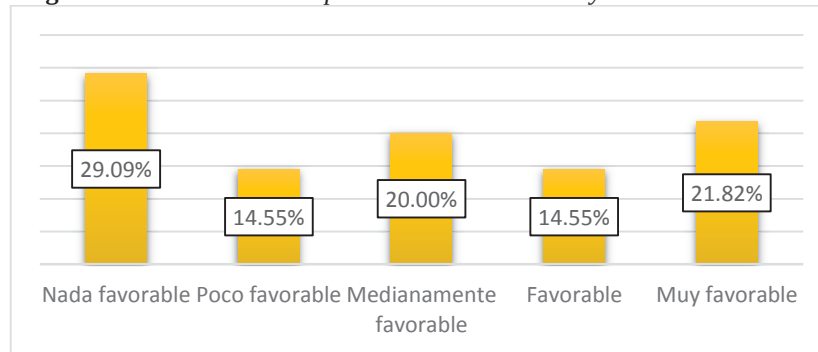


Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

Según la Figura Nro. 31 observamos que el 29.09% consideran como nada favorable al indicador de mercadeo y ventas, el 21.82% indicaron como muy favorable, el 20.00% mencionaron como medianamente favorable y por ultimo un 14.55% respondieron como poco favorable y al mismo tiempo el otro porcentaje de 14.55% indicaron como favorable.

De los resultados obtenidos el mayor porcentaje se debe a que los artesanos no cuentan con estrategias planteadas para hacer frente a la competencia, pero un porcentaje mínimo se debe a que algunos artesanos tienen bien definido su mercado objetivo.

Figura Nro. 31 Evaluación porcentual de mercadeo y ventas

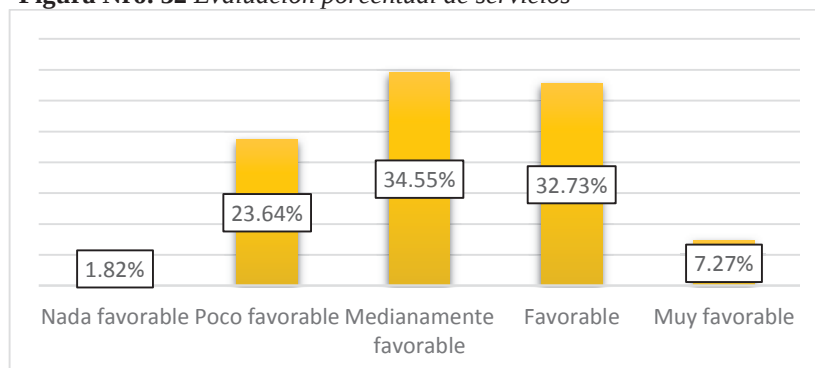


Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

En la Figura Nro. 32, este indicador Servicios, el 34.55% de nuestros artesanos encuestados mencionan como medianamente favorable, el 32.73% indicaron como favorable, a diferencia del 23.64% que mencionaron como poco favorable, seguida del 7.27% que dijeron como muy favorable y finalmente un 1.82% como nada favorable.

Si bien es cierto el personal encargado de las ventas conoce sus productos al detalle, pero esto no es suficiente para la buena comunicación y satisfacción completa de sus clientes, puesto que ellos en su mayoría son extranjeros podemos decir que la comunicación es una limitante para ofrecer sus productos y conocer las necesidades de los mismos, por la deficiencia al comunicarse con este idioma extranjero que es el inglés.

Figura Nro. 32 Evaluación porcentual de servicios

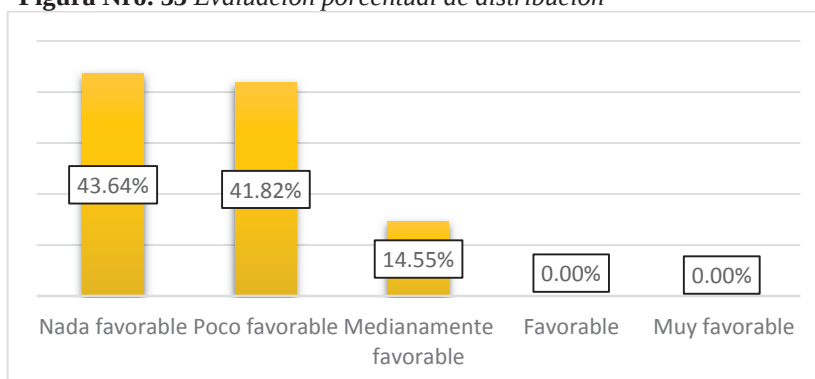


Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

En la Figura Nro. 33, 43.64% de los artesanos encuestados respondieron como nada favorable al indicador Distribución, el 41.82% manifestó como poco favorable y finalmente el 14.55% reveló como medianamente favorable.

El indicador de Distribución, de hacer llegar el producto hasta el consumidor. En muchas ocasiones los volúmenes de ventas y las características de los clientes no son estrechamente relacionadas por el artesano, por ende, el empresario no cuenta con una buena y eficiente distribución de sus productos por falta de segmentación de sus clientes, pero esta función de segmentar clientes debería ser derivado con especialistas en marketing quien les brinde una capacitación en el tema de esta manera satisfacer un cliente objetivo.

Figura Nro. 33 Evaluación porcentual de distribución

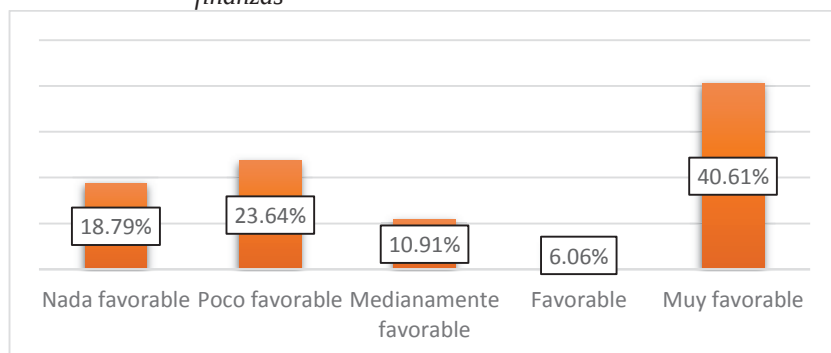


Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

5.3.2.5. Dimensión 5: Contabilidad y Finanzas

La dimensión *Contabilidad y finanzas* es de prioridad dentro del desarrollo del emprendedor, la dimensión recogió los siguientes porcentajes para cada escala; 40.61% como muy favorable, 23.64% como poco favorable, 18.79% como nada favorable, 10.91% afirmó como medianamente favorable y finalmente un 6.06% como favorable en la dimensión *Contabilidad y finanzas*.

Figura Nro. 34 Evaluación porcentual de la dimensión *Contabilidad y finanzas*



Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

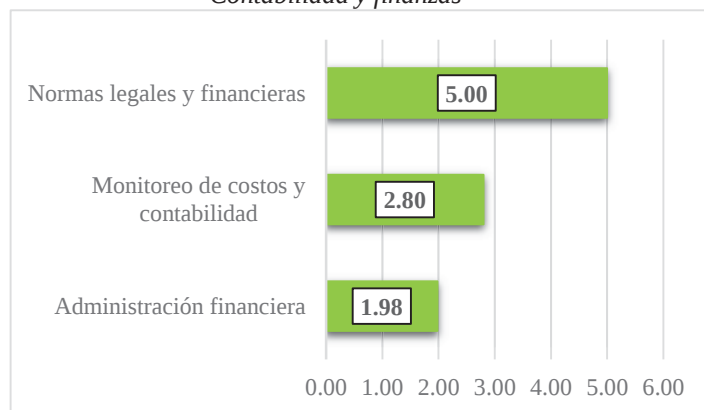
Si bien los artesanos consideran que el sistema de costos y contabilidad prevé información confiable, eficiente y oportuna para la toma de decisiones, pero estos aun no son considerados en sus operaciones, sin embargo, con respecto a las obligaciones legales y tributarias son conscientes al momento de cumplirlos porque conocen las penalidades que significa no cumplir estas obligaciones.

(5) Indicadores de la Dimensión 5: Contabilidad y Finanzas

En la Figura Nro. 35 muestra que en la dimensión *Contabilidad y finanzas*, el indicador Normas legales y tributarias que presenta la Asociación obtuvo una media de 5.00 considerada muy favorable, deducimos que los artesanos del Barrio de San Blas cumplen las normas legales y tributarias, al ser responsables y ordenados con sus impuestos, mientras que el indicador Monitorio de costos y contabilidad con una media de 2.80, indicado como “Medianamente favorable”, porque consideran que el sistema de costos y contabilidad prevé información

confiable, eficiente y oportuna para la toma de decisiones, sin embargo no la ponen en práctica por el desconocimiento sobre su manejo, además la falta de asesoría técnica y profesional; por último se encuentra el indicador Administración financiera, con una media de 1.98, considerado como “Poco favorable”, ya que aún tienen dificultad para su aplicación.

Figura Nro. 35 Evaluación de los indicadores de la dimensión Contabilidad y finanzas



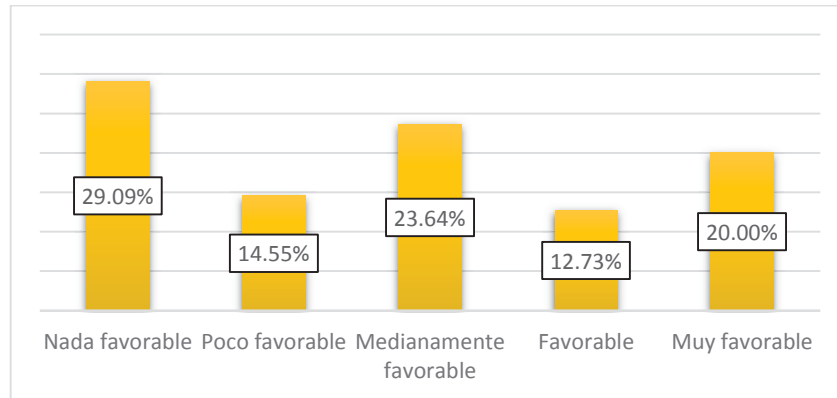
Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

En la Figura Nro. 36, el 29.09% de los 55 artesanos encuestados mencionaron como nada favorable al indicador monitoreo de Costos y contabilidad, el 23.64% manifestaron como medianamente favorable, el 20.00% dijeron como muy favorable, el 14.55% indicaron como poco favorable y finalmente el 12.73% restante mencionó como favorable al indicador.

El manejo de los sistemas de costos contribuye a una gran ventaja para un negocio en la toma de decisiones requiriendo conocimiento y práctica, de lo contrario su desconocimiento afecta en el control de costos de sus operaciones.

En la actualidad, los artesanos confirman que el sistema de costos y contabilidad prevé información confiable, eficiente y oportuna para la toma de decisiones, pero no la ponen en práctica por el desconocimiento sobre el manejo.

Figura Nro. 36 Evaluación porcentual del Monitoreo de costos y contabilidad

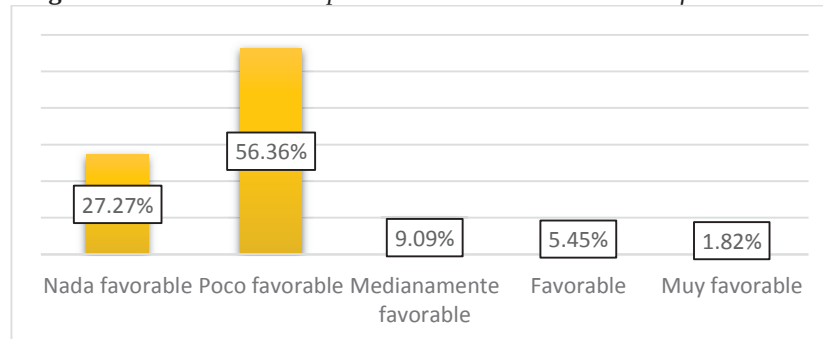


Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

En este indicador de la Figura Nro. 37, se aprecia la Administración financiera en sus negocios, donde el 56.36% manifestó como poco favorable, el 27.27% opinó como nada favorable, el 9.09% reveló como medianamente favorable, el 5.45% aseveró como favorable y para finalizar el 1.82% indicó como muy favorable.

Algunos de los artesanos acceden a créditos financieros contando con un plan financiero solo por conveniencia y nada reales para su aplicación, el financiamiento son utilizados para otros fines mas no para el negocio esa práctica hace que sea deficiente su administración financiera.

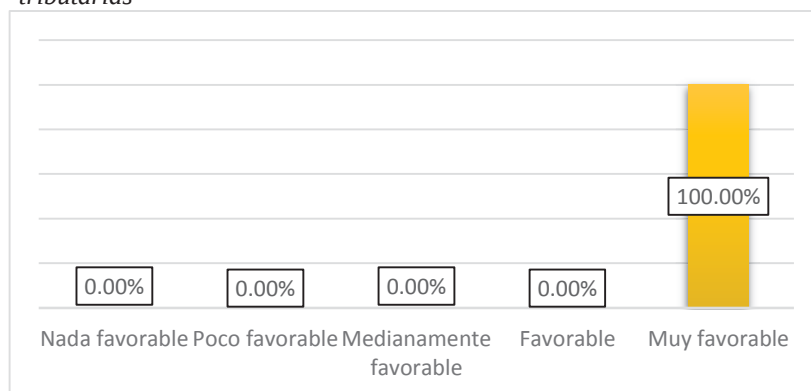
Figura Nro. 37 Evaluación porcentual de la Administración financiera



Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

En la Figura Nro. 38 se deduce los resultados porque al ser Asociación se encuentran inscritos en registros públicos, Registro Nacional del Artesano y formalmente constituidos, además de conocer su responsabilidad tributaria, en su pago de impuestos.

Figura Nro. 38 Evaluación porcentual de las Normas legales y tributarias



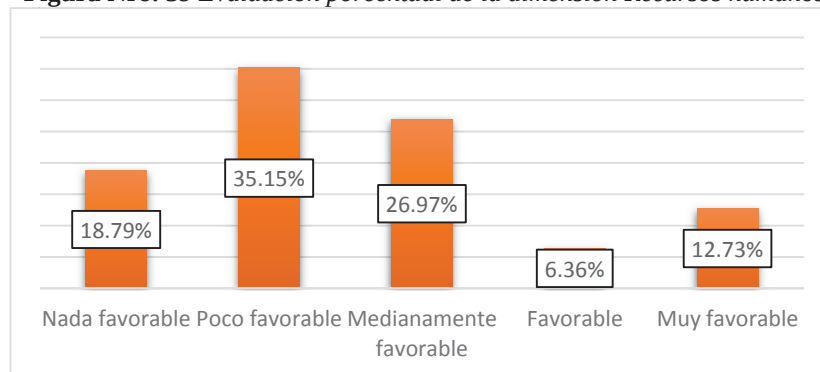
Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

5.3.2.6. Dimensión 6: Recursos Humanos

Según la dimensión *Recursos Humanos*, el 35.15% de los artesanos indicaron como poco favorable, el 26.97% mencionó como medianamente favorable, el 18.79% dijeron como nada favorable, el 12.73% aseveró como muy favorable y finalmente el 6.36% indicó como favorable.

Los artesanos de San Blas llevan un taller que no cuenta con un organigrama debido al mínimo número de trabajadores, y sus empleados no cuentan con los requisitos legales debido a que en su totalidad son miembros de la familia de los artesanos siendo su principal objetivo la subsistencia. La mayoría de los artesanos consideran inapropiado las capacitaciones a sus empleados, a pesar de ello asisten a capacitaciones que brindan las Instituciones públicas. Por ultimo no cuentan con un programa de seguridad industrial, estas son desarrolladas de manera empírica de acuerdo a su conveniencia y aplicación dentro de sus negocios.

Figura Nro. 39 Evaluación porcentual de la dimensión Recursos humanos



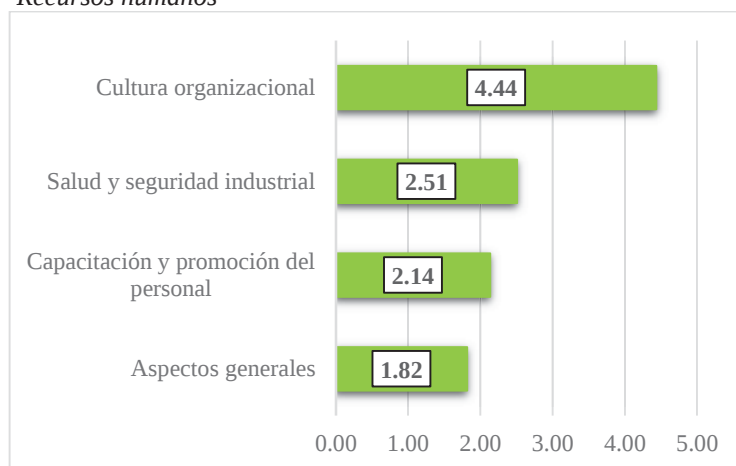
Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

(6) Indicadores de la Dimensión 6: Recursos Humanos

La Figura Nro. 40, nos muestra los resultados de las encuestas a los miembros de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas, con una media de 4.44 e indicando como “Muy Favorable” al indicador *Cultura organizacional*, considerando la relación y ambiente laboral es mucho más cómodo debido a que los miembros que trabajan son familiares.

Los siguientes indicadores son considerados como “Poco favorables”; en primer lugar con una media de 2.51 a la dimensión Salud y seguridad industrial; en casos de emergencia y prevención de accidentes laborales incidentes que son superados en el momento de manera empírica; por otro lado en el indicador Capacitación y promoción del personal, con una media de 2.14, no realizan ningún tipo de capacitación o reuniones referentes al trabajo; para finalizar con el último indicador Aspectos generales, con una media de 1.8, no existe una organización y cargos dentro del taller por tener un reducido número de trabajadores.

Figura Nro. 40 Evaluación de los indicadores de la dimensión Recursos humanos

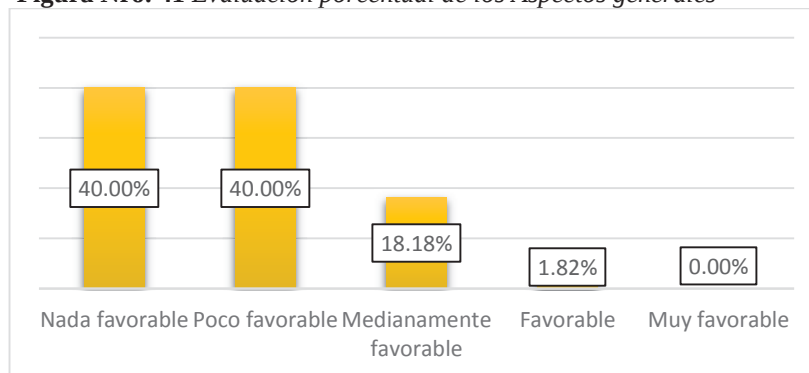


Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

En la Figura Nro. 41, nos muestra que el 40.00% indicaron como nada favorable y el otro 40% como poco favorable y finalmente el 18.18% respondieron como medianamente favorable al indicador Aspectos generales.

Este porcentaje bajo se debe a que cada taller artesanal no cuenta con un organigrama, debido al mínimo número de trabajadores, los componentes son miembros familiares de los artesanos.

Figura Nro. 41 Evaluación porcentual de los Aspectos generales



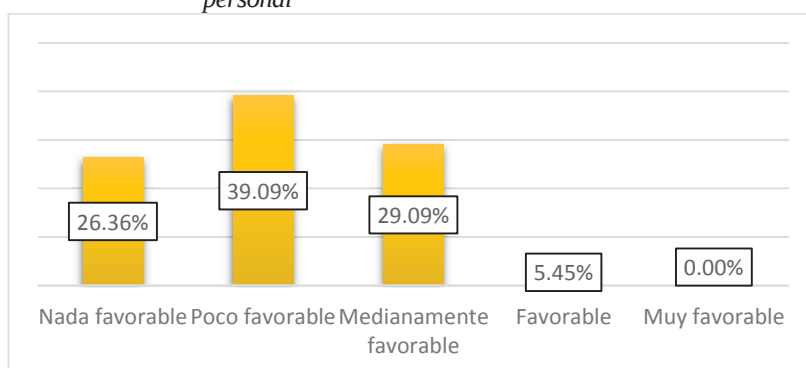
Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

Se observa en la Figura Nro. 42, que el 39.09% de los encuestados muestran como poco favorable al indicador de Capacitación y promoción del personal, mientras que el 20.09% de los

encuestados indicaron como medianamente favorable, a lo que el 26.36% respondió como nada favorable y por ultimo un 5.45% indican como favorable.

Este resultado se debe a que los talleres de los artesanos son muy pequeños y esto no es una prioridad como empresa; por otro lado, la mayoría de los artesanos consideran inapropiado las capacitaciones a sus empleados, a pesar que estos reciben capacitaciones por parte de las Instituciones públicas con el objetivo de mejorar su producción y ventas.

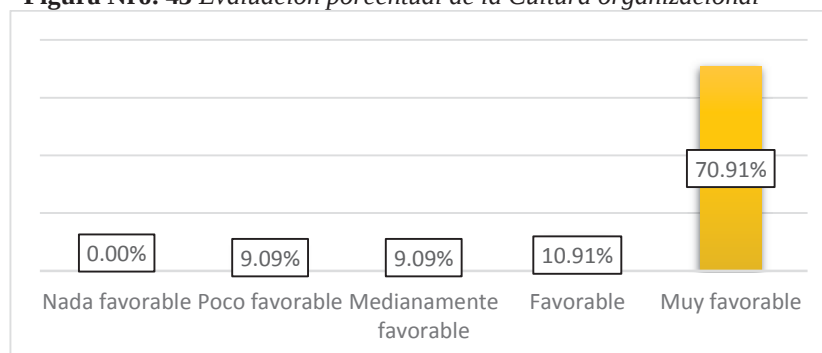
Figura Nro. 42 Evaluación porcentual de la Capacitación y promoción del personal



Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

La Figura Nro. 43 muestran los resultados del indicador de Cultura organizacional, donde el 70.91% de los artesanos encuestados afirmó como muy favorable, a diferencia del 10.91% indicó como favorable y por último el mismo porcentaje de 9.09% respondieron como medianamente favorable y poco favorable en ambos casos.

Figura Nro. 43 Evaluación porcentual de la Cultura organizacional



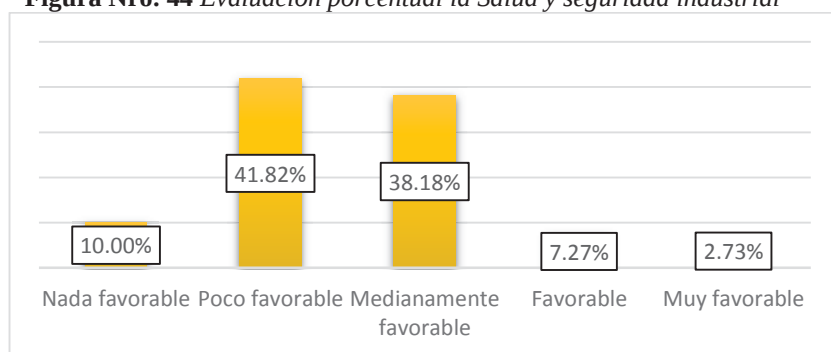
Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

Al tener un número reducido de personal existe una muy buena comunicación y clima organizacional, por este mismo hecho la comunicación es directa.

Como se muestra en la Figura Nro. 44 respecto al indicador de Salud y seguridad industrial, el 41.82% de los encuestados comentó como poco favorable, un 38.18% respondió como medianamente favorable, el 10.00% indicó como nada favorable, el 7.27% de los artesanos manifestó como favorable y finalmente el 2.73% respondió como muy favorable.

Según los resultados obtenidos la Asociación no cuenta con un programa de seguridad industrial, en caso de accidentes, se soluciona de forma empírica, se realizan acciones preventivas de manera temporal con los riesgos derivados de cada equipo ya sea de maquinaria e infraestructura y así procurar tener un ambiente seguro.

Figura Nro. 44 Evaluación porcentual la Salud y seguridad industrial

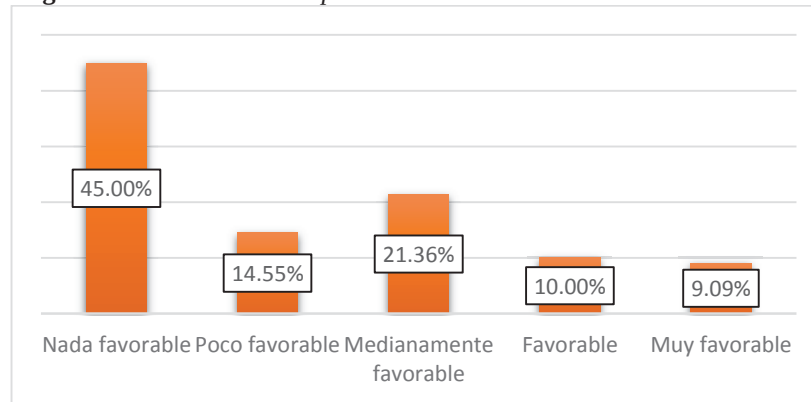


Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

5.3.2.7. Dimensión 7: Gestión Ambiental.

La Figura Nro. 45 nos proyecta la siguiente información que el 45.00% de los artesanos encuestados arroja que su dimensión *Gestión ambiental*, se encuentra como nada favorable, el 21.36% como medianamente favorable, el 14.55% como poco favorable, el 10.00% como favorable y finalmente se tiene que el 9.09% determina como muy favorable.

Figura Nro. 45 Evaluación porcentual de la dimensión Gestión Ambiental



Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

En esta dimensión de *Gestión ambiental*, según los resultados porcentuales se debe a que los artesanos no conocen sobre la administración ambiental, de tal manera que no realizan ningún tipo de estrategias de protección del medio ambiente en ninguno de los procesos de producción, sin embargo de alguna forma contribuyen con la reducción en la contaminación del medio ambiente porque su producción es manual y evitando el uso de energía eléctrica con el objetivo de no perder las costumbres y tradiciones de sus antepasados.

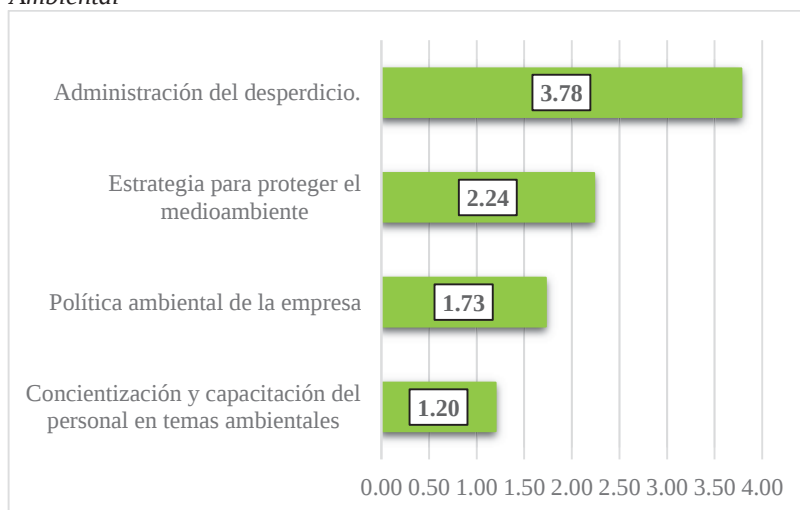
(7) *Indicadores de la Dimensión 7: Gestión Ambiental.*

Como se observa en la figura Nro. 46 respecto a los indicadores de la dimensión *Gestión ambiental*. El mejor percibido con una media de 3.78, considerado como “Favorable” es el indicador Administración del desperdicio, sostienen que los artesanos contribuyen con la reducción en el consumo de energía, en el segundo Estrategia y capacitación del personal en temas ambientales, con una media de 2.24, considerado como “Poco favorable”, los artesanos no cuentan con un programa de cuidado ambiental.

Finalmente se encuentran los dos últimos indicadores con las medias más bajas considerados como “Nada Favorables”: el indicador Política ambiental de la empresa, con 1.73 y finalmente Concientización y capacitación del personal en temas ambientales, con una media de 1.20, los

artesanos no tienen conocimiento sobre estos temas, es por eso que no aplican estrategias de protección del medio ambiente.

Figura Nro. 46 Evaluación de los indicadores de la dimensión Gestión Ambiental

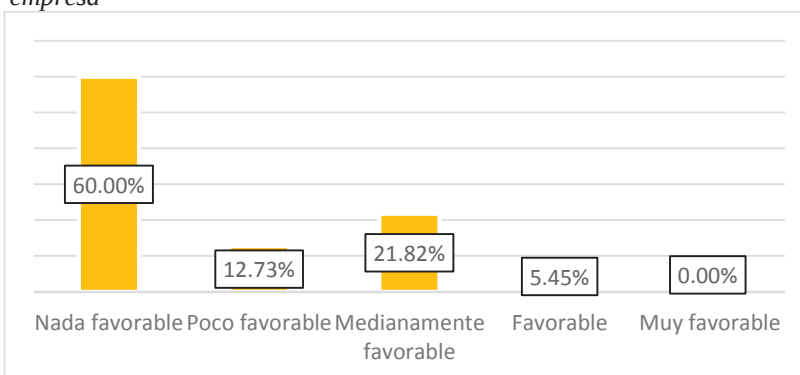


Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

En la Figura Nro. 47, el 60.00% de los artesanos indicaron como nada favorable al indicador de Política ambiental de la empresa, el 21.82% indicó como medianamente favorable, el 12.7% calificó como poco favorable y finalmente el 5.45% indicó como favorable.

Respecto a los resultados anteriores, los artesanos no tienen ningún tipo de conocimiento sobre la administración ambiental, y las consecuencias que están pueden traer en un futuro.

Figura Nro. 47 Evaluación porcentual de la Política ambiental de la empresa

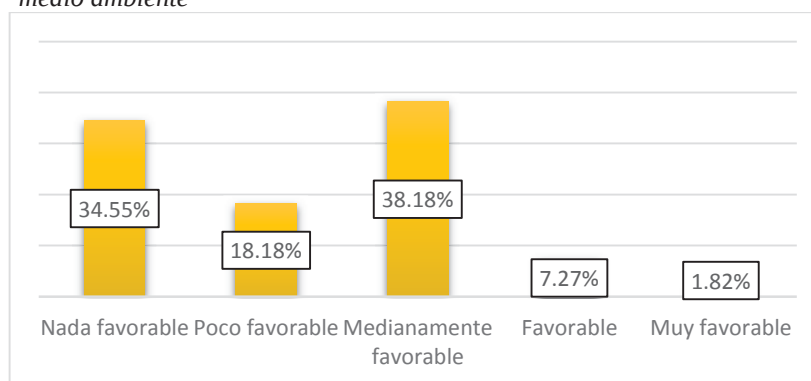


Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

Se observa en la Figura Nro. 48, el 38.18% de los artesanos encuestados muestran como medianamente favorable al indicador de Estrategia para proteger el medioambiente, mientras que el 34.55% indicaron como nada favorable, el 18.18% respondió como poco favorable, a diferencia del 7.27% que indican como favorable y finalmente el 1.82% respondió como muy favorable.

De los resultados obtenidos, los artesanos por el desconocimiento en este tema no aplican ningún tipo de estrategias de protección al medio ambiente en ninguno de los procesos de producción.

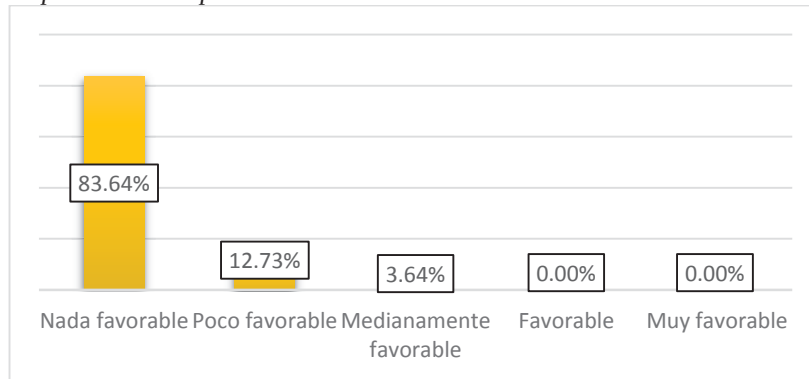
Figura Nro. 48 Evaluación porcentual de la Estrategia para proteger el medio ambiente



Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

En este indicador, la Figura Nro. 49 nos muestra la concientización y captación del personal en temas ambientales donde el 83.64% manifestó como nada favorable, el 12.73% opinó como poco favorable y finalmente el 3.64% reveló como medianamente favorable.

Figura Nro. 49 Evaluación porcentual de la Concientización y capacitación del personal en temas ambientales



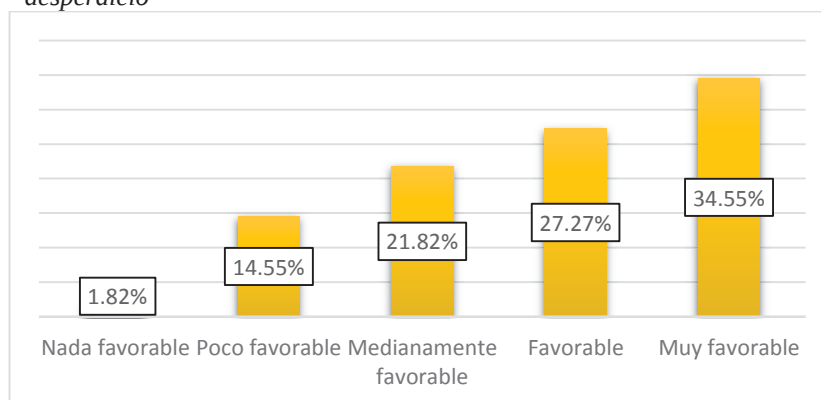
Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

La gran mayoría de artesanos de la Asociación del Barrio de San Blas no cuentan con un programa de capacitación para el cuidado ambiental, no cuentan con encargados o responsables dentro del personal para este fin a pesar de la importancia que tienen estos temas.

En este indicador, en la Figura Nro. 50 nos muestra el manejo frente a la Administración del desperdicio donde el 34.55% manifestó como muy favorable, el 27.27% opinó como favorable, el 21.82% reveló como medianamente favorable, el 14.55% aseveró como poco favorable y finalmente el 1.82% indicó como nada favorable.

Los Artesanos contribuyen al medio ambiente con la reducción en el consumo de energía, ya que su producción es manual, por el mismo hecho de no perder las costumbres y tradiciones en la actualidad.

Figura Nro. 50 Evaluación porcentual de la Administración del desperdicio



Fuente: Elaboración propia en base a los cuestionarios.

CONCLUSIONES

1. Los Factores de competitividad empresarial en la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas se encuentra en un nivel Poco favorable con un promedio de 2.58.
2. Las características más importantes de cada uno de los Factores de Competitividad Empresarial son:
 - El Factor de Contabilidad y finanzas, con una media de 3.26, considerado medianamente favorable, su característica más importante es el buen cumplimiento de las normas tributarias. El Factor Producción y compras, con una media de 3.19, considerado medianamente favorable, siendo lo más relevante los años de experiencia que cuentan los artesanos. El Factor Recursos humanos con 2.73 considerada medianamente favorable, siendo su característica más importante el vínculo familiar de los trabajadores, por lo cual existe un buen ambiente laboral y muchas ganas de realizar sus tareas diarias.
 - El Factor Planeamiento estratégico con una media de 2.58, considerada Poco favorable, por las siguientes características, que los artesanos y sus trabajadores no conocen lo que es un proceso de planeamiento estratégico como los objetivos, el análisis FODA y análisis del sector. El Factor de Comercialización con una media de 2.53, considerada poco favorable, esta se debe a que cuenta con las siguientes características, no cuentan con estrategias frente a la competencia, se desabastece con facilidad para pedidos mayores a los habituales. Finalmente el Factor de Gestión ambiental con 2.24 considerada poco favorable, con sus características más relevantes; la falta de programas ambientales y la desinformación en temas de contaminación ambiental.

RECOMENDACIONES

1. A los miembros de la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas debe utilizar e implementar los Factores de Competitividad Empresarial para mejorar y obtener un mejor puntaje promedio 5.
2. A los miembros de la asociación Para lograr que el factor de competitividad tenga un mejor panorama de muy favorable en la Asociación de Artistas y Artesanos de San Blas se debe:
 - Recibir capacitación de las Instituciones Gubernamentales en temas de Administración financiera y monitoreo de costos y contabilidad en cuanto a nuestro Factor de Contabilidad y finanzas, seguida del Factor Producción y compras en la cual se debe intensificar en el manejo de inventarios para mejores niveles de control y principalmente mejorar la ubicación de los talleres para una producción óptima; promover la organización en los miembros, estableciendo funciones, por más pequeña que sea el taller artesanal, elaborar programas de salud ocupacional y de seguridad industrial en el Factor Recursos humanos.
 - Determinar los objetivos a su negocio, misión, visión y ejecutarlas aprovechando las ganas e ímpetu de los Artesanos. Implementar estrategias frente a la competencia y contar con un stock mínimo en caso a pedidos mayores a lo usual. Finalmente capacitarse en temas de normas ambientales internas y externas y elaborar una lista de chequeo de la materia prima de cada producto para el momento de la producción dentro del Factor Gestión ambiental.

BIBLIOGRAFÍA

- Aragon Sanchez, A., & Rubio Bañón, A. (2005). *Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PYMES del estado de Veracruz*. Tesis Doctoral, Departamento de Contaduría y Administración, España.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales* (Tercera ed.). Colombia: PEARSON.
- Cabrera Martínez, A. M., López López, P. A., & Ramírez Méndez, C. (2001). *La competitividad empresarial: Un marco conceptual para su estilo*. Universidad Central, Departamento de Administración de Empresas. Colombia: KIMPRES.
- El Peruano. (17 de Marzo de 2010). Aprueban Reglamento de la Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal. *Diario Oficial El Peruano*.
- García Govea, M., Salina Salinas, R., Hernández, E., Cruz, M., Sánchez, M., & Santos, A. (2012). *Globalización y Competitividad*. Trabajo de investigación, Facultad de Comercio Administración y Ciencias Sociales. Obtenido de
- Gobierno Regional Cusco. (2016). Plan de Desarrollo Regional Concertado Cusco al 2021 con prospectiva al 2030.
- Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: INTERAMERICANA.
- Luna Correa, L. E. (2012). *Influencia del capital humano para la competitividad de las PYMES en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato*. Tesis Doctoral, Universitaria Andaluza Inca Garcilaso. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/index.htm>
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Análisis Interno: Capacidades Estratégicas*. Madrid: DIAZ DE SANTOS.
- MINCETUR. (2011). *Lineamientos del Plan estratégico Nacional de Artesanía hasta el 2021*. Plan Estratégico, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Lima.

- Montoya Henao, L. M., & Silvestre Porras, J. E. (2008). *Aplicacion del Mapa de Competitividad del BID a empresas del Fondo Emprender*. Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingenieria Industrial, Colombia.
- Morffe, A. (2013). *Marketing y Gerencia Estratégica*.
<http://sobregenerenciayempresa.blogspot.pe/2013/07/modelo-del-diamante-de-porter.html>
- PENDAR. (2011). Lineamientos Plan estratégico Nacional de Artesanía hacia el 2021.
- Porter, M. (1993). *Ventaja Competitiva de las Naciones* . Buenos Aires: Javier Vergara.
- Porter, M. (2004). *Ventaja Competitiva. Creacion y sostenimiento de un desempeño superior* (Segunda ed.). Mexico: CONTINENTAL.
- Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva: tecnica para el analisis de los sectores Industriales y de la competencia* (Trigesima Sexta ed.). Mexico: CECSA.
- Reynoso, C. F. (2005). *Teoria de Recursos y Capacidades. Fundamentos microeconómicos*. Mexico.
- Saavedra García, M. L., Milla Toro, S. O., & Tapia Sánchez, B. (2013). *Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México*. Mexico.

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de consistencia.

PROBLEMA	OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
GENERAL ¿Cuál es la incidencia de los factores de competitividad empresarial de los Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco?	GENERAL Describir la incidencia de los factores de competitividad empresarial de los Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco.		Planeación estratégica Producción y compras	- Proceso de planeación estratégica - Implementación de la estrategia - Planificación y proceso de producción - Capacidad del proceso - Mantenimiento - Investigación y desarrollo - Aprovisionamiento - Manejo de inventarios - Ubicación e infraestructura	TIPO DE INVESTIGACION SEGÚN EL ENFOQUE - Enfoque Cuantitativo SEGÚN LA NATURALEZA - Investigación Descriptiva SEGÚN EL PERIODO TIEMPO - Investigación transeccional o transversal
	ESPECÍFICO ¿Cuáles son las características más importantes de cada uno de los factores de competitividad empresarial de los Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco?	Factores de competitividad d empresarial.	Aseguramiento de la Calidad Comercialización Contabilidad y finanzas Recursos humanos Gestión ambiental Sistemas de información	- Aspectos generales de la calidad - Sistemas de calidad - Mercadeo y ventas - Servicios - Distribución - Monitoreo de costos y contabilidad - Administración financiera - Normas legales y tributarias - Aspectos generales - Capacitación y promoción del personal - Cultura organizacional - Salud y seguridad industrial - Política ambiental de la empresa - Estrategia para proteger el medioambiente - Concientización y capacitación del personal en temas ambientales - Administración del desperdicio. - Planeación del sistema - Entradas - Procesos - Salidas	DISEÑO DE INVESTIGACION - Investigación experimental de corte transversal. POBLACIÓN: 55 artesanos 3 artesanos de la Junta Directiva MUESTRA: 58 artesanos TÉCNICAS. - Encuesta. - Entrevista INSTRUMENTOS - Cuestionario (escala de Likert) - Guía de entrevista

ANEXO 2: Objetivo de los Ítems

INDICADORES	OBJETIVOS	ÍTEMS
1.1 Planificación y proceso de producción	Identificar si la producción se da en base a pronósticos de ventas.	Considera que el planeamiento de la producción está basado en pronósticos de ventas.
	Determinar si la maquinaria que maneja fabrica productos competitivos, en calidad y precio.	La maquinaria de su taller le permite fabricar productos competitivos, en calidad y precio.
1.2 Capacidad del proceso	Identificar la capacidad de las maquinarias.	Como considera la capacidad de producción de sus maquinarias.
	Identificar la capacidad del personal.	Como considera la capacidad de producción de su personal.
1.3 Mantenimiento	Identificar los equipos y maquinarias se encuentra en buen estado.	Con que frecuencia realiza mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria utilizados.
1.4 Investigación y desarrollo	Determinar si es necesario el uso de tecnologías.	Considera que el uso de tecnologías en su negocio generara mayores ingresos.
	Determinar si la innovación es pieza clave para su permanencia en el mercado.	Considera que la innovación es de vital importancia para su supervivencia en el mercado.
1.5 Aprovisionamiento	Identificar si toma criterios formales de compra en sus materias primas y materiales.	Existen criterios formales para la compra de materias primas y materiales.
1.6 Manejo de inventarios	Identificar el manejo de inventarios.	Lleva un control de su materia prima y productos terminados.
	Determinar la importancia del inventario en su perspectiva.	Considera que el manejo de inventarios garantiza adecuados niveles de control.
1.7 Ubicación e infraestructura	Determinar la seguridad de la ubicación de su taller.	Considera la infraestructura e instalaciones de su taller adecuadas.
2.1 Aspectos generales de la calidad	Identificar las contantes capacitaciones al personal.	Ud. como representante de su taller capacita a su personal en temas de calidad y mejoramiento continuo.
2.2 Sistema de calidad	Determinar si su materia prima y el producto final son de calidad.	Cuenta con un sistema de calidad para la verificación de la materia prima y el producto final.
3.1 mercadeo y ventas	Determinar el conocimiento de su mercado objetivo.	Ud. tiene claramente definido el mercado objetivo, las estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.
	Identificar si realiza estrategias frente a la competencia.	Ud. realiza estrategias comerciales frente a la competencia.
3.2 servicios	Identificar si el personal	El personal responsable de las ventas

	identifica las necesidades del cliente.	está capacitado, satisface las necesidades de los turistas.
3.3 distribución	Determinar si cuenta con el servicio de distribución.	En caso de venta en cantidades mayores, considera Ud. tener un sistema de distribución que permita llevar los productos a los clientes cuando y donde ellos lo necesiten.
4.1 Monitoreo de costos y contabilidad	Identificar si considera el sistema de costos y contabilidad importante para la toma de decisiones.	El sistema de costos y contabilidad prevé información confiable, eficiente y oportuna para la toma de decisiones.
4.2 Administración financiera	Identificar la capacidad de manejo de la administración financiera.	Como se considera Ud. en el manejo de la administración financiera.
4.3 Normas legales y tributarias	Determinar si cumple con las normas tributarias.	Ud. es responsable y ordenado con sus impuestos.
5.1 Aspectos generales	Identificar la jerarquía organizacional.	El taller cuenta con un organigrama.
5.2 Capacitación y promoción del personal	Identificar el nivel de capacitación del personal.	Con que frecuencia realizan las capacitaciones al personal.
	Identificar el criterio de pago al personal.	Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal así como para la definición de la escala salarial.
5.3 Cultura organizacional	Identificar la relación de los trabajadores.	Existe una buena relación de comunicación entre los trabajadores del taller.
5.4 Salud y seguridad industrial	Determinar la seguridad frente a situaciones	Cuenta con algún plan frente a situaciones de emergencia.
	Identificar si el ambiente de trabajo es seguro.	La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.
6.1 Política ambiental de la empresa	Identificar el conocimiento del personal sobre las normas ambientales.	Los trabajadores conocen las normas ambientales.
6.2 Estrategia para proteger el medioambiente	Identificar si en las funciones del taller toma en cuenta proteger el medioambiente.	Considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos o realiza cambios en su infraestructura física para la selección, instalaciones, operación y mantenimiento de sus equipos.
6.3 Concientización	Identificar si contribuye el nivel	Capacita al personal en temas de

y capacitación del personal en temas ambientales	de conocimiento del personal en temas ambientales.	normas ambientales internas o externas.
6.4 Administración del desperdicio.	Identificar si produce mayor desperdicio en su producción.	La realización de sus productos son más manuales que a máquina.

ANEXO 3: Cuestionario



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONÓMICAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ENCUESTA A LOS ARTISTAS Y ARTESANOS DEL BARRIO DE SAN BLAS

PRESENTACIÓN: Buenos días, tardes. El presente cuestionario forma parte de un proyecto de investigación cuyo objetivo es identificar los Factores de Competitividad Empresarial en la Asociación de Artistas y Artesanos del Barrio de San Blas de la ciudad del Cusco, para lo cual le solicitamos brindarnos su apoyo y agradecemos su colaboración.

Encuesta Nro.: _____

DATOS GENERALES:

Edad: _____

Nivel educativo:

Sexo:

a) Sin estudios ()

b) Primaria ()

Femenino ()

c) Secundaria ()

Masculino ()

d) Superior ()

Años en la Asociación: _____

Experiencia en la elaboración de productos artesanales: _____ (Años)

Línea artesanal: _____

Número de trabajadores en su taller: _____

INSTRUCCIONES: Marque usted (x) según su consideración, donde:

Completamente en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

Indiferente (3)

De acuerdo (4)

Completamente de acuerdo (5)

N°	ÍTEMS	PUNTUACIÓN				
		1	2	3	4	5
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO						
1	Su taller ha realizado un proceso de planeamiento estratégico.					
2	El personal está involucrado en el logro de los objetivos del taller.					
PRODUCCIÓN Y COMPRAS						
3	Considera que el planeamiento de la producción está basado en pronósticos de ventas.					
4	La maquinaria de su taller le permite fabricar productos competitivos, en calidad y precio.					
5	Considera la capacidad de producción de sus maquinarias óptima.					
6	Considera la capacidad de producción de su personal óptima.					
7	Con que frecuencia realiza mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria utilizados.					
8	Considera que el uso de tecnologías en su negocio generará mayores ingresos.					
9	Considera que la innovación es de vital importancia para su supervivencia en el mercado.					
10	Existen criterios formales para la compra de materias primas y materiales.					
11	Lleva un control de su materia prima y productos terminados.					
12	Considera que el manejo de inventarios garantiza adecuados niveles de control.					
13	Considera la infraestructura e instalaciones de su taller adecuadas.					
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD						
14	Ud. como representante de su taller capacita a su personal en temas de calidad y mejoramiento continuo.					
15	El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar, medir defectos y sus causas en los procesos de producción.					
16	El taller cuenta con un sistema de calidad para la verificación de la materia prima y el producto final.					

N°	ÍTEMS	PUNTUACIÓN				
		1	2	3	4	5
COMERCIALIZACIÓN						
17	Ud. tiene claramente definido el mercado objetivo, las estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.					
18	Ud. realiza estrategias comerciales frente a la competencia.					
19	El personal responsable de las ventas está capacitado, satisface las necesidades de los turistas.					
20	En caso de venta en cantidades mayores, considera Ud. tener un sistema de distribución que permita llevar los productos a los clientes cuando y donde ellos lo necesiten.					
CONTABILIDAD Y FINANZAS						
21	El sistema de costos y contabilidad prevé información confiable, eficiente y oportuna para la toma de decisiones.					
22	Considera el manejo de la administración financiera del taller óptima.					
23	Ud. es responsable y ordenado con sus impuestos.					
RECURSOS HUMANOS						
24	El taller cuenta con un organigrama.					
25	Con que frecuencia realizan las capacitación al personal.					
26	Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal así como para la definición de la escala salarial.					
27	Existe una buena relación de comunicación entre los trabajadores del taller.					
28	Cuenta con algún plan frente a situaciones de emergencia.					
29	La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.					
GESTIÓN AMBIENTAL						
30	Los trabajadores conocen las normas ambientales.					
31	Considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos o realiza cambios en su infraestructura física para la selección, instalaciones, operación y mantenimiento de sus equipos.					

N°	ÍTEMS	PUNTUACIÓN				
		1	2	3	4	5
32	Capacita al personal en temas de normas ambientales internas o externas.					
33	La realización de sus productos son más manuales que a máquina.					
SISTEMA DE INFORMACIÓN						
34	Su negocio está actualizado en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para su manejo.					
35	Se generan y archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la asociación.					
36	Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados en caso de pérdidas de fluido eléctrico y fallas en el equipo de proceso.					
37	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara, útil y es usada para la toma de decisiones.					

Agradezco su colaboración.

ANEXO 4: Guía de entrevista



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES,
ECONÓMICAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



ENTREVISTA A LOS INTEGRANTES DE LA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN DE ARTISTAS Y
ARTESANOS DEL BARRIO DE SAN BLAS

CARGO: _____

1. ¿Cuál cree Ud. que son los mayores problemas para la Asociación?

2. ¿Cuál cree Ud. que son las mayores ventajas que tiene frente a las demás Asociaciones?

3. ¿La Asociación ha realizado un proceso de planeamiento estratégico los últimos 2 años?

4. ¿De qué temas son las capacitaciones que ofrecen los gobiernos locales y regionales del Cusco?

5. ¿Existe una buena relación y comunicación en la Asociación y que efectos cree que trae?

6. ¿En la asociación existe algún plan frente a situaciones de emergencia, cuáles son?

7. ¿Qué es para usted la competitividad?

8. Para Ud. ¿La competitividad es una característica de la Asociación? ¿Cuál es el papel de la Asociación en la competitividad?

9. ¿Cuáles cree usted que son los factores que inciden en la competitividad de la Asociación?

10. ¿Tiene algún tipo de práctica que le haya permitido mejorar su competitividad?

11. Con respecto al equipo humano, ¿La mejora de la competitividad se ha dado por incrementos en su nivel de capacitación y desempeño?

Agradezco su colaboración.

ANEXO 5: Lista de miembros de la Asociación de Artista y Artesanos del Barrio de San Blas

NRO.	NOMBRES Y APELLIDOS	TIPO DE ARTESANÍA
1	Nelida, Pumayali Pino	Pintura Cusqueña
2	Carmen, Zapata Rayme	Tejidos
3	Antonia Jordan, Santa Cruz	Tallado De Piedra
4	Agavino, Paucar Alarcon	Cerámica
5	Concepcion, Tinta Callañaupa	Platería
6	Rafaela, Llanca De Ramos	Tejidos
7	Haydee, Segundo Catalan	Tejido De Chompas
8	Claudia, Ccoyori Huaraka	Cerámica
9	Mariano, Puma Huaman	Cerámica
10	Alvaro, Carreño Alvarado	Platería
11	Mario, Puma Huaman	Cerámica
12	Maria Luisa, Estrada Echafri	Platería
13	Ruben Estanislao, Segundo Catalan	Cerámica
14	Gabriel, Palma Huaman	Platería
15	Gavino, Arriaga Segovia	Pintura
16	Tania, Taipe Yabar	Tallado De Piedra
17	Elba, Quispe Torres	Muñequeria
18	Jesus Benito, Ccahuana Cucho	Tallado De Piedra
19	Marianela, Mendoza Diaz	Muñequeria
20	Felipe, Rodriguez Aparicio	Cerámica
21	Ernestina, Segundo Catalan	Tejidos
22	Alberto, Taype Yabar	Cerámica
23	Mariela, Uman Chauchas	Muñequería
24	Luisa, Oporto Chauca	Cerámica
25	Placida, Zegarra Ccorimaya	Pintura De Acuarela
26	Concepcion, Jaire Otazu	Tejido En General
27	David, Segundo Catalan	Cerámica En General
28	Ruben, Flores Encala	Pintura Contemporánea

29	Felix Arturo, Leguia Cayllahua	Tallado De Piedra
30	Ricardo, Apaza Vilchez	Metalurgia
31	Guadalupe, Follana Trujillo	Imaginería
32	Yolanda, Aranibar De Saravia	Cueroplastia
33	Juana, Quispe Valderrama	Cerámica En General
34	Florentino, Paucara Sauñe	Tejido En Telar
35	Romulo, Zamalloa Pezo	Cerámica Utilitaria
36	Miguel, Segundo Catalan	Cerámica
37	Edgar Antonio, Puma Maccoylo	Cerámica
38	Beatriz, Cusi Condori	Cerámica
39	Julia Veronica, Herrera Aucapure	Cerámica
40	Faustina, Benito Pumayali	Muñequeria
41	Maria Elisa, Valdivia Del Castillo	Pintura De Acuarela
42	Wilbert, Sarmiento Aranibar	Dorador
43	Ana Maria, Mayta Velasquez	Cerámica
44	Graciela, Ojeca Champi	Bisutería
45	Arturo, Saravia Aranibar	Cueroplastia
46	Juan, Suta Quispe	Pintura En Acuarela
47	Karina, Saravia Aranibar	Cueroplastia
48	Olivia, Saravia Aranibar	Cueroplastia
49	Rolando, Tapara Quispe	Pintura Cusqueña
50	Erick Raul, Cosió Urquizo	Tallado De Piedra
51	Carmen, Chipa De Ccana	Tejido Plano
52	Ana Maria, Quispe Benito	Tejidos
53	Felicitas, Rodriguez Mamani	Cerámica
54	Katherine, Cosio Urquizo	Platería
55	Benigno, Ponde De Leon Ojeda	Tallado De Piedra