



**ESCUELA DE POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Planificación estratégica y competitividad en el sector  
textil artesanal en la ciudad de Ayacucho 2016**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**AUTOR:**

**Br. José Antonio Vásquez Buenaño**

**ASESOR:**

**Mg. Santiago A. Gallarday Morales**

**SECCIÓN**

**Ciencias Empresariales**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

**Dirección**

**PERÚ, 2017**



**DICTAMEN DE LA SUSTENTACIÓN DE TESIS**

EL / LA BACHILLER (ES): **VASQUEZ BUENAÑO, JOSE ANTONIO**

Para obtener el Grado Académico de *Magíster en Gestión Pública* ha sustentado la tesis titulada:

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR TEXTIL ARTESANAL EN LA CIUDAD DE AYACUCHO 2016**

Fecha: 14 de junio de 2017

Hora: 2:00 p. m.

**JURADOS:**

**PRESIDENTE:** Dra. Flor de María Sánchez Aguirre

Firma: *[Handwritten Signature]*

**SECRETARIO:** Dr. Noel Alcas Zapata

Firma: *[Handwritten Signature]*

**VOCAL:** Mgtr. Santiago Gallarday Morales

Firma: *[Handwritten Signature]*

El Jurado evaluador emitió el dictamen de:

*Aprobado por unanimidad*

Habiendo encontrado las siguientes observaciones en la defensa de la tesis:

.....  
.....  
.....  
.....

Recomendaciones sobre el documento de la tesis:

*Mejorar estilo de redacción APA*

.....  
.....

**Nota:** El tesista tiene un plazo máximo de seis meses, contabilizados desde el día siguiente a la sustentación, para presentar la tesis habiendo incorporado las recomendaciones formuladas por el jurado evaluador.

**Dedicatoria**

A mis padres por su  
paciencia, ejemplo de vida y  
Sandra y Sebastián que cada  
día son mi motor en la vida.

**Agradecimiento**

A todos los artesanos de Ayacucho que compartieron conmigo sus enseñanzas de vida y al Sr. Alberto Reyes por su apoyo en el desarrollo de esta investigación.

### **Declaratoria de autoría**

Yo, José Antonio Vásquez Buenaño, estudiante del Programa Maestría en Gestión Pública de la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, identificado con DNI 28314417, con la tesis titulada “Planificación Estratégica y Competitividad en el Sector Textil Artesanal en la ciudad de Ayacucho - 2016”.

Declaro bajo juramento que:

- 1) La tesis es de mi autoría.
- 2) He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
- 3) La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- 4) Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse fraude (datos falsos), plagio (información sin citar autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de la información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normativa vigente de la Universidad César Vallejo.

Lima, 19 de enero del 2017

---

José Antonio Vásquez Buenaño  
DNI: 28314417

## **Presentación**

A los señores miembros del Jurado Postgrado de la Universidad Cesar Vallejo, filial Los Olivos, presento la Tesis titulada: “Planificación Estratégica y Competitividad en el Sector Textil Artesanal en la ciudad de Ayacucho - 2016”; en cumplimiento del reglamento de grados y títulos de la Universidad César Vallejo, para obtener el grado de: Magister en Gestión Pública.

La presente investigación está estructurada en siete capítulos. En el primer capítulo se expone los antecedentes de la investigación, la fundamentación científica de las dos variables y sus dimensiones, la justificación, el planteamiento del problema, las hipótesis y los objetivos. En el Capítulo II se presenta las variables en estudio, la Operacionalización, la metodología utilizada, el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, la muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, el método de análisis utilizado y los aspectos éticos. En el Capítulo III se presenta el resultado descriptivo y el tratamiento de hipótesis. El cuarto capítulo está dedicado a la discusión de resultados. El quinto capítulo está referido a las conclusiones de la investigación. En el sexto capítulo se fundamenta las recomendaciones. En el séptimo capítulo se presenta las referencias bibliográficas. Finalmente se presenta los anexos correspondientes.

**Índice**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>I. INTRODUCCIÓN</b>   | <b>13</b> |
| 1.1. Realidad problemática   | 15        |
| 1.2. Trabajos previos  | 24        |
| 1.3. Teorías relacionadas al tema  | 30        |
| 1.4. Formulación del problema  | 54        |
| 1.5. Justificación del estudio   | 54        |
| 1.6. Hipótesis   | 55        |
| 1.7. Objetivos   | 56        |
| <b>II. MÉTODO</b>  | <b>57</b> |
| 2.1. Diseño de la investigación  | 58        |
| 2.2. Variables, Operacionalización   | 59        |
| 2.3. Población, muestra  | 61        |
| 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad. | 62        |
| 2.5. Métodos de análisis de datos  | 67        |
| 2.6. Aspectos éticos   | 68        |
| <b>III. RESULTADOS</b>   | <b>69</b> |
| 3.1. Análisis Descriptivo  | 70        |
| 3.2. Contrastación de hipótesis  | 75        |
| 3.3. Hipótesis específicas   | 76        |

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| <b>IV. DISCUSIÓN</b>       | <b>80</b> |
| <b>V. CONCLUSIONES</b>     | <b>83</b> |
| <b>VI. RECOMENDACIONES</b> | <b>86</b> |
| <b>VII. REFERENCIAS</b>    | <b>88</b> |

## **ANEXOS**

Anexo A Matriz de consistencia

Anexo B Instrumento de medición de la variable Planificación Estratégica y Competitividad

Anexo C Análisis de confiabilidad

Anexo D Base de datos de la prueba piloto

Anexo E Base de datos de la muestra

Anexo F Certificación de validez de contenido



**Índice de tablas**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Operacionalizacion de la variable 1  | 60 |
| Tabla 2. Operacionalizacion de la variable 2  | 61 |
| Tabla 3. Resultados del análisis de confiabilidad   | 61 |
| Tabla 4. Distribución de frecuencias de la variable planificación estratégica   | 70 |
| Tabla 5. Distribución de frecuencias y porcentajes para las dimensiones de la variable planificación estratégica  | 71 |
| Tabla 6. Distribución de frecuencias de la variable competitividad  | 72 |
| Tabla 7. Distribución de frecuencias y porcentajes para las dimensiones de la variable competitividad   | 74 |
| Tabla 8. Coeficiente de correlación de Spearman entre la planificación estratégica y la competitividad  | 76 |
| Tabla 9. Coeficiente de correlación de Spearman entre la intención estratégica y la competitividad del sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho                   | 77 |
| Tabla 10. Coeficiente de correlación de Spearman entre el diagnóstico estratégico interno y la competitividad en el sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016 | 78 |
| Tabla 11. Coeficiente de correlación de Spearman entre el diagnóstico estratégico externo y la competitividad en el sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016 | 79 |

## Índice de figuras

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Fases de la planificación estratégica  | 32 |
| Figura 2. Componentes de la competitividad   | 42 |
| Figura 3 Frecuencias de la variable planificación estratégica  | 70 |
| Figura 4 Distribución de frecuencias y porcentajes para las dimensiones de la variable planificación estratégica | 71 |
| Figura 5 Distribución de frecuencias de la variable competitividad   | 72 |
| Figura 6. Distribución de frecuencias y porcentajes para las dimensiones de la variable competitividad           | 74 |

## RESUMEN

El objetivo general de esta investigación se centra en determinar si hay relación entre las dos variables planificación y competitividad en el sector textil artesanal en la ciudad de Ayacucho 2016.

El método empleado es hipotético-deductivo, el propósito es diseño no experimental de nivel correlacional de corte transversal, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos: Cuestionario de elaborado, constituida por 30 preguntas en escala de Likert. Los instrumentos brindaron información acerca de la relación de los indicadores a través de la evaluación de sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

La investigación concluyó que existen evidencias para afirmar que existe una relación entre la variable independiente planificación estratégica y la variable dependiente competitividad para un conjunto de talleres artesanales textiles de la ciudad de Ayacucho el año 2016. Estadísticamente se demuestra, de acuerdo al coeficiente de correlación Rho Spearman de 0,531, lo que significa que existe una moderada relación positiva entre las variables.

*Palabras clave:* Planificación estratégica, competitividad,

## ABSTRACT

The artisan textiles are one of the main economic activities of the city of Ayacucho. Rooted in a history of pre-Columbian roots involves more than 1200 families who are economically dependent on this activity the purpose of this research is to investigate the relationship between strategic planning and the competitiveness of a set of handmade textile workshops, enrolled in the national craft register of Ayacucho.

Research lies in the type of hypothetical deductive research paradigm. The research is of design not experimental, cross. As instrument of collection of data is has applied a survey to a shows of 14 heads or owners of workshops craft belonging to a population of 140 workshops registered in the record national craft

In statistical terms the results of the investigation indicate a Spearman correlation coefficient positive high ( $Rho = 0,848$ ) between the variable strategic planning and competitiveness of traditional textiles in the city of Ayacucho. Confirming our hypothesis this positive relationship implies the importance that has the use of strategic planning on the improvement of the competitiveness of the artisanal textile workshops of Ayacucho

*Key words:* Strategic planning, competitiveness

## **I. Introducción**

La presente investigación es referida al tema de la importancia de la planificación estratégica en la mejora de la competitividad de los talleres artesanales de la ciudad de Ayacucho durante el año 2016. Como es reconocido históricamente la ciudad de Ayacucho tiene como una de sus principales actividades económicas a la artesanía textil tradicional. La mayoría de esa actividad es desarrollada por pequeños talleres que usan telares sencillos de madera con mínimos niveles de mecanización y con un uso intensivo de mano de obra. Se estima que existen alrededor de 1200 talleres artesanales en la ciudad de Ayacucho. Su característica es de ser de carácter familiar y tienen entre 4 a 10 trabajadores como promedio. Los talleres artesanales se concentran en determinados barrios que fueron durante la época colonial asentamientos de obrajes administrados por españoles. Barrios como los de Santa Ana, Puracuti, o Puka Cruz.

El principal mercado de los productos que comercializan estos talleres es el mercado turístico o el de exportación. Siendo esta última actividad realizada a través de intermediarios que se ubican en la ciudad de Lima. Los diseños de sus productos se basan en reproducciones de la iconografía precolombina y el material predominantemente usado es la lana de ovino, teñida artesanalmente con tintes naturales e industriales. La constatación que hemos realizado es que estos talleres tienen una necesidad de abrirse a nuevos mercados para colocar sus productos, teniendo serias dificultades para realizarlo. Consideramos que junto a las dificultades tocológicas que tiene estos talleres para mejorar sus productos existe una seria deficiencia en la capacidad de gestión de los líderes o dueños de estos talleres

La investigación tiene por este motivo el interés de establecer la relación que existe entre planificación estratégica y la competitividad de estos talleres. Considerando que una mejora de su competitividad conlleva una mejora de sus ingresos y por lo tanto una mejora en las condiciones de vida de los artesanos que se dedican a la textilería artesanal.

El método empleado es hipotético-deductivo, el propósito es diseño no experimental de nivel correlacional de corte transversal, que recogió la información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los instrumentos: Cuestionario de elaborado, constituida por 30 preguntas en escala de Likert. Los instrumentos brindaron información acerca de la relación de los indicadores a través de la evaluación de sus distintas dimensiones, cuyos resultados se presentan gráfica y textualmente.

### 1.1. Realidad problemática

La elaboración y aplicación de planes estratégicos nacionales en el sector artesanía, percibidas como políticas públicas tienen actualmente una débil aplicación, en las regiones debido al escaso interés de alinearse a la planificación nacional desarrollando su propia planificación como región.

Según el PENDAR del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (2011) en referencia a la actividad artesanal se indica que:

Es una actividad económica en expansión, que involucra alrededor de 100,000 talleres que ocupan directamente a 500,000 personas aproximadamente. La gran mayoría de estos talleres son micro y pequeñas empresas que enfrentan los mismos problemas de formalización, acceso a la información y acceso a mercados que las empresas de otros sectores (pág. 4)

Pese a la presencia de la artesanía en casi de todas las regiones del país no ha llegado a convertirse en una actividad económica importante que mejore sensiblemente las condiciones de vida de quienes ejercen esta labor. Una de las causas de este problema es debido a que los productos artesanales no han llegado a contar con asignaciones presupuestales del estado como tampoco han logrado estandarizarse en su producción y adecuarse o renovarse en su diseño a las nuevas

tendencias del mercado internacional. En el año 2011 el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo formuló el Plan Estratégico Nacional de Desarrollo Artesanal según este documento, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (2011)

El Plan Estratégico Nacional de Artesanía PNDAR, que constituye un gran esfuerzo de concertación entre el sector público y privado, para la definición de las acciones necesarias que permitan lograr el desarrollo de la artesanía, entendida como una actividad económica y cultural destinada a la elaboración y producción de bienes, ya sea totalmente a mano o con 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 acabado.” Apoyar el desarrollo concertado del sector artesanal y el avance de productores desde las zonas rurales hacia zonas más urbanas, está permitiendo actualmente una transformación de la geografía económica de muchos pueblos de las regiones del país, lo que ha impactado también en las estructuras y dinámicas de los espacios rurales de las regiones. En muchas zonas rurales existe una gran oferta de mano de obra artesanal poco tecnificada y con bajo nivel de conocer procesos de estandarización, así mismo se observan en la actualidad fenómenos de integración económica rural-urbana que estimulan un cambio de la población rural y/o ayudan a disminuir su migración hacia los centros urbanos, gracias a los nuevos puestos de trabajo que se generan.

Actualmente muchas regiones en el país han elaborado su propio plan estratégico de artesanía, lamentablemente, muy pocos están alineadas a los planes estratégicos nacionales, otro tema importante es la aplicación de dichos planes en su mayoría sin presupuesto ni el personal apropiado, pero el tema fundamental es que la difusión de los planes estratégicos es casi nula y muy pocos artesanos conocen dichos planes.



## La artesanía textil ayacuchana

La consideración de la artesanía en general o el trabajo hecho a mano como un elemento de la identidad colectiva de los pueblos y como una de las vías de preservación del patrimonio cultural y etnográfico más importantes es actual y comúnmente aceptada. Sin embargo, es menos frecuente el reconocimiento de su importante contribución a la económica nacional de las economías locales, regionales donde se producen.

La textilería es la manifestación más antigua del arte precolombino peruano y, si bien se han encontrado evidencias del uso de lana de algodón (5800 a.C.) y de alpaca (3000 a.C.), las primeras telas aparecen hacia el 2500 a.C., en el sitio arqueológico de Huaca Prieta. El gran salto tecnológico se produce con la invención del telar, hacia el 1400 a.C. y a partir de ahí encontramos vestigios textiles de culturas como la Chavín, Nazca, Paracas, Mochica, Wari, Tiahuanaco o Inca, que practicaban todas las técnicas de tapiz hoy conocidas en el telar de cintura.

Aunque se han encontrado tejidos murales de tapicería al estilo de los gobelinos europeos, esta estructura se destinó principalmente a tejer prendas de vestir por lo general de uso masculino como unkus, mantos y fajas, la cual sobresalieron, tanto por su calidad técnica y estética así como también por su condición de bienes económicos portadores de un gran significado mágico-religioso, los textiles se usaba como vestimenta, y eran un gran signo de distinción de clase social, entre otros Según Jiménez Borja .1998

La gran textilería peruana contó con algodón blanco y algodón de color, en variedad de tonos ocre y tierra de siena, que hasta nuestros días ha llegado. A ello se sumaron lanas de alpaca y vicuña y la importante participación de los tejedores, con su sentido del color y composición.

Durante la colonia, debido a su naturaleza para de objeto de uso, no sufrieron un gran embate de la censura a los símbolos y concepciones del mundo andino, tampoco se comprendió el real valor simbólico de los textiles, más abstracto que el de otras manifestaciones y más bien solo se apreció la alta calidad técnica alcanzada, organizándose a los tejedores en grandes obrajes que les permitía controlar una mayor producción, casi semi industrial de exportación.

La producción principal que se desarrolló durante el virreinato consistía en los siguientes tipos:

Tejido para el pueblo: sargas, bayetas, cordellates, paños y tocuyos hechos en lana de oveja en los obrajes de propiedad de órdenes religiosas, de españoles y de criollos.

Tejido para clases altas y la iglesia: los llamados textiles de transición por la presencia de iconografía europea constituida por dragones, sirenas, caballos, toros y águilas bicéfalas. Se tejieron pisos, alfombras y tapices de pared, así como implementos para ser usados en la liturgia católica. Se empleó aquí la técnica del tapiz y la simbiosis con iconografías indígenas dio lugar a un estilo que podría llamarse la versión del barroco andino en los textiles, donde se mezclaron inclusive elementos de influencia morisca y china. Los materiales empleados eran lana de camélidos y seda importada combinada con hilos de oro y plata.

Es notable aquí la introducción de motivos que empleaban el trazo curvo en el tejido, que tuvo que ser aprendido y manejado por la mano de obra nativa.

Durante el Virreinato se producen alfombras y tapices, y se reemplazan paulatinamente los temas precolombinos por los europeos primando las representaciones recurrentes geométricas de zoología y botánica.

Los centros de producción en aquella época eran llamados obrajes y fueron verdaderos centros de producción textil donde se desarrollaron todas las facetas de

la manufactura. La mayoría se instaló en las zonas ganaderas de la sierra y cerca de las minas, diferenciándose los dedicados a la tintorería de los dedicados al tejido.

Ayacucho tenía una larga tradición de tejido fino, es por eso que muchos obrajes (centros de producción semi industrial) se establecieron ahí con el fin de vestir a los obreros de las minas de mercurio de Huancavelica. Los obrajes de Huamanga fueron la fuente de su riqueza (existe documentación notarial que registra exportación a Europa en los años 1770) convirtiéndola así en una ciudad próspera con mansiones elegantes construidas por los terratenientes y comerciantes españoles. Su decadencia empezó cuando las minas se hicieron menos productivas, a fines del s. XVII y comienzos del XIX.

Con la independencia y la apertura al comercio directo antes prohibido por la corona española, se acentuó la competencia extranjera pues con la revolución industrial, las telas inglesas producidas en fábricas eran más baratas y de mejor calidad que las producidas en los obrajes, lo que determinó el declive de la prosperidad de Huamanga constriñéndose la producción de Santa Ana al mercado local.

En los años 1960 se inicia un gran proceso de cambio se desarrollaron muchos nuevos diseños resultado del trabajo con el Cuerpo de Paz (USA) es también en este momento que una empresa contrató a tejedores del barrio de Santa Ana, Provincia de Huamanga, para la elaboración de piezas de exportación, los diseños que se vendían eran muy coloridos y sencillos: el sol, una flor, un ave, la pepa de durazno, repetida varias veces en el tapiz.

Se constituyeron hasta tres grupos de artesanos, estructura que sería válida a la hora de entender la conformación actual de las comunidades de artesanos. El primer grupo lo conforman las familias tradicionalmente artesanas, con una trayectoria artística popular y que desarrollan la artesanía, no solo como un medio de ingreso económico, sino también como una expresión creativa con identidad.

Con los talleres implementados, la facilidad del acceso a la materia prima y a los insumos, y con el apoyo de organizaciones estatales y no gubernamentales promocionaron sus productos en el Perú y en el extranjero, los talleres individuales de expertos artesanos cuyos hijos recibieron formación universitaria, han logrado incrementar su volumen de producción y su capacidad operativa, principalmente por la calidad de productos obtenidos por técnicas más refinadas en teñido y tejido. Aquí encontramos troncos familiares como los conformados por Ambrosio Sulca y sus hijos Alfonso y Gregorio, Jesús Manuel Gómez Salma, José de la Cruz Arango, Benigno Quispe, su hijo Leoncio, Alejo Fernández y su hijo Inocencio, Fortunato Gallardo y sus hijos Emiliano, Oscar y Luis, y otras destacadas familias como Laura, Oncebay o Gómez.

Un segundo estrato está constituido por los artesanos que buscan, a través de las organizaciones artesanales, un medio para mejorar sus condiciones de vida. Algunos de ellos habitan zonas con tradición artesanal, otros viven en asentamientos humanos recientemente constituidos. Estos talleres se confunden con la vivienda y no tienen espacios definidos para trabajar. Cuentan con muy poca infraestructura operativa. Finalmente, el tercer grupo lo conforma la gran mayoría de artesanos que habitan en la periferia urbana, son campesinos migrantes que, en sus comunidades desarrollaban conjuntamente la agricultura y la artesanía para uso personal. Los campesinos artesanos realizan su producción durante los meses no agrícolas, cultivando solo para el autoconsumo. Sus productos artesanales son fundamentalmente un medio de subsistencia

Es debido a estos aspectos que se pudo continuar con esta gran tradición que se mantiene, hasta el día de hoy, con gran importancia entre los pobladores andinos. Cabe indicar que en la región Ayacucho, existen muchas otras comunidades que se dedican al tejido. Las piezas producidas en las diferentes comunidades presentan características similares y son las que se asocian a la vestimenta tradicional de todo el departamento. Se trata de prendas multicolores que son usadas por los pobladores de todo el departamento en ocasiones

especiales o durante las festividades. Probablemente cada comunidad en ocasiones especiales o durante las festividades.

Los tapices gozaron siempre de gran prestigio en el mundo, representando símbolos de poder y como piezas esenciales en las celebraciones más variadas, ya que por la naturaleza de su flexibilidad eran fáciles de transportar y podían utilizarse tanto en interiores como en exteriores. El término tapicería se aplicaba con un significado arquitectónico al conjunto de tapices que cubría las paredes, claustros, fachadas, balcones, etc. Colgar un tapiz era, por lo tanto, la acción de suspender los tapices en un paramento para vestir y adornar una pieza o una fachada.

El tapiz como objeto es un tejido hecho a mano que podría ser de un solo color o polícromo que se elabora en función a la trama y la urdimbre, de formas y dimensiones variadas. El tapiz como técnica es un tejido plano de un solo color o polícromo formado por la textura del tejido que puede ser delgado o grueso y los diseños respectivos.

Es importante mencionar y reiterar que la evolución del proceso productivo y de diseño durante los últimos años, tanto del diseño como de la técnica: En la primera mitad de la década de 1960 las temáticas eran costumbristas con presencia de elementos como huacos, deidades, animales o iconografía andina.

Para el teñido se utilizaban tintes naturales o plantas tintoreras, el hilado se realizaba con pushka, se utilizaba lana para la urdimbre y se confeccionaban principalmente frazadas.

A mediados de esa década se instaló en Ayacucho el Cuerpo de Paz e influyó en la incorporación de nuevos diseños, como mariposas, flores, estrellas, iconografía andina o cholitas con trenzas. Se incorporó el uso de tintes sintéticos, la mecanización del proceso de hilado y se empezó a utilizar urdimbre de algodón, lo que adelgazó significativamente el hilo reduciendo así el peso. Esto amplió la

capacidad de oferta y se empezó a producir piezas como tapices de diferentes tamaños, pies de cama o corredores. En la década de 1980 trajo el hilado industrial y un giro en el diseño hacia la abstracción y el manejo tridimensional, movimiento, luces y sombras.

En la actualidad se tiene identificado que las principales características de la situación de las comunidades artesanales textiles se debe destacar las siguientes características importantes:

Es notorio el dominio de la técnica de producción tradicional por parte de una gran parte de la comunidad de artesanos.

A través de la recuperación de simbolismos relacionados con las costumbres y cosmovisión de la comunidad andina, así como la continuación de la exploración de los vínculos entre lo contemporáneo y las fuentes de inspiración ancestrales.

Incorporación de forma obvia de los valores ecológicos en el proceso productivo: reciclaje, utilización de insumos naturales, etiquetado y empaque, etc.

Reedición de experiencias exitosas a través de la elevación de los parámetros de calidad, de la mano con la renovación en el diseño, así como la incorporación coordinada de técnicas de marketing y comercialización.

La consecuencia natural del desarrollo del punto anterior permitirá una eficaz aproximación a los mercados de exportación, donde existe una demanda permanente, así como hacia los canales de comercialización dentro del país, tanto para turistas extranjeros, como para consumidores nacionales. En el caso de estos últimos una parte muy importante de la activación del consumo de artesanías está ligada a la difusión, cuya búsqueda sea el conocimiento e identificación de la población con sus productos artesanales.

Existe un profundo arraigo de la técnica artesanal en las tradiciones culturales de la comunidad, producto de que ésta ha sido transmitida principalmente de padres a hijos o de maestros a alumnos en los talleres además posee características de valor identificables debido a la tecnología utilizada, frente a productos producidos de forma industrial así mismo se dispone de abundante materia prima en la región y un tema muy importante es que los hijos de los tejedores conviven desde pequeños con el mundo del telar, el diseño, la preparación, la producción, esto termina despertando el interés por parte de los jóvenes en tomar la posta generacional, una preocupación es la oportunidad de promover un relanzamiento del textil a través de una renovación en el diseño a partir de un trabajo serio de identificación de la tradición iconográfica y cromática.

Breve descripción del proceso productivo del textil ayacuchano,

El tejido se inicia con el esquilado de la lana y concluye con el empuntado del tapiz, sin embargo, es el tejido mismo el que lleva la carga simbólica por la tradición que representa. Históricamente, fue asignado a los hombres por la fuerza que se requiere para maniobrar un telar de pedales. Es la tarea más importante y significativa de la artesanía textil, ya que cuando un aprendiz maniobra el tapiz con destreza, se le empieza a considerar un artesano. En los últimos años, por razones económicas y muchas veces por la ausencia del esposo o de algún hijo varón, las mujeres han empezado a utilizar el telar. El tejedor telarista conoce todo el proceso, pero puede delegar a otras personas generalmente su esposa para que desarrollen las actividades previas: hilado, teñido y urdido, así como el empuntado y limpieza final del tejido.

La coyuntura mundial actual promete al sector textil, niveles de crecimiento nunca antes esperados, gracias al importante incremento del turismo al país así como los beneficios otorgados a través de la ATPDEA (Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de Droga), convenio con la Comunidad Europea y otras oportunidades comerciales para este sector, siempre y cuando las empresas

puedan responder con los niveles mejorar su gestión pasando de ser un simple taller artesanal a constituirse en una empresa, superando las desconfianzas y evitando la atomización actual promoviendo la asociatividad para garantizar calidad y mejorar procesos necesario para satisfacer la demanda en el creciente mercado externo, y con respecto al consumo, se observa un aumento constante de la participación de las fibras sintéticas, en detrimento de las naturales. Pero en los últimos años se ha producido una caída en el ritmo de crecimiento que muestra cierta maduración y saturación en el sector y responde al enfriamiento de la economía en las últimas décadas.

En la actualidad se puede apreciar que hay un sector de las empresas del sector artesanal textil que disponen de importantes valores desarrollados a lo largo de su experiencia que les ayudan en mejorar su posición competitiva como son el compromiso, la inclinación a la innovación, la confianza en sus propias capacidades, aunque todavía se siente la ausencia de algunas restricciones financieras importantes. También se evidencian las dificultades que experimenta el sector como son el escaso número de canales de comercialización y las dificultades asociadas a la distribución, o la escasa capacitación gerencial.

## 1.2. Trabajos previos

### Antecedentes internacionales

Las teorías de la competitividad desarrolladas por Porter, (1996) ha tenido gran influencia en la teoría de la administración de las empresas. Sus análisis sobre la competitividad de las naciones han sido aplicados intensivamente en el ámbito empresarial industrial. Luego se han aplicado a las pequeñas y medianas empresas, pero en menor medida a las pequeñas empresas artesanales.



En América Latina se han desarrollado trabajos principalmente en los países que tienen una larga tradición artesanal como México y Perú. Igualmente, en España la cual se encuentra indisolublemente emparentada con nuestra artesanía. En los esfuerzos por mejorar la competitividad del sector artesanal es destacable la intervención del estado.

Por ejemplo, en el caso de España en la Dirección Técnica del Ministerio de Industria y Comercio de España (2011) se elaboró un detallado estudio sobre la competitividad de las pequeñas empresas artesanales de España. En dicho estudio se señala que:

Del análisis de los datos se desprende que las empresas del sector artesano disponen de importantes valores que les ayudan en su posición competitiva como son el compromiso, la inclinación a la innovación, la confianza en las propias capacidades y la ausencia de restricciones financieras importantes. También se evidencian las dificultades que experimenta el sector como son el escaso número de canales de comercialización, las dificultades asociadas a la distribución, o la escasa capacitación gerencial. (pág. 26)

Otro valioso estudio sobre competitividad es el que fue realizado por (Castañeda, Hernández, y Castro, 2013) del Instituto Politécnico Nacional, México. El objetivo del estudio planteado fue:

“El objetivo de este trabajo es analizar el efecto de la innovación sobre las relaciones entre estrategias de manufactura–competitividad y estrategias de mercadotecnia –competitividad. Para tal efecto se aplicó un cuestionario a 337 artesanos localizados en Michoacán, el Estado de México, Guanajuato, Puebla, Jalisco, Guerrero, Oaxaca y Veracruz. Las estrategias más utilizadas por los artesanos son las de calidad del producto y el manejo de precios. Los resultados mostraron

una relación positiva y directa entre estrategias de manufactura y competitividad y, estrategias de mercadotecnia y competitividad (pág. 5)

#### Antecedentes nacionales

En el caso de Perú el órgano rector de la actividad artesanal es el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, MINCETUR. En el Plan Estratégico Nacional de Desarrollo de la Actividad Artesanal, PENDAR, se plantea como misión: “Al 2021, el sector artesanía está posicionado con calidad, identidad y alto valor cultural; aporta al desarrollo sostenible e integral del país, con artesanos competitivos y protagonistas de su propio desarrollo”. Lo cual se traduce en su objetivo de impacto III: “Incrementar la competitividad en el mercado” (Perú. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2011).

En el ámbito académico luego de la revisión bibliográfica se han hallado estudios sobre líneas artesanales diferentes al que se plantea en el presente estudio y no hemos podido verificar fuentes que aborden el tema de la competitividad en el sector textil artesanal de Ayacucho. Se citan algunas fuentes bibliográficas

Carhuamaca, Chacón y otros (2006), Plan estratégico de artesanía de la región Ayacucho, nos proponen un modelo de Plan Estratégico para desarrollar el sector artesanía en la región Ayacucho hacia el año 2020. Se proyecta articular la oferta al ámbito nacional e internacional por la riqueza cultural y religiosa, su importancia histórica y valor artesanal que les ha permitido para alcanzar su denominación como Capital de la Artesanía Peruana. Se describe el incremento de su valor comercial con la contribución de organizaciones de promoción público y privadas. Así mismo mucho muestra los logros conseguidos por los productores para adecuarse a tendencias y exigencias de mercados internacionales a través de participación en ferias, capacitaciones y clientes que incrementan pedidos, así mismo se menciona la creación de nuevas empresas y acreditación de nuevos

artesanos, aunque todavía algunos con una falta de visión estratégica, y una débil reglamentación artesanal lo que motivan el bajo desarrollo de la competitividad a nivel regional.

Amado (2011) en su tesis “Propuestas estratégicas de marketing para la exportación de artesanías de cerámica de Ayacucho hacia Nueva York – Estados Unidos de América”. Plantea un estudio que tiene como objetivo: “Proponer estrategias de marketing para maximizar la exportación de artesanías de cerámica de Ayacucho hacia Nueva York – Estados Unidos de América

La investigación es de tipo descriptiva cualitativa, mediante el análisis de base de datos, encuestas y cuestionarios referidos a los principales problemas que poseen las MYPES para implementar eficientes estrategias de marketing y así maximizar las exportaciones de artesanías de cerámica de Ayacucho. Según la autora: “Al utilizar esta valiosa información las pequeñas y medianas empresas nacionales tendrán una herramienta trascendental para mejorar su competitividad en el mercado internacional”. (Amado Vidal, 2011)

La población investigada está conformada por las pequeñas y medianas empresas que exportan artesanías de cerámica al mercado estadounidense - Nueva York, y por profesionales especialistas en marketing y Logística.

Las conclusiones a las que llega Amado (2011) son:

Las exportaciones de artesanía de cerámica de Ayacucho se maximizarán mediante la implementación de estrategias de marketing, promover una asociación de artesanos de cerámica de Ayacucho, apoyo constante del gobierno Peruano, capacitación hacia los artesanos y MYPES exportadoras de artesanías de cerámica.

Las propuestas estratégicas de marketing que maximizarán las exportaciones de artesanías de cerámica de Ayacucho con destino Nueva York- Estados Unidos de América son: publicidad, imitación innovadora, adaptabilidad y

segmentación de mercado, participación de las MYPES en ferias nacionales e internacionales y utilizar el marketing Mix (4P).

Otra tesis revisada fue: “Lineamientos Estratégicos Claves de Competitividad para la Introducción y Fortalecimiento en la Actividad Exportadora, Las Mypes del Sector Artesanal en la región de Piura, Frente a las Nuevas Tendencias del Mercado, elaborada por Guevara-Delgado, (2014).

Su población de estudio está conformada por todas las MYPES del sector artesanal dedicadas sólo a las 4 principales líneas artesanales: Textilería, Cerámica, Fibra Vegetal y Joyería; que se encuentran registradas como tales, dentro del departamento de Piura. Esta población considera un total de 2375 Mypes, considerando la base de datos de la Dirección Regional de Turismo y Comercio Exterior (DIRCETUR).

Las principales conclusiones a las que llega la investigación Guevara-Delgado, (2014) es que: Existen importantes oportunidades de negocio en el campo de la exportación de productos artesanales a diferentes países del mundo; los actuales Tratados de Libre Comercio y los vigentes Acuerdos Comerciales con países amigos y vecinos nos dan el marco adecuado y legal para poder incursionar en el campo de la comercialización internacional de productos artesanales de la región Piura.

Otra importante conclusión para promover el desarrollo del sector artesanal de Piura es que se hace necesario trabajar cuatro grandes ejes que van a permitir el pretendido crecimiento de este importante sector que genera tantos puestos de trabajo para gran parte de nuestra población. Estos cuatro grandes ejes serían, desde nuestro punto de vista, los siguientes: capacitación, tecnología, costos de producción y financiamiento, donde predomina el acceso a préstamos bancarios.

También se ha revisado la tesis “Calidad de producción y comercialización de la artesanía textil en el distrito de Yauli de la provincia de Huancavelica – 2015” (Escobar Marmanillo, 2015) presentado en esta casa de estudios. El objetivo del estudio fue: “Determinar cómo se relaciona la Calidad de Producción y Comercialización de la Artesanía Textil en el Distrito de Yauli de la Provincia de Huancavelica 2015”.

El diseño de la investigación fue no experimental en su modalidad descriptiva correlacional, Su población de estudio estuvo por cuarenta y dos artesanos del distrito de Yauli de la Región Huancavelica. Todos ellos de tipo tradicional tanto en su técnica como en sus diseños.

En la tesis se determinó estadísticamente y mediante la prueba de la Chi cuadrado de independencia que el 48% (20) es buena y muy eficiente la relación existente entre la calidad de producción y comercialización de la artesanía textil en el distrito de Yauli de la provincia de Huancavelica 2015;

Igualmente se determinó estadísticamente y mediante la prueba Chi cuadrado de independencia que el 56% (24) es buena y muy eficiente la relación entre mejoramiento continuo y estrategia competitiva de la calidad de producción y comercialización de la artesanía textil en el distrito de Yauli de la provincia de Huancavelica – 2015

Se determinó estadísticamente y mediante la prueba Chi cuadrado de independencia que el 55% (23) es buena y muy eficiente la relación existente entre capacitación técnica y publicidad, de la calidad de producción y comercialización de artesanía textil en el distrito de Yauli de la provincia de Huancavelica – 2015

Otra investigación realizada un diagnostico actualizado sobre la situación de la actividad artesanal en el país es el elaborado por Soriano (2016) quien precisa aspectos generales sobre la actividad artesanal:

En el Perú se habla que tenemos 1,5 millones de artesanos, cifra que aparece en varios informes oficiales. Sin embargo, nadie lo midió. Este dato apareció de un momento otro, sin ningún fundamento técnico, simplemente existe. El Perú es un país de artesanos y esto lo sabemos porque es notoriamente visible. Sabemos que genera empleo, que se desenvuelve en un mercado turístico y de exportaciones, pero desconocemos el tamaño de sus empresas, su capacidad de generar empleo por actividades productivas, su desenvolvimiento en el mercado, la articulación entre las cadenas de distribución, sus transacciones informales, etc.

Concluyendo se puede señalar que, existen muchos programas de desarrollo artesanal que intuitivamente han llegado a la conclusión que el problema es diseño y mercado. Interactúan promocionalmente sin haber elaborado una estrategia para suministrar a las empresas artesanas de una adecuada información y herramientas técnicas, de acuerdo a sus propias necesidades.

### 1.3. Teorías relacionadas al tema

La planificación estratégica o planeación estratégica es un tema de la administración moderna que ha sido desarrollada ampliamente tanto para empresas como para el sector público. Ahora no se concibe que ninguna organización seria mire el futuro sin realizar planeación estratégica. Sin embargo, en el ámbito de las empresas artesanales este no resulta un ejercicio común o se aplica de forma muy limitada. De acuerdo a los objetivos de este estudio hemos elegido principalmente tres autores para construir nuestro enfoque teórico. Sin desmerecer el aporte de otros que tienen enfoques también valiosos.

#### Bases teóricas de la planificación estratégica

La planificación estratégica tiene un uso bastante extendido tanto en el sector privado como en el sector público. Si bien es cierto en ambos casos se usan conceptos comunes el fin último es distinto para ambos. En el caso de empresas el

objetivo es lograr que las empresas logren mayores beneficios expresados en sus márgenes de rentabilidad económica; en cambio en las instituciones públicas estas entregan bienes o servicios que buscan satisfacer necesidades de sus usuarios buscando la mayor rentabilidad social.

Al respecto la CEPAL citado por Armijo, (2011) precisa:

La Planificación Estratégica, (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Desde un punto metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas. (pág. 15)

En el mismo texto se profundiza en los conceptos de PE para el sector público

Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas y se encuentran diversos enfoques en la literatura especializada. Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo a seguir y hallamos esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad. A diferencia de la programación operativa y el proceso presupuestario, la planificación estratégica tiene menor grado de rutinas y protocolos

estandarizados dentro de la normativa pública, por lo que su internalización en los procesos organizacionales no es uniforme.

Sin embargo, tal como se mencionó, la planificación estratégica en el ámbito público es un instrumento que ayuda al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que se requieren para lograr los resultados esperados. Teniendo esto en consideración, el proceso de elaboración de un plan estratégico en el ámbito público debe ser simple y estar incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas, así como en el calendario del proceso presupuestario. (pág. 16)

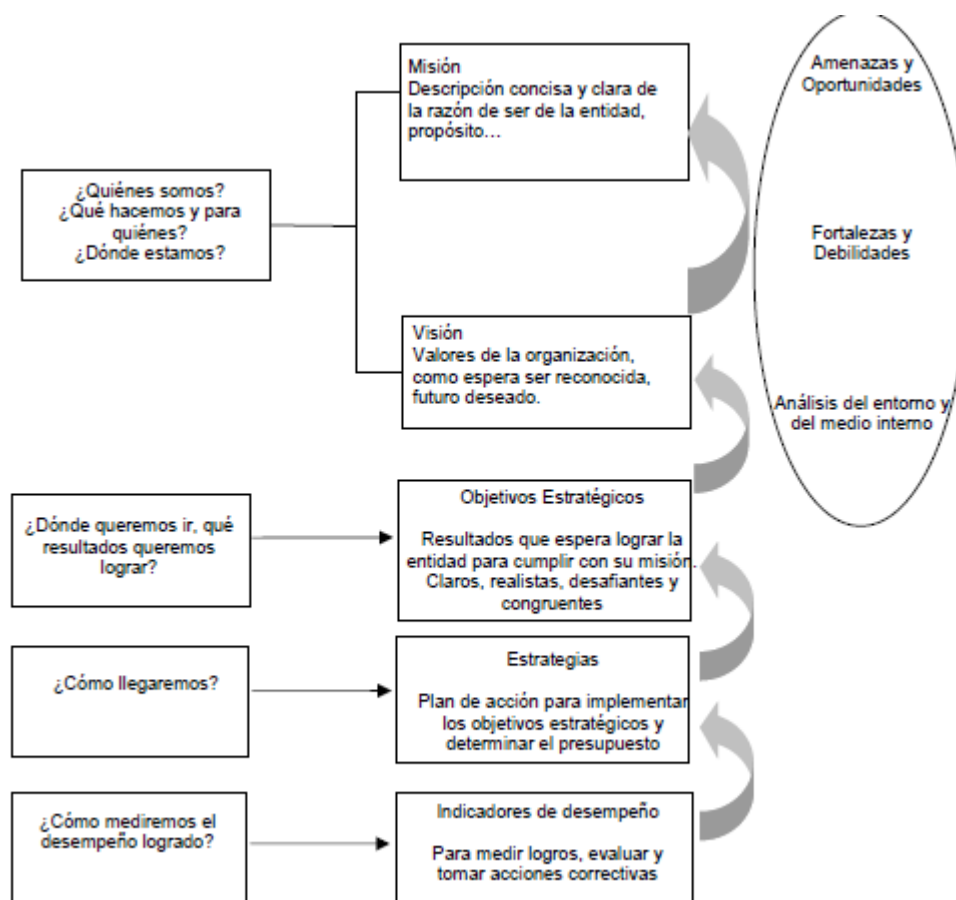


Figura 1.

Fases de la planificación estratégica



En la presente investigación nos referiremos a la planificación estratégica usado en el ámbito de la empresa privada pero presentamos los conceptos que se usan para el sector público que son en la práctica los mismos.

### Características de la planificación estratégica

Tal como lo señalan diversos autores el concepto de planificación estratégica tiene sus orígenes en el campo militar que luego se extendió a otro tipo de organizaciones. La planeación empresarial según Chiavenato y Arao (2011) tiene tres niveles: estratégico, táctico y operativo. Nosotros estudiaremos la relación entre planificación estratégica y competitividad. Siendo esta la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son, siguiendo a (Chiavenato y Arao, 2011):

Horizonte de tiempo. Proyección a largo plazo incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años'

Alcance: Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad' y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional

Contenido: Genérico, sintético y comprensivo

Definición. Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes (pág. 26)

### Importancia de la planificación estratégica

Chiavenato (2010) en su libro sobre planeación estratégica establece que la planificación estratégica es básicamente el curso de acción que el estado o la

organización elije, a partir de una premisa de que una posición futura diferente le proporcionara mejoras, es reflexión y acción.

La planificación estratégica permite definir mejoras a partir de una reflexión y acción de evaluación del proceso del trabajo que se realiza actualmente y se espera mejorar a través de definir mejores rutas de trabajo a futuro.

D'Alessio (2008) en su libro sobre el proceso estratégico define que:

La planeación estratégica es el proceso por el cual una organización determina su dirección de largo plazo. Es un conjunto de secuencias de actividades que se usa para alcanzar la visión trazada. El proceso estratégico es estrictamente secuencial a excepción de la etapa de control y evaluación.

#### Definición de la variable planificación estratégica

En términos conceptuales para la presente investigación se asume la siguiente definición: "La planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos". (D`Alessio, 2008)

Definir el objetivo hacia dónde vamos como organización nos obliga a trabajar en la confección de una hoja de ruta a futuro con una serie de actividades que permitan lograr el objetivo trazado de la organización

#### Dimensiones de la planificación estratégica

Tomando como referencia a Chiavenato y Arao (2011) se han elegido tres dimensiones de la planeación estratégica: intención estratégica, diagnóstico estratégico externo y diagnóstico estratégico interno

Estas dimensiones son inherentes a la capacidad gerencial de los líderes de los talleres artesanales a los cuales dirigimos la presente investigación. Definimos la capacidad gerencial Villalaz Pimentel (1999) como:

El conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia), que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia (pág. 3)

Primera dimensión: intención estratégica

Tomamos el concepto de Chiavenato y Arao, (2011)

La "intención estratégica", se entiende como, el conocimiento de la esencia de la organización y representa el apalancamiento o uso de todos sus recursos internos, capacidades y habilidades a efecto de cumplir sus metas en el entorno de la competencia. Esa intención estratégica es la que brinda a los miembros de la organización de todos los niveles y áreas la justificación para su entrega y dedicación, en busca de un, desempeño único. Significativo y superior, en relación con el de los competidores. Lo anterior sólo se conseguirá si todas ellas creen con fervor en el producto o servicio de la organización y son arrastradas por su ideología explícita, es decir, el conjunto de principios y valores que delimitan las acciones de la organización. (pág. 71)

La intención estratégica se explicita principalmente en tres indicadores: visión organizacional, misión organizacional y objetivos organizacionales.

Visión organizacional: De acuerdo a D'Alesio, (2008). Se define la visión como:

La definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis (pág. 61)

Esta definición, aplicable a empresas industriales se puede también aplicar a pequeños talleres artesanales. Sobre todo, si se considera que el líder de un pequeño taller debe saber qué tipo de empresa desea ser: estrictamente productora, acopiadora o exportadora. De su nivel de claridad sobre lo que desea ser en el largo plazo podremos deducir la claridad de su intención estratégica

Misión organizacional.

Responde a la pregunta ¿Cuál es el negocio de la empresa organización?

“La misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y en resumen, debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos apalancando eficientemente sus recursos, capacidades, y competencias. Una buena declaración de la misión debe hacer concordar las áreas de interés, servir de límite entre lo que se debe y no debe hacer, servir de faro conductor en las decisiones que pueda tomar la gerencia y proveer una guía práctica para ayudar a la gerencia a administrar (D'Alessio, 2008, pág. 63).

Para los talleres artesanales que no tienen una adecuada gestión de sus recursos la misión le plantea exigencias prácticas acerca de cómo dirigir su empresa.

Objetivo organizacional: Responde a la pregunta ¿Qué es lo importante para la organización? Chiavenato y Arao, (2011). Para el presente estudio nosotros consideraremos los objetivos de largo plazo: Objetivos que por su carácter general se diferencian de los objetivos correspondientes a la planificación operativa. Según D'Alessio, (2008) consideraremos la siguiente definición:

“Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias deben ser coherentes con la visión, y normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida”. (pág. 219)

#### Segunda dimensión: Diagnóstico estratégico externo

Toda empresa o taller artesanal necesita conocer el entorno en el cual se desarrollará. No basta conocer bien el producto que elabora sino que debe conocer el medio en el que este producto será ofertado. Uno de los errores más comunes de los artesanos es concentrarse en el producto sin conocer claramente si este responde a las tendencias del mercado. Por este motivo el diagnóstico externo es clave mejorar la competitividad de cualquier empresa.

Según Chiavenato y Arao, (2011)

El diagnóstico estratégico externo, también llamado análisis del entorno o auditoría de la posición, es lo que le permite hacer el mapa del entorno externo y de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella. Para tal efecto debe obtener información acerca del contexto de los negocios' buscar las posibles amenazas y

oportunidades, y encontrar la mejor manera de evitar o enfrentar esas situaciones (pág. 86)

Siguiendo a Chiavenato y Arao, (2011)

En suma, el diagnóstico estratégico externo permitirá a la organización conocer bien el macro y el micro entorno, los mercados involucrados, la competencia existente, y sobre todo, el contexto externo que la rodea. Esto sentará las bases iniciales para que ponga en marcha su estrategia (pág. 103)

En la presente investigación hemos definido como indicadores de la dimensión estratégica externa los indicadores: identificación de mercados y la competencia

#### Identificación de mercados

A diferencia de un sector: “Los mercados están constituidos por públicos y clientes que se vinculan por necesidades similares como el mercado de consumo, el mercado de trabajo o el mercado de inversión”. (Chiavenato y Arao, 2011, pág. 96). Por lo tanto, un diagnóstico estratégico debe identificar con claridad cuál es el segmento de mercado al cual va a dirigir sus productos

#### Competencia

El conocimiento adecuado de las fuerzas del entorno que interactúan con una empresa es básico para diseñar una estrategia de negocios. Entender cuál es la estrategia de las empresas que producen los mismos productos que el tuyo o avizorar las que puedan ingresar para vender los mismos es parte del análisis del entorno. Es lo que llamaremos análisis de la competencia.

De acuerdo a Chiavenato y Arao, (2011):

Una organización debe conocer su entorno para tener éxito. El diagnóstico estratégico externo, también llamado análisis del entorno o auditoría de la posición, es lo que le permite hacer el mapa del entorno externo y de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella. Para tal efecto debe obtener información acerca del contexto de los negocios, buscar las posibles amenazas y oportunidades, y encontrar la mejor manera de evitar o enfrentar esas situaciones. (pág. 86)

En relación con este concepto existen estudios de mercado bastante precisos realizados por agencias de cooperación internacional como el CBI, Centro de Promoción de Importaciones de los países en desarrollo de Holanda. En este caso para los productos textiles para el hogar destinados al mercado europeo, CBI (2014)

El mercado europeo de textiles para el hogar se caracteriza por el fuerte poder de los compradores y el alto grado de competencia entre los proveedores. Se espera que ambas fuerzas se fortalezcan en el futuro próximo, varios tipos de acciones se pueden emprender para aumentar sus oportunidades en el mercado europeo: por ejemplo, centrándose en los segmentos de mercados más altos, o nichos de mercado y ofreciendo un producto único. Además, su poder futuro como proveedor dependerá del aumento de la renta disponible en los mercados emergentes y la evolución de la oferta de materias primas. (pág. 2)

Tercera dimensión. Diagnóstico estratégico interno

Para esta dimensión seguiremos utilizando los conceptos de Chiavenato y Arao (2011) quien indica:

El diagnóstico estratégico de la organización, también llamado análisis organizacional o auditoría interna, es una evaluación de la competitividad de sus principales áreas de potencialidad, de los puntos fuertes que debe explotar con más intensidad, y de sus debilidades, o los puntos flacos que debe corregir o mejorar. (pág. 104)

En cualquier actividad empresarial el conocimiento de sus fortalezas y debilidades internas le permite a la empresa avizorar de manera objetiva la posibilidad de alcanzar tus objetivos estratégicos.

Para realizar este diagnóstico interno existen varias herramientas que son de común uso en el ejercicio de la Planificación Estratégica una de ellas es el llamado Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o por sus siglas en inglés análisis SWOT. Con la cual se construye una matriz que nos permite tener en un sola vista simple el diagnostico estratégico interno y externo.

En la presente investigación hemos definido como indicadores de la dimensión diagnóstico estratégico interno a los siguientes: recursos humanos y estructura organizacional.

#### Recursos humanos

El capital humano o el recurso humano es el bien más valioso que tiene una empresa. Personas adecuadamente calificadas y motivadas son capaces de generar nuevo valor a los distintos procesos de la empresa. De allí que resulte clave realizar el diagnóstico de los recursos humanos que tiene la empresa. Según Chiavenato y Arao, (2011)

El diagnóstico estratégico de la organización debe empezar por la parte más simple, concreta y visible: sus recursos. Para diseñar sus



procesos y actividades, toda organización necesita de recursos humanos, financieros, materiales, así como máquinas, información, energía, entre otros. Los recursos son los insumos (inputs) de los procesos de la organización. El capital, el equipamiento, las capacidades individuales de los empleados y las patentes son algunos tipos de recursos. La ventaja competitiva se alcanza en razón de la aplicación conjunta e integrada de los distintos recursos de la organización. (pág. 107)

En esta investigación hemos priorizado los recursos humanos como un indicador clave que permite modificar la productividad de los talleres textiles. Considerando que la actividad artesanal hace un uso intensivo de mano de obra sumamente especializada en términos del desarrollo de una habilidad que se adquiere en un determinado contexto cultural. Los tejedores se forman en los talleres familiares o en talleres de maestros tejedores. Son en estos talleres en los que se recrea la herencia cultural andina y el factor de innovación primordial es el recurso humano

Al respecto Cañibano Sánchez, (2006) aclaró que:

La innovación, es decir, la mejora en los procesos productivos y la introducción de novedades en los mercados, implica generalmente mejoras en la productividad, lo cual redundaría en una mayor posibilidad para las empresas de competir en los mercados. De acuerdo con todos los modelos que hemos repasado, parece existir una relación directa entre incremento del capital humano y mejora de las dinámicas innovadoras con los consecuentes resultados en términos de aumentos en la productividad y la competitividad de las empresas (pág. 260)

Concepto que es explicado es explicado por el autor en el siguiente gráfico que explica las conexiones entre capital humano, innovación y productividad como factores interrelacionados mutuamente



Gráfico 2.

*Componentes de la competitividad*

### Estructura organizacional

Si bien es cierto que los talleres artesanales tienen una organización sencilla, característica de organizaciones familiares, comprobamos que resulta necesaria la definición de roles claros en los eslabones de su cadena productiva. La falta de orden y la superposición de tareas es un problema común de los talleres artesanales textiles. Hechos que les resta productividad y por lo tanto competitividad.

Según Chiavenato y Arao, (2011) la estructura organizacional:

Define las conexiones entre las unidades y los departamentos, quién depende de quién, y adopta la forma de descripciones de puestos, organigramas, constitución de equipos y comités, además de que contribuye a la implementación exitosa de los planes para la asignación de personas y de recursos a las tareas que se deben ejecutar” (pág. 108).

El concepto de estructura organizacional no es nuevo (Marín Idarraga, 2012) refiriéndose a Mintzberg, describe los niveles organizacionales de una empresa:

Pese a que la literatura es amplia, cabe citar el trabajo de Mintzberg (1984), quien en un ejercicio integrador, reúne magistralmente toda la intencionalidad teórica acerca de las variables de estructuración organizacional. Desde una mirada conceptual, con enfoque pragmático, trasciende la idea de los tres niveles organizacionales clásicos descritos por Fayol (estratégico, funcional y operativo) para introducir un esquema simbólico a manera de hongo, conformado por el ápice estratégico (directivos), la línea media (jefes de área), el núcleo operacional (operarios), el equipo de apoyo (agentes especializados) y la tecno-estructura (analistas del trabajo) (pág, 49)

#### Bases teóricas de la competitividad

Las referencias teóricas para el presente estudio son tomadas básicamente de Porter quien ha planteado conceptos que han influenciado decisivamente en la teoría de la administración con sus propuestas sobre ventaja competitiva.

#### Características de la competitividad

Para precisar las características del concepto de competitividad de Porter tomamos el trabajo CEMTRUM Católica. (2011) quien resume los aportes de Porter sobre el tema en las siguientes líneas:

Porter (1999) plantea el enfoque de ventaja competitiva como el valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello. Este es igual a lo que la gente está dispuesta a pagar y el valor superior se logra ofreciendo precios más bajos que la competencia, por beneficios equivalentes a tener un precio más alto. A pesar de que

cada empresa busca por distintos medios este camino, su mejor estrategia debería reflejar un buen entendimiento del entorno que le corresponde. Porter (1999) identificó tres estrategias genéricas que podían usarse, individual o conjuntamente, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas son: (a) el liderazgo en costos, (b) la diferenciación y (c) el enfoque” (pág. 46).

Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente”. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”. Formular la estrategia empresarial o de país, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes. Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos: i) Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro.

La competitividad de un país puede definirse como la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más baratos que los de la competencia internacional, lo cual se debe reflejar en una mejora del nivel de vida de la población. De acuerdo con este planteamiento, la idea básica del modelo de Porter es que la competitividad no se hereda, no depende de la coyuntura económica ni se puede importar como un paquete llave en la mano. Lo que hace prospero a un país es la capacidad de sus empresas para alcanzar elevados niveles de productividad; es decir, la capacidad para usar con eficiencia y creatividad la mano de obra, los recursos naturales y el capital. En el enfoque de Porter no importa tanto qué, y cuántos recursos se posee, sino que se hace con lo que se tiene. Adicionalmente, los países que resultan más competitivos no son aquellos que descubren el nuevo mercado o la tecnología más adecuada, sino los que implementan los mejores cambios en la forma más rápida posible.

Buscando determinar cuáles son "los atributos de una nación que fomentan las ventajas competitivas en determinados sectores", el profesor Porter elaboró un modelo que permite comprender el proceso que lleva a lograr ventajas competitivas internacionales y, a la vez identificar la manera como los países pueden desarrollar su competitividad; es decir, mejorar la cantidad y calidad de los recursos que poseen y la capacidad para utilizar esos recursos de manera más eficiente. Este modelo también puede aplicarse a espacios más reducidos, como a las regiones del interior de un país. La metodología de Porter es de fácil entendimiento y aplicación, razón por la cual viene siendo usada en los talleres de competitividad regional para analizar los sectores competitivos en el Perú.

#### Importancia de la competitividad

De acuerdo con Porter el que una nación cuente con sectores capaces de competir exitosamente en el mercado internacional depende en gran medida del contexto que rodea a las empresas que conforman cada sector, pues estas no son entes aislados. Este entorno nacional está determinado por la interacción de cuatro grupos de atributos: (i) las condiciones de los factores, (ii) las condiciones de la demanda (iii) los proveedores y las industrias relacionadas y de apoyo, y (iv) las estrategias, las estructuras y rivalidad de las empresas. El entorno se complementa con dos elementos (v) la casualidad y (vi) el rol del estado.

En este modelo la base de la competitividad o la capacidad para competir no deriva de los cuatro atributos, ni siquiera del conjunto de atributos considerados como un todo, sino de su interacción, de su reforzamiento mutuo. Esto significa que el efecto que cada uno de ellos pueda causar depende del estado de los otros, que las ventajas de uno puedan crear o perfeccionar ventajas en otros, y que las desventajas de uno pueden acarrear desventajas en los otros. A este concepto de total dinamismo Porter lo denominó el "diamante de la competitividad".

Los sectores exitosos en la economía internacional son aquellos a los cuales el diamante de la competitividad les es favorable. Sin embargo esta afirmación no implica que todas las empresas del sector sean exitosas; más aún, cuanto más competitivo sea el entorno, más probable será que algunas de estas se queden en el camino, ya que no todas tienen iguales habilidades ni explotan similarmente el entorno.

Para lograr el éxito en la economía las empresas, regiones y países tiene que ser competitivos, entender el cambio, lograr adecuarse oportunamente a la nueva economía, dejar atrás viejos dogmas, definir roles públicos, privados estado como facilitador. La competitividad debe ser proyecto nacional que participe el conjunto de la sociedad. No solo las ventajas comparativas, recursos naturales, personal barato, son ventajas competitivas, El motivo por el cual una nación alcanza el éxito en un sector en particular (Porter, 2008)

La competitividad en las empresas y naciones solo será posible si se logra entender la necesidad de adecuarse a los cambios exigidos por las nuevas variables economías que se plantean en su momento, estos cambios deben ser obligación de los gobernantes no solo de desarrollarlas y liderarlas sin o fundamentalmente de aplicarlas

#### Definición de la competitividad

Para fines de la presente investigación se define la competitividad empresarial de acuerdo a lo planteado por el Consejo Nacional de Competitividad. Perú (2014)

La competitividad de las empresas está determinada fundamentalmente por la productividad, la cual depende de la eficiencia en los procesos de producción y de la calidad de los productos. En ese sentido, la competitividad empresarial se manifiesta como producto de la capacidades tanto técnico-productivas como de

gestión para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles (pág. 18)

Tenemos que precisar que el concepto de competitividad se usa a nivel micro como a nivel meso y macro. Al respecto la CEPAL (Padilla, 2006) nos advierte sobre la dificultad de establecer un único concepto de competitividad:

- A nivel de empresas, el concepto está vinculado directamente con la habilidad de las firmas para operar rentablemente en un mercado determinado.
- A nivel meso o marco, la competitividad está relacionada con las ventajas comparativas derivadas de los recursos de un país o región, ya sea tierra, fuerza laboral y capital, o con las ventajas creadas derivadas principalmente de la inversión en formación de capital humano y en esfuerzos de innovación. (pág. 3)

En el mismo documento de Padilla (2006), consultor de la CEPAL nos indica los criterios para medir la competitividad de una industria:

- La competitividad es analizada también a nivel de industria, sector o aglomeración industrial (clúster).
- La competitividad de una industria es evaluada en comparación con la misma industria en otra región y otro país.
- La mayoría de las medidas de competitividad que se usan a nivel de empresa pueden ser aplicadas a nivel de industria.
- Una industria que presenta tasas de retorno arriba del promedio, en un ambiente de clara competencia, puede ser considerada competitiva. (pág. 7)

Se debe considerar que el estado, a través del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, tiene una actividad promotora y normativa de la actividad

artesanal por ese motivo en el año 2011 elaboraron y publicaron los “Lineamientos. Plan Estratégico Nacional de Artesanía hacia el 2021. PENdAR (Perú. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2011). En este documento se plantea el uso del “Índice de competitividad del Sector Artesanía Nacional”

En el mismo documento, Perú. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (2011) se plantea la gestión de la competitividad del sector artesanal que propone 5 objetivos:

Objetivo 1. Lograr el posicionamiento de la artesanía en el mercado

Objetivo 2. Fortalecer las empresas de artesanía y la asociatividad en el sector. Posicionamiento en mercados

Objetivo 3: Preservar el valor cultural de la artesanía, para su puesta en valor. Profesionalización

Objetivo 4: Impulsar la innovación, la calidad y la productividad de la oferta artesanal de acuerdo a los requerimientos del mercado.

Objetivo 5. Contribuir a la tecnificación y profesionalización del artesano y otros actores del sector.

Estos objetivos tienen en si una definición implícita de competitividad que se basa en la definición de Porter en el tema de productividad.

#### Dimensiones de la competitividad

Para la presente investigación se consideran dos dimensiones de la variable competitividad: desarrollo económico e innovación

#### Primera dimensión: Desarrollo económico

Esta dimensión nos permite medir la consolidación económica y comercial de una empresa como expresión de sus ventajas competitivas desarrolladas. Si bien es cierto el término engloba conceptos bastante amplios, para medir el efecto de la



variable independiente hemos elegido indicadores que constituyen expresiones sensibles de la fortaleza de una empresa, en este caso los pequeños talleres textiles que son materia de la presente investigación. El periodo de tiempo corresponde al año 2016.

Para esta dimensión hemos definido como indicadores

#### Ingresos

Están constituidos por la expresión monetaria resultante de la suma de las ventas o servicios que realizó un taller durante el año 2016. Para simplificar la investigación nos referimos a ingresos brutos

#### Asociatividad en redes

Este indicador expresado por el número de asociaciones de artesanos, gremios empresariales, redes de capacitación o redes de servicios de innovación tecnológica a los que acceden los talleres artesanales textiles Este indicador nos permite tener una referencia sobre la capacidad que tiene la empresa para tener acceso a conocimientos, innovación tecnológica o servicios de apoyo empresarial.

#### Canales de comercialización

Este indicador mide la capacidad de los talleres textiles para insertarse a distinto tipo de mercados. Consideramos los mercados locales, regionales o el mercado nacional.

#### Segunda dimensión: Innovación

Se define a la innovación de acuerdo a Kalthoh (1998) como: “Toda actividad dirigida a la generación, por un lado, y a la aplicación, por otro, de nuevos

conocimientos". Esta definición tiene dos partes claramente diferenciadas: la creación de la idea y su explotación. La creación de la idea trata de encontrar una forma nueva o no concebida de hacer algo, un nuevo conocimiento. La explotación incluye el desarrollo comercial, la aplicación y la transferencia de conocimientos y resultados; será ésta la etapa fundamental en el proceso innovador ya que "Lleva a la plena valoración y utilización de una invención"

El proceso innovador se puede iniciar de múltiples formas. Las principales actuaciones impulsoras según CEMTRUM Católica. Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (2011) son las siguientes:

Resumiendo, el uso efectivo de la innovación para obtener ventajas competitivas depende de la habilidad con la que la empresa puede mantener el núcleo de su estrategia ante la necesidad de cambios que esta trae. Asimismo, el poder ser lo suficientemente flexible para incorporarlos en la misma. Depende también de su habilidad para dirigir la atención hacia las características deseables de los productos y de las actividades de servicios que se están innovando, evitando invertir en aquellas que, si bien pueden ser altamente creativas, no son relevantes. Finalmente, mantener capacidades y actividades de soporte que permitan aprovechar al máximo los resultados de las innovaciones". (pág. 250)

También en el mismo texto se señala que:

Las empresas buscan mayor eficiencia en los procesos productivos y una mejora en la calidad de los productos y servicios a través de la adquisición de equipos, maquinarias y paquetes tecnológicos. En otras palabras, la innovación viene encapsulada en bienes que pueden hacer uso de tecnologías existentes en ellos incorporadas. Como lo señala el estudio del sector textil y confecciones, una estrategia

importante para las empresas es la compra de equipos. Es, a fin de cuentas, un proceso de innovación dominado por los proveedores de los mismos. La innovación a la que se puede tener acceso en el sector agrícola, al igual que en el textil y de confecciones, es aquella que le brindan los proveedores de equipos. (pág. 252)

## Indicadores de la variable innovación

### Desarrollo tecnológico

Este indicador se expresa en el número de nuevos paquetes tecnológicos que el taller artesanal ha incorporado en el último año. Ligado este indicador a su efectiva aplicación. Como constatamos, una empresa que desea insertarse a mercados altamente competitivos debe tener acceso a herramientas tecnológicas que le permita mejorar su productividad y en consecuencia su competitividad. Pero estas herramientas no deben ser instrumentos que se utilicen aisladamente sino como resultado de una visión estratégica del taller artesanal en relación al mercado que desea insertarse

### Diseño de nuevos productos

Este indicador expresa el número de nuevos diseños que asume o elabora un taller artesanal. Teniendo en cuenta que los productos textiles se encuentran inmersos en el mercado de los productos de decoración y en consecuencia sujeto a las tendencias de la moda que se mueven globalmente.

Un buen indicador de la fortaleza de un taller textil es su capacidad de estar constantemente renovando sus productos. Par lo cual escenario tener muy claro cuáles son las tendencias de mercado a los que se dirige la empresa. Y cómo cambian los gustos de sus clientes finales.

## Artesanía, definición

Existen diversos significados de lo que significa artesanía, pero uno de los más antiguos la define como: “La artesanía es tan antigua como la propia humanidad, ésta expresa muchas veces la identidad cultural de un pueblo, su campo de acción se extiende a la elaboración de una amplia gama de productos con diversidad de aplicaciones, que van desde lo utilitario (que fue su fin en un principio) hasta lo decorativo, definición planteada por el MINCETUR en su Plan Nacional Exportador.

Según el Centro de Comercio Internacional (CCI) que presenta (MINCETUR, 2004),

La artesanía se define como la producción de bienes elaborados a mano, o con la ayuda de herramientas o medios mecánicos, siempre y cuando la participación del trabajo manual siga siendo el componente más importante del producto final. En su producción se utilizan materias primas procedentes de recursos sostenibles. Cabe señalar que el concepto ‘artesanía’ es aún muy controvertido, pues dependiendo del punto de vista en que se analice, puede adoptar distintas definiciones. (MINCETUR, 2004)

El análisis de los resultados de la implementación del Plan Estratégico Nacional de Artesanía en la región de Ayacucho se ubica en el marco conceptual del monitoreo y evaluación de políticas públicas. En referencia a este aspecto tomaremos como marco conceptual lo planteado en los capítulos iniciales del Plan Estratégico Nacional de Desarrollo Artesanal.

## La cadena textil artesanal en Ayacucho

La presente investigación tiene como objeto de estudio a los talleres artesanales de tejido que son de carácter tradicional en Ayacucho. Sobre la historia y desarrollo de esta línea artesanal existen abundantes descripciones, nuestro interés se centra en el aspecto de mejorar su competitividad a partir del desarrollo de una visión estratégica de los artesanos que dirigen estos talleres. Tomaremos como referencia el trabajo de Indacochea y otros (2003)

“El 85% de los talleres están constituidos por unidades familiares productivas, donde rige la ley del parentesco. El jefe de familia ejerce a la vez el rol de jefe de taller y organiza el trabajo de la esposa y los hijos; todos ellos combinan la actividad artesanal con labores del campo o domésticas”. (pág. 92)

En el mismo texto también se indica lo siguiente;

“Sin embargo, esta modalidad de producción está cambiando en los últimos años. Las nuevas generaciones no adoptan, necesariamente, el oficio de los padres y migran a los pequeños poblados, lo que da paso a la contratación de operarios y permite la expansión de los talleres antes familiares. Esta tendencia se observa, mayormente, en las líneas artesanales más ligadas al campo, caso de la cerámica, y en algunos poblados importantes, como Quinua.

Como se mencionó anteriormente, la mayor parte de los talleres dedicados a las diversas líneas muestran similares características: falta de maquinarias, de equipos especializados y de herramientas adecuadas; desorganización en la producción y en la gestión; informalidad y escasos recursos económicos; todo ello dificulta el logro de una mayor competitividad”. (pág. 92)

#### 1.4. Formulación del problema

##### Problema general

La pregunta de investigación planteada en el presente estudio es la siguiente:

¿Cuál es la relación entre la planificación estratégica y la competitividad del sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho en el periodo 2016?

##### Problemas específicos

##### Problema específico 1

¿Cuál es la relación de la planeación estratégica y la competitividad del sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016?

##### Problema específico 2

¿Cuál es la relación del diagnóstico estratégico interno y la competitividad del sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016?

##### Problema específico 3

¿Cuál es la relación del diagnóstico estratégico externo y la competitividad del sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016?

#### 1.5. Justificación del estudio

Los resultados de la investigación servirán de consulta a los funcionarios y autoridades de la Dirección Nacional de Artesanía, del Ministerio de Comercio

Exterior y Turismo, así como a los demás gobiernos regionales y locales del país, también a los artesanos organizados de todo el país para que tengan una herramienta practica como hoja de ruta del sector y les permita para una acertada toma de decisiones, teniendo en cuenta las particularidades, fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de cada jurisdicción articulando con todos sus actores potenciales y directos y que se pueda potenciar los sectores en beneficio de la población artesanal.

## 1.6. Hipótesis

### Hipótesis general

Existe una relación significativa entre el uso de la planificación estratégica y la competitividad del sector textil artesanal en la ciudad de Ayacucho

### Hipótesis específicas

#### Hipótesis específica 1

Existe una relación de la planeación estratégica y la competitividad del sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016

#### Hipótesis específica 2

Existe una relación entre diagnóstico estratégico interno y la competitividad en el sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016.

#### Hipótesis específica 3

Existe una relación entre diagnóstico estratégico externo y la competitividad en el sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016

## 1.7. Objetivos

### Objetivo general

Existe una influencia significativa de la planificación estratégica en la competitividad del sector textil artesanal en la ciudad de Ayacucho

### Objetivos específicos

#### Objetivo específico 1

Determinar la relación de la planeación estratégica en la competitividad del sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016

#### Objetivo específico 2

Determinar la relación del diagnóstico estratégico interno en la competitividad del sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016

#### Objetivo específico 3

Determinar la relación del diagnóstico estratégico externo en la competitividad del sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016.



## **II. MÉTODO**

## 2.1. Diseño de la investigación

El método utilizado en la presente investigación es de tipo cuantitativa basado en el paradigma racionalista hipotético deductivo. (Ander Egg, 2011). Y que “Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (Bernal, 2010, pág. 60).

### Tipo de estudio

El tipo de estudio para esta investigación básica es no experimental por que la investigación planteada no pretende manipular ninguna de las variables de estudio, solo describirla en el plano teórico.

Tal como señala Hernández: “Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así -y valga la redundancia- describir lo que se investiga”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2000).

### También siguiendo a Hernández (2011)

Es necesario hacer notar que los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas. (pág. 185)

## Diseño

La investigación es de diseño no experimental, transversal; según Hernández, Fernández y Baptista (2006) no experimental porque no se realizan manipulación deliberada de las variables, y transversal, porque recopila datos en un solo momento.

### 2.2. Variables, Operacionalización

#### Definición conceptual de variables

##### Variable 1: Planificación estratégica

“La planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos” (Chiavenato y Arao, (2011)

##### Variable 2: Competitividad

“La competitividad de las empresas está determinada fundamentalmente por la productividad, la cual depende de la eficiencia en los procesos de producción y de la calidad de los productos”. (CEMTRUM Católica, 2011)

#### Operacionalización de variables

##### Operacionalización de la variable 1. Planificación estratégica

Se ha elaborado una escala que nos permite valorar el nivel de uso de los conceptos de la planificación estratégica en los talleres artesanales encuestados

Tabla 1.

*Operacionalización de la variable Planificación estratégica*

| <b>Dimensiones</b>              | <b>Indicadores</b>         | <b>Ítems</b> | <b>Escala</b> | <b>Nivel y rango</b> |
|---------------------------------|----------------------------|--------------|---------------|----------------------|
| Intención estratégica           | Visión y misión            | 1.1          | Si            | Alto                 |
|                                 |                            |              | No            | Bajo                 |
| Diagnóstico estratégico interno | Objetivo organizacional    | 1.2          | Si            | Alto                 |
|                                 |                            |              | No            | Bajo                 |
|                                 | Recursos humanos           | 2.1          | Si            | Alto                 |
|                                 |                            |              | No            | Bajo                 |
| Estructura organizacional       | 2.2                        | Si           | Alto          |                      |
|                                 |                            | No           | Bajo          |                      |
| Diagnóstico estratégico externo | Identificación de mercados | 3.1          | Si            | Alto                 |
|                                 |                            |              | No            | Bajo                 |
|                                 | Competencia                | 3.2          | Si            | Alto                 |
|                                 |                            |              | No            | Bajo                 |

## Operacionalización de la variable 2. Competitividad.

Se ha elaborado una escala que nos permite medir el nivel de competitividad en los talleres artesanales encuestados

Tabla 2.

*Operacionalización de la variable competitividad*

| Dimensiones          | Indicadores                 | Items | Escala | Nivel y rango |
|----------------------|-----------------------------|-------|--------|---------------|
| Desarrollo económico | Ingresos                    | 4.1   | Si     | Alto          |
|                      |                             |       | No     | Bajo          |
|                      | Asociatividad               | 4.2   | Si     | Alto          |
|                      |                             |       | No     | Bajo          |
|                      | Canales de comercialización | 4.3   | Si     | Alto          |
|                      |                             |       | No     | Bajo          |
| Innovación           | Tecnología                  | 5.1   | Si     | Alto          |
|                      |                             |       | No     | Bajo          |
|                      | Diseño                      | 5.2   | Si     | Alto          |
|                      |                             |       | No     | Bajo          |

## 2.3. Población, muestra

## Población

Para el presente estudio se define que la población o universo es el: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernandez Sampietri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2014, pág. 174)

La población materia del estudio que hemos realizado estuvo constituida por los jefes de 140 talleres artesanales textiles inscritos en el Registro Nacional de Artesanos de la ciudad de Ayacucho en el año 2016 y que viven en la ciudad de Ayacucho

## Muestra

Definiremos a la muestra como el: “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta.” (Hernandez Sampietri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014, pág. 173)

La muestra que hemos analizado está constituida por 30 jefes de taller que representan el 21% del total de caso de la población estudiada

Tipo de muestreo: No probabilístico y dirigido

Definimos a una muestra no probabilística o dirigida como un: “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación”. (Hernandez Sampietri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014, pág. 176)

### 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

La principal técnica para medir las 2 variables fue un cuestionario que nos permitió recoger los datos que nos propusimos para cumplir los objetivos de la investigación.

La técnica de la encuesta fue aplicada a una muestra de 30 artesanos jefes de taller elegidos en forma no probabilística

#### Ficha técnica de la encuesta

La población de estudio estuvo constituida por 140 artesanos jefes de taller que se dedican habitualmente a labor de tejido plano artesanal.

- Método de entrevista:

Se empleó el método de entrevista directa, con entrevistadores debidamente capacitados y entrenados quienes visitaron los talleres durante el periodo de recolección de información. Se contó con 2 encuestadores. La supervisión estuvo a cargo por el investigador

- Cobertura geográfica

La encuesta se realizó en la ciudad de Ayacucho.

- Cobertura temporal

Se realizó en el mes de octubre del año 2016

- Cobertura temática

La cobertura temática de la investigación se centró en las variables planificación estratégica y competitividad

- Tipo de preguntas del cuestionario

23 preguntas cerradas y dicotómicas por variable

- Preguntas de la variable: Planificación estratégica, Cuestionario A

Intención estratégica:

Preg. 1

Preg. 2

Preg. 3

Preg. 4

Preg. 5

Preg. 6

Diagnóstico estratégico interno:

Preg. 7

Preg. 8

Preg. 9

Preg. 10

Preg. 11

Preg. 12

Preg. 13

Preg. 14

Preg. 15

Diagnóstico estratégico externo

Preg. 16

Preg. 17

Preg. 18

Preg. 19

Preg. 20

Preg. 21

- Preguntas de la variable: Competitividad. Cuestionario B

Desarrollo económico

Preg. 1

Preg. 2

Preg. 3

Preg. 4

Preg. 5

Preg. 6



Preg. 7  
Preg. 8  
Preg. 9  
Preg. 10

#### Innovación

Preg. 11  
Preg. 12  
Preg. 13  
Preg. 14  
Preg. 15  
Preg. 16  
Preg. 17  
Preg. 18  
Preg. 19  
Preg. 20  
Preg. 21

- Periodo de referencia

El período de referencia para las variables a investigar son los últimos 12 meses previos al día de la encuesta

Validez y confiabilidad

Validez

Se considera que:

Un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo cual está destinado. O, como afirman Anastasi y Urbina (1988), la validez

“tiene que ver con lo que mide el cuestionario y cuán bien lo hace” (p. 113). La validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos; (Bernal, 2010, pág. 247)

En esta investigación se ha establecido la validez de contenido mediante el juicio de expertos y también se ha tenido en cuenta tres criterios: pertinencia, relevancia y claridad de cada uno de los ítems de los instrumentos

## Confiabilidad

Consideramos que de acuerdo a (Bernal, 2010)

La confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios. O como afirman McDaniel y Gates (1992), “es la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez, en condiciones tan parecidas como sea posible” (p. 302). Es decir, el instrumento arroja medidas congruentes de una medición a las siguientes. (pág. 250)

Para prueba de confiabilidad de los dos cuestionarios se aplicó el coeficiente estadístico KR-20 dado que la escala es dicotómica

La prueba piloto fue aplicada a 15 artesanos

Tabla 3.

*Resultados del análisis de confiabilidad*

| Variable                     | Prueba KR 20 | Nº de ítems |
|------------------------------|--------------|-------------|
| Planificación<br>estratégica | ,89          | 21          |
| Competitividad               | ,89          | 21          |

Interpretación

Los resultados arrojan un coeficiente de ,89 de la Prueba KR 20 y según diversos autores un Coeficiente KR 20  $>.8$  es bueno por lo tanto el instrumento es confiable. Un coeficiente KR 20  $>.9$  es considerado excelente, estando nuestro resultado muy cercano a este parámetro.

2.5. Métodos de análisis de datos

Se emplearon los siguientes métodos de investigación:

Analítico – Sintético: Porque se estudiarán de modo empírico cada uno de los aspectos diseñados como variables de investigación

Analítico – Crítico: Propiamente por que asumimos valorativamente los hechos sobre el uso de los conceptos de la planificación estratégica, con el auxilio teórico correspondiente, formulándose luego recomendaciones destinadas a optimizar la realidad estudiada.

Los instrumentos de investigación se validaron a través del juicio de expertos quienes con su aporte permitieron la validación de contenido de los instrumentos de recolección de la presente investigación.

Los datos de la encuesta fueron procesados con el paquete estadístico SPSS  
20.

## 2.6. Aspectos éticos

La investigación no presenta ningún problema ético debido a que no se manipularán ninguna de las variables

### **III. RESULTADOS**

En el presente capítulo se presenta el análisis descriptivo de la información obtenida para cada variable y la estadística inferencial correspondiente a dicho estudio. A continuación, se presenta una descripción estadística de los resultados que se obtuvieron a partir de los instrumentos aplicados de las variables planificación estratégica y competitividad

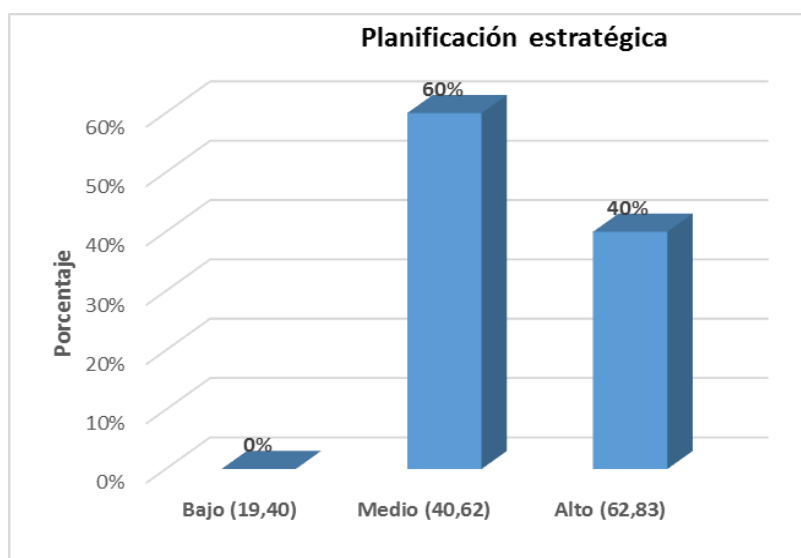
### 3.1. Análisis Descriptivo

Análisis descriptivo de los resultados de la variable planificación estratégica

Tabla 4

*Distribución de frecuencias de la variable planificación estratégica*

|                | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> |
|----------------|-------------------|-------------------|
| <b>Niveles</b> | <b>f</b>          | <b>%</b>          |
| Bajo           | 0                 | 0%                |
| Medio          | 18                | 60%               |
| Alto           | 12                | 40%               |
| <b>Total</b>   | <b>30</b>         | <b>100%</b>       |



*Fuente: Base de datos de la investigación*

Figura 3. Frecuencias de la variable planificación estratégica

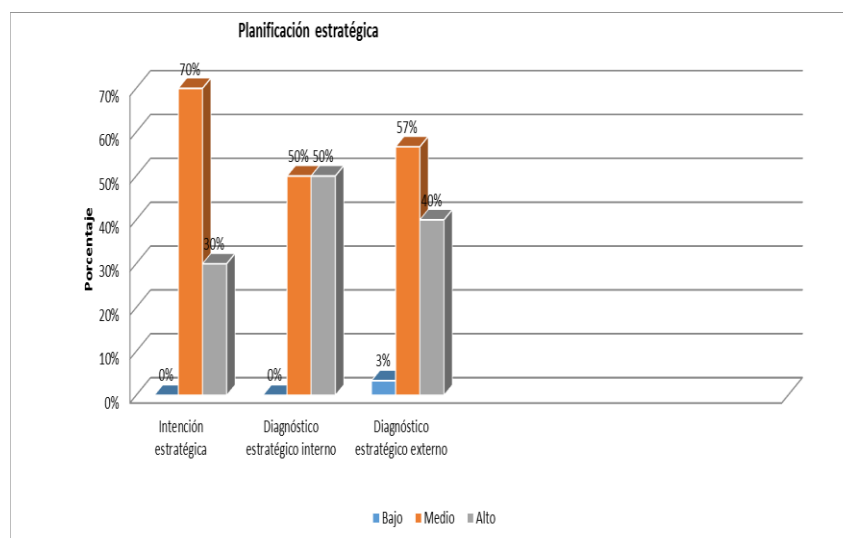
Interpretación:

La tabla 1 y el gráfico 1 referidos a los niveles de la variable la planificación estratégica se observa que 12 entrevistados presentan un nivel “Alto” (40%). 18 trabajadores presentan un nivel “Medio” (60%), y ningún trabajador presenta un nivel “Bajo” (0%) correspondientes al sector textil artesanal en la ciudad de Ayacucho

Tabla 5

*Distribución de frecuencias y porcentajes para las dimensiones de la variable planificación estratégica*

| Niveles      | Intención estratégica |             | Diagnostico estratégico interno |             | Diagnostico estratégico externo |             |
|--------------|-----------------------|-------------|---------------------------------|-------------|---------------------------------|-------------|
|              | f                     | %           | f                               | %           | f                               | %           |
| Bajo         | 0                     | 0%          | 0                               | 0%          | 1                               | 3%          |
| Medio        | 21                    | 70%         | 15                              | 50%         | 17                              | 57%         |
| Alto         | 9                     | 30%         | 15                              | 50%         | 12                              | 40%         |
| <b>Total</b> | <b>30</b>             | <b>100%</b> | <b>30</b>                       | <b>100%</b> | <b>30</b>                       | <b>100%</b> |



Fuente. Base de datos de la investigación

Figura 4 *Distribución de frecuencias y porcentajes para las dimensiones de la variable planificación estratégica*

### Interpretación:

En la tabla 4 y figura 4 referidas a los niveles de la variable la planificación, se observa para todas sus dimensiones que el nivel Medio es el mayor en todos los casos a excepción de la dimensión diagnóstico estratégico interno que alcanzó un 50%.

Se observa que el nivel Medio en la dimensión intención estratégica alcanzó el porcentaje más alto de todas ellas con un 70%; asimismo en la dimensión diagnóstico estratégico externo alcanzó el 57%; secundada en todos los casos por el nivel “Alto”; siendo en la dimensión diagnóstico estratégico interno el porcentaje mayor para este nivel alcanzando el 50%; además para el nivel “Alto” alcanzó 40% para la dimensión diagnóstico estratégico externo y 30% para la dimensión intención estratégica

Finalmente, solo el 3% de los trabajadores presentan un nivel “Bajo” para la dimensión “diagnóstico estratégico externo”; para las demás dimensiones de la variable planificación estratégica no hay ningún trabajador en el nivel “Bajo”.

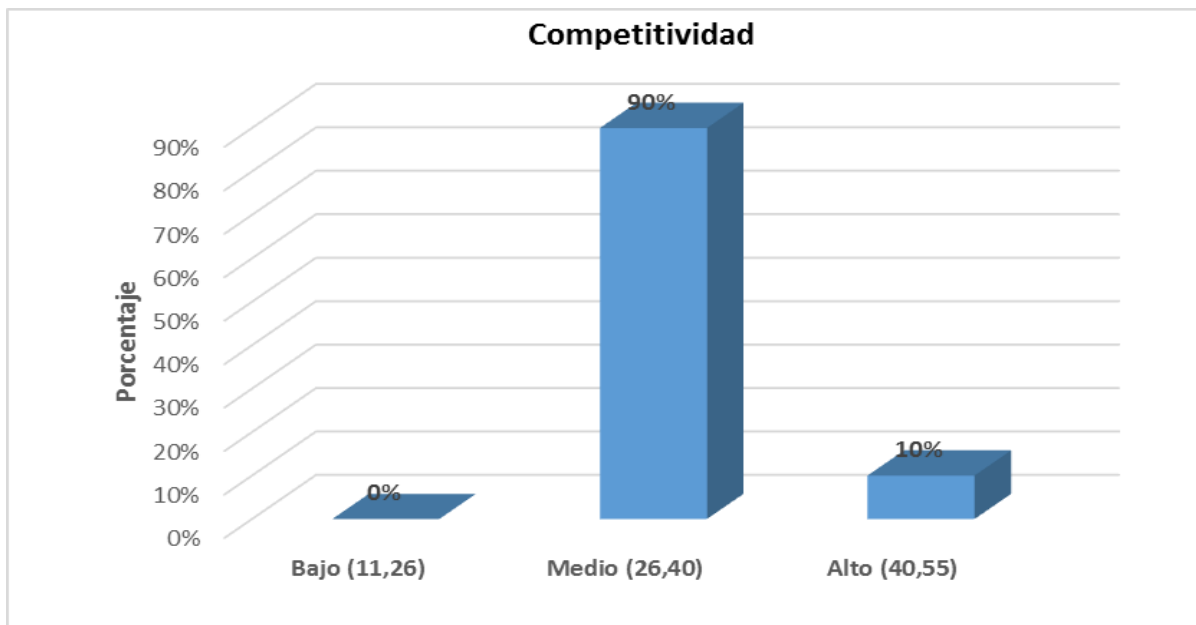
### Análisis descriptivo de los resultados de la variable competitividad

Tabla 6

*Distribución de frecuencias de la variable competitividad*

| <b>Niveles</b> | <b>Frecuencia<br/>f</b> | <b>Porcentaje<br/>%</b> |
|----------------|-------------------------|-------------------------|
| Bajo           | 0                       | 0%                      |
| Medio          | 27                      | 90%                     |
| Alto           | 3                       | 10%                     |
| Total          | 30                      | 100%                    |





*Fuente. Base de datos de la investigación*

**Figura 5**

*Distribución de frecuencias de la variable competitividad*

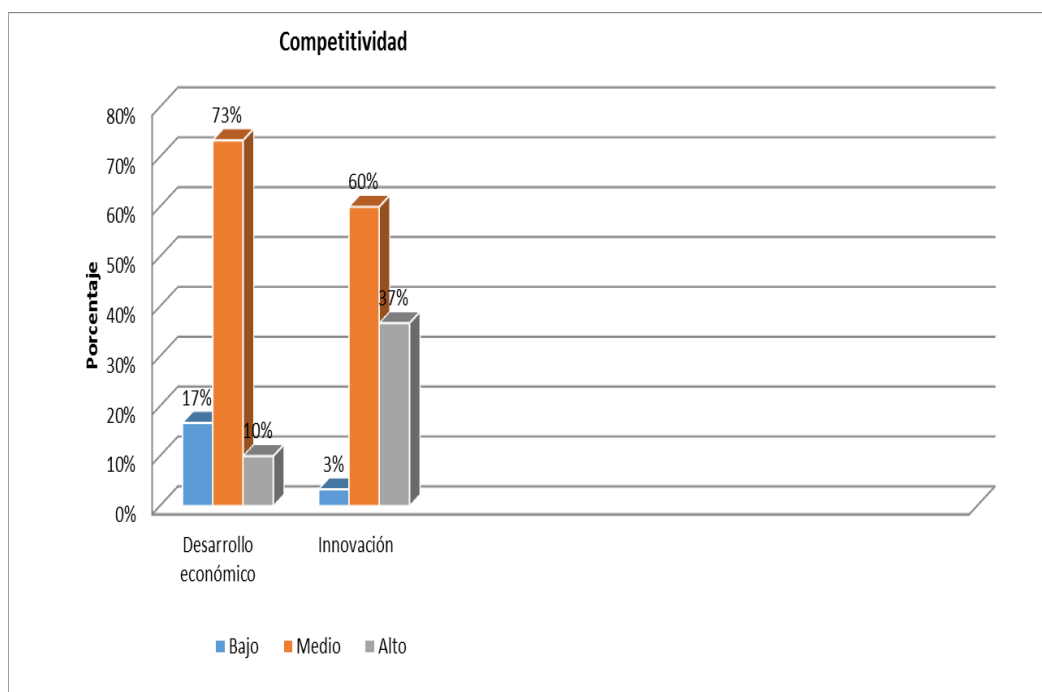
Interpretación:

En la tabla 3 y figura 3 referida a los niveles de la variable la competitividad se observa que 3 trabajadores presentan un nivel “Alto” (10%). 27 trabajadores presentan un nivel “Medio” (90%), y ningún trabajador presentan un nivel “Bajo” (0%) correspondientes al sector textil artesanal en la ciudad de Ayacucho

Tabla 7.

*Distribución de frecuencias y porcentajes para las dimensiones de la variable competitividad*

| Niveles      | Desarrollo económico |             | Innovación |             |
|--------------|----------------------|-------------|------------|-------------|
|              | f                    | %           | f          | %           |
| Bajo         | 5                    | 17%         | 1          | 3%          |
| Medio        | 22                   | 73%         | 18         | 60%         |
| Alto         | 3                    | 10%         | 11         | 37%         |
| <b>Total</b> | <b>30</b>            | <b>100%</b> | <b>30</b>  | <b>100%</b> |



*Fuente. Base de datos de la investigación*

*Figura 6. Distribución de frecuencias y porcentajes para las dimensiones de la variable competitividad*

Interpretación:

En la tabla 6 y figura 4 referida a los niveles de la variable competitividad, se observa que para las dimensiones Desarrollo económico e Innovación el nivel “Medio” se alcanzaron los mayores porcentajes de 73% y 60% respectivamente.

Se observa que el nivel “Alto” en la dimensión Innovación alcanzó un porcentaje de 37%; y en la dimensión Desarrollo económico alcanzó el 10%.

Finalmente, para el nivel “Bajo en la dimensión Desarrollo económico alcanzó el 17% y para la dimensión Innovación solo el 3% de los trabajadores presentan un nivel “Bajo”.

### 3.2. Contrastación de hipótesis

Para probar esta hipótesis, se procedió a utilizar el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, dado que este estadístico es apropiado para ver relaciones entre variables cualitativas, que es el caso de la presente investigación.

Para la demostración de la hipótesis de la investigación, se consideró el nivel de confianza del 95% (nivel de significancia  $\alpha = 5\% = 0,05$ ).

#### 3.2.1 Hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre la planificación estratégica y la competitividad del sector textil artesanal en la ciudad de Ayacucho

Ha: Existe una relación significativa entre la planificación estratégica y la competitividad del sector textil artesanal en la ciudad de Ayacucho

Tabla 8.

*Coeficiente de correlación de Spearman entre la planificación estratégica y la competitividad*

|   |                              | Planificación<br>estratégica  | competitividad |
|---|------------------------------|-------------------------------|----------------|
| Rho de<br>Spearman  | Planificación<br>estratégica | Coeficiente de<br>correlación | 1,000          |
|   |                              | Sig. (bilateral)              | ,848**         |
|   |                              | N                             | .              |
|   |                              | N                             | 30             |
|   | competitividad               | Coeficiente de<br>correlación | ,848**         |
|   |                              | Sig. (bilateral)              | 1,000          |
|   |                              | N                             | .              |
|   |                              | N                             | 30             |
| ** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). |                              |                               |                |

Fuente: Resultado SPSS obtenido en función a la base de datos.

### Interpretación

La tabla 8 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva alta (Rho= 0,848) entre la variable planificación estratégica y competitividad del sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho; y dicha relación es estadísticamente significativa, siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ; se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayor planificación estratégica mayor será la competitividad del sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho

### 3.3. Hipótesis específicas

#### Primera hipótesis específica

Ho1: No existe relación significativa entre la intención estratégica y la competitividad del sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016

Ha1: Existe relación significativa entre la intención estratégica y la competitividad del sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016

Tabla 9.

Coeficiente de correlación de Spearman entre la intención estratégica y la competitividad del sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho

|                    |                          |                               | Intención<br>estratégica | Competitividad |
|--------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------|
| Rho de<br>Spearman | Intención<br>estratégica | Coeficiente de<br>correlación | 1,000                    | ,851**         |
|                    |                          | Sig. (bilateral)              | .                        | ,000           |
|                    |                          | N                             | 30                       | 30             |
|                    | Competitividad           | Coeficiente de<br>correlación | ,851**                   | 1,000          |
|                    |                          | Sig. (bilateral)              | ,000                     | .              |
|                    |                          | N                             | 30                       | 30             |

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación

La tabla 9 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva alta (Rho= 0,851) entre la intención estratégica y la competitividad del sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho; y dicha relación es estadísticamente significativa, siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayor intención estratégica mayor será la competitividad del sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho

### Segunda hipótesis específica

Ho2: No existe relación significativa entre el diagnóstico estratégico interno y la competitividad en el sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2015

Ha2: Existe relación significativa entre el diagnóstico estratégico interno y la competitividad en el sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016

Tabla 10.

*Coeficiente de correlación de Spearman entre el diagnóstico estratégico interno y la competitividad en el sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016*

|                    |                     |                               | Diagnostico<br>Estratégico<br>interno | Competitividad |
|--------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------------------------|----------------|
| Rho de<br>Spearman | Diagnostico         | Coeficiente de<br>correlación | 1,000                                 | ,626**         |
|                    | Estratégico interno | Sig. (bilateral)              | .                                     | ,000           |
|                    |                     | N                             | 30                                    | 30             |
|                    | Competitividad      | Coeficiente de<br>correlación | ,626**                                | 1,000          |
|                    |                     | Sig. (bilateral)              | ,000                                  | .              |
|                    |                     | N                             | 30                                    | 30             |

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*Fuente:* Resultado SPSS obtenido en función a la base de datos.

### Interpretación

La tabla 10 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva considerable (Rho= 0,626) entre el diagnóstico estratégico interno y la competitividad en el sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016; y dicha relación es estadísticamente significativa, siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ); se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayor diagnóstico estratégico interno, mayor será la competitividad en el sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016

### Tercera hipótesis específica

Ho3: No existe relación significativa entre el diagnóstico estratégico externo y la competitividad en el sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016.

Ha3: Existe relación significativa entre el diagnóstico estratégico externo y la competitividad en el sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016

Tabla 11.

*Coefficiente de correlación de Spearman entre el diagnóstico estratégico externo y la competitividad en el sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016*

|                    |                                       | Diagnostico<br>Estratégico<br>externo | Competitividad |
|--------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|----------------|
| Rho de<br>Spearman | Diagnostico<br>Estratégico<br>externo | Coefficiente de<br>correlación        | 1,000          |
|                    |                                       | Sig. (bilateral)                      | ,779**         |
|                    |                                       | N                                     | ,000           |
|                    | Competitividad                        | Coefficiente de<br>correlación        | 30             |
|                    |                                       | Sig. (bilateral)                      | 30             |
|                    |                                       | N                                     | ,779**         |
|                    |                                       | ,000                                  | 1,000          |
|                    |                                       | ,000                                  | .              |
|                    |                                       | 30                                    | 30             |

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Resultado SPSS obtenido en función a la base de datos.

### Interpretación

La tabla 11 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva alta (Rho= 0,779) entre el diagnóstico externo y la competitividad en el sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2015; y dicha relación es estadísticamente significativa, siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ; se rechaza la hipótesis nula. Es decir, la relación es directa, y se afirma: a mayor diagnóstico estratégico externo, mayor será la competitividad en el sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho

## **IV. DISCUSIÓN**



El objetivo de la presente investigación fue determinar si existía una influencia significativa de la planificación estratégica en la competitividad del sector textil artesanal en la ciudad de Ayacucho

Como objetivos específicos nos planteamos:

- Determinar la relación del diagnóstico estratégico interno en la competitividad del sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016
- Determinar la relación del diagnóstico estratégico externo en la competitividad del sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016

Procesada la información resultante de las encuestas determinamos que si existe una relación significativa entre planificación estratégica y competitividad

El primer aspecto de la discusión es afirmar la pertinencia del uso de los conceptos de la planificación estratégica en talleres artesanales. Esta discusión se presenta debido a que en diversos debates académicos se considera que los talleres por sus características productivas no pueden ser consideradas una pequeña o microempresa. Y los conceptos de planificación estratégica son parte del uso de empresas industriales adecuadamente estructuradas

Nuestra afirmación es que la planificación estratégica al presentar un conjunto de conceptos ordenados que miran el futuro de las empresas constituye una herramienta indispensable para mejorar la competitividad de los talleres. Considerando que los productos que elaboran se dirigen a mercados de fuerte competencia y ligados a circuitos altamente estructurados. Especialmente los mercados internacionales

En otro aspecto constatamos que la competitividad es una herramienta clave de la gerencia de una empresa que implica el tener recursos humanos debidamente

calificados en el uso de herramientas de gestión empresarial. Siendo este aspecto uno de las debilidades más importantes de los talleres artesanales.

Otro aspecto importante es que la mejora de la competitividad resulta un elemento tangible para los artesanos cuando son capaces de mejorar sus ingresos. Esto se da cuando se realizan adecuados diagnósticos externos de mercado y diagnósticos internos de potencialidades de los talleres artesanales

En relación a la significancia para los artesanos de la planificación estratégica para los artesanos constatamos que los jefes de taller le otorgan una significativa importancia a este instrumento de gestión. Sobre todo, en aquellos talleres que tienen un mayor número de trabajadores.

Esta afirmación se confirma en la positiva apreciación en el uso de herramientas de diagnóstico interno y externo. Esto es explicable debido a que los talleres artesanales, quienes están constantemente buscando oportunidades de mercado, se encuentran con una fuerte competencia de productos sustitutos que provienen de los mercados asiáticos o similares. En esta lógica, un adecuado análisis del mercado los debería llevar a adecuar sus productos, con un componente de identidad peruana, como su principal ventaja competitiva. De allí que se valore el diseño de nuevos productos como una estrategia indispensable para ubicarse en el mercado.

Siguiendo a Porter consideramos que la ventaja competitiva de los talleres artesanales textiles tiene que asociarse a la mejora de su productividad. Lo cual requiere una necesaria mirada a su interior. Es decir, el diagnóstico estratégico interno. El cual lamentablemente nos parece que está insuficientemente desarrollado.

En síntesis, se puede afirmar siguiendo los intereses mostrados por los entrevistados que una visión estratégica de los talleres artesanales mejorará su competitividad

## **V. CONCLUSIONES**

### Primera conclusión

En términos estadísticos los resultados señalan un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva alta ( $Rho= 0,848$ ) entre la variable planificación estratégica y competitividad del sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho.

Lo cual confirma nuestra hipótesis

Esta relación positiva implica la importancia que tiene el uso de la planificación estratégica en la mejora de la competitividad de los talleres textiles artesanales de Ayacucho

### Segunda conclusión

La tabla 9 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva considerable ( $Rho= 0,626$ ) entre el diagnóstico estratégico interno y la competitividad.

Esto significa que el análisis de las potencialidades de los talleres artesanales permite mejorar su inserción en el mercado y por consiguiente mejorar su competitividad

### Tercera conclusión

La tabla 10 señala un Coeficiente de Correlación de Spearman positiva alta ( $Rho= 0,779$ ) entre el diagnóstico externo y la competitividad en el sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2015; y dicha relación es estadísticamente significativa, siendo el valor de  $p = 0,000 < 0.05$ ;

De esta manera se infiere que el uso de la planificación estratégica al mejorar la competitividad de los talleres artesanales tiene como efecto positivo la mejora de

los ingresos brutos de los talleres. Es decir al tener un mejor conocimiento del mercado, como consecuencia de la realización del diagnóstico externo, mejoran las ventas y por lo tanto mejoran, los ingresos de los artesanos

#### Cuarta conclusión

Uno de los efectos del uso de la planificación estratégica como expresión de la mejora de su competitividad es el desarrollo de la innovación en sus productos. Esto es coherente con la alta exigencia del mercado de productos artesanales, o de decoración, quienes exigen una constante variedad de sus productos.

## **VI. RECOMENDACIONES**

#### Primera recomendación

Se recomienda a las autoridades de la Dirección General de Artesanía del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo promover en el estado la elaboración de políticas públicas que permitan mejorar la competitividad de los pequeños talleres artesanales textiles. Tanto en aspectos de gestión empresarial como en aspectos técnicos productivos

#### Segunda recomendación

Se recomienda a las autoridades de la Dirección General de Artesanía del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo Fortalecer las capacidades de los líderes de los talleres artesanales en aspectos de planificación estratégica

#### Tercera recomendación

Se recomienda a las autoridades de la Dirección General de Artesanía del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo establecer mecanismos de asistencia técnica, por parte de instituciones públicas y privadas, para mejorar la aplicación de la planificación estratégica en los talleres artesanales

#### Cuarta recomendación

Se recomienda a las autoridades de la Dirección General de Artesanía del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, establecer un sistema institucional de monitoreo de la competitividad en los talleres artesanales

#### Quinta recomendación

Se recomienda a las autoridades de la Dirección General de Artesanía del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, proveer de información relevante a los talleres artesanales sobre tendencias de mercado e innovaciones tecnológicas

## VII. REFERENCIAS



- Amado Vidal, K. M. (2011). *Propuestas estratégicas de marketing para la exportación de artesanías de cerámica de Ayacucho hacia Nueva York (Tesis de licenciatura)*. Lima: Universidad de San Martín de Porres. Obtenido de [http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/313/1/amado\\_km.pdf](http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/313/1/amado_km.pdf)
- Ander Egg, E. (2011). *Aprender a investigar : nociones básicas para la investigación social . - 1a ed.* Córdoba: Brujas.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL, ILPES.
- Barreto Sánchez, F. P., Otiniano Apolaya, D. G., & Villalobos Burga, J. D. (2015). *Plan estratégico de la región Ayacucho. Tesis de Maestría*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Centrum. Lima: Centrum Católica.
- Benzaquen de Las Casas, J., & D'Alessio Ipinza, F. (2012). *Plan estratégico de la Región Ayacucho*. Lima: Pontificia Universidad Católica. Centrum.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación. Tercera edición*. Bogotá: Prentice Hall.
- Caballero Salomé, S. J., Canchucaya Gutarra, P. d., Miguel Sánchez, J. E., & Paitamala Campos, O. (2012). *Plan estratégico del sector artesanal de la región Junín. Tesis de maestría*. Lima: Centrum Católica. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4590>
- Cañibano Sánchez, C. (2006). El capital humano: factor de innovación, competitividad y crecimiento. *Sexto Congreso de Economía de Navarra*. Universidad Rey Juan Carlos.
- Carhuamaca Hospinal, E., Meza Soria, R., Chacón Buendía, N., & Roig Aranibar, V. G. (2013). *Planeamiento estratégico del sector artesanía de la región Ayacucho. Tesis de maestría*. Lima: Centrum Católica.
- Castañeda, J. C., Hernández, M. L., & Castro, C. J. (2008). *Estrategias y competitividad de los negocios de artesanía en México*. México: Instituto Politécnico Nacional de México.
- CBI, Centro de Promoción de Importaciones de los países en desarrollo de Holanda. (2014). *Competitividad de mercado del CBI: Textiles para el hogar*. La Haya: CBI.
- CEMTRUM Católica. Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. (2011). *Competitividad y desarrollo. Evolución y perspectivas recientes*. Lima: Planeta. Obtenido de <https://issuu.com/alexandergallegospalermo/docs/97274515-libro-ceplan-competitivida>
- Chiavenato, I., & Arao, S. ((2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw Hill.
- Consejo Nacional de Competitividad. Perú. (2014). *Agenda de competitividad 2014-2018. Rumbo al 2018*. Lima: MEF. Obtenido de

[http://www.cnc.gob.pe/images/cnc/AgendaCompetitividad/Agenda-de-Competitividad-2014-2018\\_RumboBicentenario.pdf](http://www.cnc.gob.pe/images/cnc/AgendaCompetitividad/Agenda-de-Competitividad-2014-2018_RumboBicentenario.pdf)

- D'Alessio, F. A. ((2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México: Pearson.
- De la Fuente Alvarado, M. d. (2013). *Perú país de artesanos: el reto de la innovación*. Lima: Allpa.
- D'Onofrio Pareja, F., & Mendoza Mendoza, A. R. (2011). *Planeamiento estratégico de la ciudad de Ayacucho. Tesis de Maestría*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Centrum.
- Escobar Marmanillo, Y. (2015). *Calidad de producción y comercialización de la artesanía textil en el distrito de Yauli de la provincia de Huancavelica*. Huancavelica: Universidad César Vallejo. Unidad de Postgrado.
- Fiestas Ayala, P. (2012). *Plan estratégico de la región Ayacucho. Tesis de Maestría*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Centrum.
- Foppiano Rabinovich, G., & Ríos Ríos, G. (2011). *Consultoría del estudio de mercado de los productos textiles de las industrias creativas inclusivas en el Perú*. Lima: FIODM Fondo para el logro de los objetivos del milenio.
- Graglia J., E. (2012). *En búsqueda del bien común: manual de políticas públicas* (1 ed.). Buenos Aires: Konrad Adenauer Stiftung. Obtenido de [https://issuu.com/charlesalexandersablichhuamani/docs/libro\\_en\\_la\\_b\\_\\_squeda\\_d\\_el\\_bien\\_com\\_1](https://issuu.com/charlesalexandersablichhuamani/docs/libro_en_la_b__squeda_d_el_bien_com_1)
- Guevara-Delgado, J. R.-F. (2014). *Lineamientos estratégicos claves de competitividad para la introducción y fortalecimiento en la actividad exportadora, las MYPES del sector artesanal en la región de Piura, frente a las nuevas tendencias del mercado*. Piura : Universidad de Piura.
- Hein, W. (2015). *Strategic plan for Intercrafts Perú. Tesis de Maestría*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Centrum. Lima: Cemtrum Católica. Retrieved 2016
- Hernandez Sampietri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación. 6ta Edición*. México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M. A., Duane, I. R., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica : competitividad y globalización : conceptos y casos*. México DF: Cengage Learning.
- Indacochea Cáceda, A. (2016). *Estrategia para el éxito de los negocios : la perspectiva empresarial: más allá del planeamiento estratégico*. México DF.
- Indacochea, A., Carlos , B., Castañeda, J., & Céspedes, S. (2003). *Ayacucho competitivo*. Ayacucho: CARE Perú.
- Jiménez Castañeda, J. C., Domínguez Hernández, M. L., & Martínez Castro, J. C. (2009). Estrategias y competitividad de los Negocios de artesanía en México. *Pensamiento y Gestion, 07, Número 26*, 165-190.

- Marín Idarraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *estudios gerenciales*, Vol. 28, NO. 123,, 43-64.
- Mercado, P. (2012). *Comercialización y Exportación de Artesanías*. Obtenido de [http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/guia\\_empresarial/comercializacion\\_de\\_artesantias.pdf](http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/guia_empresarial/comercializacion_de_artesantias.pdf)
- MINCETUR. (2004). *Plan estratégico Nacional del sector exportador PENX. Plan operativo exportador del sector artesanía*. Lima.
- Ministerio de Comercio e Industria de España. (2011). *La competitividad del sector artesano en España*. Madrid: Secretaria General Técnica. Ministerio de Industria y Comercio de España.
- Padilla, R. (2006). Instrumentos de medición de la competitividad. *Presentación en PP* (pág. 17). Santo Domingo: CEPAL México.
- Perú. Congreso de la República. (25 de Julio de 2007). *Ley 29073. Ley del artesano y del desarrollo de la actividad artesanal*. Obtenido de [www.artesaniasdelperu.gob.pe](http://www.artesaniasdelperu.gob.pe): [http://www.artesaniasdelperu.gob.pe/archivos/descargas/documentos/Ley\\_29073.pdf](http://www.artesaniasdelperu.gob.pe/archivos/descargas/documentos/Ley_29073.pdf)
- Perú. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2011). *Lineamientos plan estratégico nacional de artesanía hacia el 2021. PNDAR*. Lima: MINCETUR. Obtenido de <http://www.artesaniasdelperu.gob.pe/archivos/descargas/Pendar.pdf>
- Perú. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2011). *Lineamientos. Plan estratégico nacional de artesanía hacia el 2021. PNDAR*. Lima: MINCETUR. Obtenido de <http://www.artesaniasdelperu.gob.pe/archivos/descargas/Pendar.pdf>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. CENTRUM. (2016). *Índice de competitividad regional del Perú 2015*. Lima: Centrum Católica.
- Porter, M. (1996). *Ventaja Competitiva de las naciones*. México: Ed. Harvard Business Review.
- Pretel Eslava, S. S. (2016). *Financiamiento y desarrollo de las MYPES del sector artesanía textil en la provincia de Huamanga: 2011-2014. Tesis de Maestría*. Ayacucho: Universidad San Cristóbal de Huamanga.
- Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo. (2005). *Informe sobre desarrollo humano Perú 2005 : hagamos de la competitividad una oportunidad para todos*. Lima: PNUD.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de la investigación*. Buenos Aires: Panapo.
- Soriano Giraldo , C. (2016). *Estrategias para el Desarrollo de Negocios Inclusivos en el sector artesanal*. Lima: AIDECA.
- UNESCO. (24 de Octubre de 2007). *Cultura. Artesanía y diseño*. Obtenido de Construir la confianza - La artesanía, elemento del desarrollo:

[http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL\\_ID=35418&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL_ID=35418&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)

Villalaz Pimentel, L. (Septiembre de 1999). Introducción al concepto de planificación estratégica.

## **ANEXOS**

### Anexo A Matriz de consistencia

#### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR TEXTIL ARTESANAL EN LA CIUDAD DE AYACUCHO 2016

Autor: José Antonio Vásquez Buenaño

| PROBLEMA  | OBJETIVOS  | HIPÓTESIS  | VARIABLES E INDICADORES                       |                            |              |                         |                       |
|---|--|--|---|----------------------------|--------------|-------------------------|-----------------------|
| <b>Problema principal</b>   | <b>Objetivo general</b>  | <b>Hipótesis general</b>   | <b>Variable 1 : PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b> |                            |              |                         |                       |
| ¿Cuál es la relación de la planificación estratégica y la competitividad del sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho en el periodo 2016?       | Determinar la relación entre la planificación estratégica y la competitividad del sector textil artesanal en la ciudad de Ayacucho en el año 2016. | Existe una relación significativa entre la planificación estratégica y la competitividad del sector textil artesanal en la ciudad de Ayacucho          | <b>Dimensiones</b>                            | <b>Indicadores</b>         | <b>Ítems</b> | <b>Niveles o rangos</b> |                       |
|   |  |  | <b>Intención estratégica</b>                  | Visión y misión            |              | 1.1                     | Alto<br>Medio<br>Bajo |
|   |  |  |   | Objetivos organizacionales |              | 1.2                     |                       |
|   |  |  | <b>Diagnóstico estratégico interno</b>        | Recursos humanos           |              | 2.1                     |                       |
| Estructura organizacional   |  | 2.2  |   |                            |              |                         |                       |
| <b>Diagnóstico estratégico externo</b>  | Identificación de mercados   |  | 3.1   |                            |              |                         |                       |
|   | Competencia  |  | 3.2   |                            |              |                         |                       |
| <b>Problemas específicos:</b>   | <b>Objetivos específicos:</b>  | <b>Hipótesis específicas:</b>  | <b>Variable 2 : COMPETITIVIDAD</b>            |                            |              |                         |                       |
| ¿Cuál es la relación existente entre la intención estratégica y la competitividad del sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016?            | Determinar la relación entre la intención estratégica y la competitividad del sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016                | Existe relación significativa entre la intención estratégica y la competitividad del sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016             |   |                            |              |                         |                       |
| ¿Cuál es la relación existente entre el diagnóstico estratégico interno y la competitividad en el sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016 | Determinar la relación entre el diagnóstico estratégico interno y la competitividad en el sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016    | Existe relación significativa entre el diagnóstico estratégico interno y la competitividad en el sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016 | <b>Dimensiones</b>                            | <b>Indicadores</b>         | <b>Ítems</b> | <b>Niveles o rangos</b> |                       |
|   |  |  | <b>Desarrollo económico</b>                   | Ingresos                   |              | 4.1                     | Alto<br>Medio<br>Bajo |
|   |  |  |   | Asociatividad en redes     |              | 4.2                     |                       |
| Canales de comercialización   |  | 4.3  |   |                            |              |                         |                       |
| ¿Cuál es la relación existente entre el diagnóstico estratégico externo y la competitividad en el sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016 | Determinar la relación entre el diagnóstico estratégico externo y la competitividad en el sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016    | Existe relación significativa entre el diagnóstico estratégico externo y la competitividad en el sector textil artesanal de la ciudad de Ayacucho 2016 | Desarrollo tecnológico                        |                            | 5.1          | Alto<br>Medio<br>Bajo   |                       |
|   |  |  | Diseño de nuevos productos                    |                            | 5.2          |                         |                       |

## Anexo B

## Instrumento de medición de la variable Planificación Estratégica y Competitividad

## Planificación estratégica y competitividad en talleres artesanales textiles, Ayacucho 2016

| PLANIFICACION ESTRATEGICA - Intención estratégica           |  |   |
|---|--|---|
|   | <b>1.1. Visión y misión</b>  |   |
| 1   | 1.1.1. ¿Cuenta su empresa con una visión formulada?  | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 2   | 1.1.2. ¿Considera que la visión de su empresa está bien enfocada?  | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 3   | 1.1.3. ¿Cuenta su empresa con una misión formulada?  | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
|   | 1.1.4. ¿Considera que la misión de su empresa está bien enfocada?  | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| <b>1.2.</b>   | <b>1.3. Objetivos organizacionales</b>   |   |
| 1.3.1.  | 1.3.2. ¿Considera que los objetivos de su empresa están orientados a la competitividad del mercado?                    | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| PLANIFICACION ESTRATEGICA - Diagnostico estratégico interno |  |   |
| <b>2.1.</b>   | <b>2.2. Recursos humanos</b>   |   |
| 2.1.1.  | 2.1.2. ¿Cuántas personas, incluido usted, forman su taller? De 2 a 5   | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 2.1.3.  | 2.1.4. ¿Cuántas personas, incluido usted forman su taller? De 6 a 10   | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
|   | 2.1.3. ¿Cuántas personas, incluido usted, forman su taller? Más de 11  | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 2.1.4.  | 2.1.5. ¿Considera que las personas que laboran en su empresa tienen las competencias técnicas o de gestión necesarias? | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 2.1.6.  | 2.1.7. ¿Tiene definido de capacitación para aplicar en su empresa?   | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| <b>2.3.</b>   | <b>2.4. Estructura organizacional</b>  |   |
| 2.4.1.  | 2.4.2. ¿Tiene definido un organigrama de su empresa?   | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 2.4.3.  | 2.4.4. ¿Aplica el organigrama de su empresa?   | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 2.4.5.  | 2.4.6. ¿Considera que su organización ha funcionado su bien en el último año?  | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |

## 3. Diagnóstico estratégico externo

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>3.1. Mercados</b> |  |
|----------------------|--|

|   |   |
|---|---|
| 3.1.1. <i>¿Dirige sus productos al mercado local?</i>   | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 3.1.2. <i>¿Dirige sus productos al mercado regional?</i>  | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 3.1.3. <i>¿Dirige sus productos al mercado Nacional?</i>  | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 3.1.4. <i>¿Dirige sus productos al mercado internacional?</i>   | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 3.1.5. <i>¿Conoce las exigencias de su mercado?</i>   | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 3.1.6. <i>¿Tiene un plan de marketing?</i>  | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| <b>3.2. Competencia comercial</b>   |   |
| 3.2.1. <i>¿Conoce cuántas empresas que compiten con usted?</i>  | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 3.2.2. <i>¿Conoce las estrategia que tiene su competencia?</i>  | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| <b>COMPETITIVIDAD - 4. Desarrollo económico</b>   |   |
| <b>4.1 Ingresos</b>   |   |
| 4.1.1. <i>¿En relación al año anterior sus ventas? Disminuyeron</i>                                       | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 4.1.3. <i>¿En relación al año anterior sus ventas? Aumentaron</i>   | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| <b>4.2. Asociatividad en redes</b>  |   |
| 4.2.2. <i>¿En cuántas redes de cooperación o asociatividad participa? Solo en 1</i>                       | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 4.2.3. <i>¿En cuántas redes de cooperación o asociatividad participa? Más de 2</i>                        | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| <b>4.3. Canales de comercialización</b>   |   |
| 4.3.1. <i>¿En relación al año anterior sus canales de comercialización? Disminuyeron</i>                  | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 4.3.2. <i>¿En relación al año anterior sus canales de comercialización? Se mantuvo</i>                    | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 4.3.3. <i>¿En relación al año anterior sus canales de comercialización? Aumento</i>                       | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 4.3.5. <i>¿Cuál fue el porcentaje de cambio? Igual</i>  | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 4.3.6. <i>¿Cuál fue el porcentaje de cambio? Más de 0%</i>  | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| <b>5. Innovación</b>  |   |
| <b>5.1. Tecnología</b>  |   |
| 5.1.1. <i>¿En relación al año anterior ha incorporado algún paquete tecnológico a su empresa? Ninguno</i> | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |



|  |   |
|--|---|
| 5.1.2. ¿En relación al año anterior ha incorporado algún paquete tecnológico a su empresa? Solo 1        | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 5.1.3. ¿En relación al año anterior ha incorporado algún paquete tecnológico a su empresa? Mas de 2      | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 5.1.4. ¿En qué áreas incorporó estos paquetes? Producción  | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 5.1.5. ¿En qué áreas incorporó estos paquetes? Gestión   | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 5.1.6. ¿En qué áreas incorporó estos paquetes? Producción y gestión                                      | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 5.1.7. ¿funciono el paquete tecnológico aplicado en su empresa?  | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| <b>5.2. Diseño</b>   |   |
| 5.2.1. ¿En relación al año anterior cuántos nuevos diseños fueron desarrollados por su empresa? Ninguno  | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 5.2.2. ¿En relación al año anterior cuántos nuevos diseños fueron desarrollados por su empresa? Solo 1   | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 5.2.3. ¿En relación al año anterior cuántos nuevos diseños fueron desarrollados por su empresa? Más de 2 | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 5.2.4. ¿Tuvo éxito con los diseños desarrollados en su empresa?  | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |
| 5.2.5. ¿Actualmente tiene algún plan de diseño nuevo para su empresa?                                    | <input type="radio"/> Si <input type="radio"/> No |

## Anexo C Base de datos de la muestra

### Base de datos de la variable Competitividad

|    | Preg1 | Preg2 | Preg3 | Preg4 | Preg5 | Preg6 | Preg7 | Preg8 | Preg9 |    | Preg10 | Preg11 | Preg12 | Preg13 | Preg14 | Preg15 | Preg16 | Preg17 | Preg18 | Preg19 | Preg20 | Preg21 |    |    |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|----|
| 1  | 2     | 2     | 1     | 2     | 2     | 1     | 2     | 2     | 2     | 16 | 1      | 1      | 1      | 1      | 2      | 1      | 2      | 1      | 1      | 1      | 1      | 2      | 15 |    |
| 2  | 1     | 1     | 1     | 2     | 2     | 1     | 1     | 1     | 2     | 12 | 2      | 1      | 2      | 1      | 2      | 1      | 2      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 2  | 17 |
| 3  | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 18 | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1  | 12 |
| 4  | 1     | 2     | 1     | 2     | 2     | 1     | 2     | 1     | 2     | 14 | 1      | 1      | 2      | 1      | 2      | 1      | 2      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 2  | 16 |
| 5  | 1     | 1     | 1     | 1     | 2     | 1     | 2     | 1     | 2     | 12 | 2      | 1      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 1      | 1      | 1      | 1      | 2  | 19 |
| 6  | 2     | 1     | 1     | 2     | 2     | 1     | 1     | 1     | 1     | 12 | 2      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 2      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 2  | 15 |
| 7  | 1     | 2     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 10 | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 1      | 1      | 1      | 1      | 2  | 20 |
| 8  | 1     | 2     | 1     | 1     | 1     | 1     | 2     | 1     | 2     | 12 | 2      | 1      | 2      | 1      | 2      | 2      | 2      | 2      | 1      | 1      | 1      | 1      | 2  | 19 |
| 9  | 1     | 2     | 1     | 2     | 2     | 1     | 2     | 1     | 1     | 13 | 2      | 1      | 2      | 1      | 2      | 1      | 2      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 2  | 17 |
| 10 | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 2     | 10 | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 1      | 1      | 1      | 1      | 2  | 20 |
| 11 | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 2     | 1     | 2     | 11 | 2      | 1      | 2      | 1      | 2      | 1      | 2      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 2  | 17 |
| 12 | 1     | 2     | 1     | 1     | 1     | 1     | 2     | 1     | 2     | 12 | 2      | 1      | 2      | 1      | 2      | 2      | 2      | 2      | 1      | 1      | 2      | 2      | 2  | 20 |
| 13 | 1     | 2     | 1     | 2     | 2     | 1     | 2     | 1     | 1     | 13 | 2      | 2      | 2      | 1      | 2      | 1      | 2      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 2  | 18 |
| 14 | 1     | 1     | 1     | 2     | 2     | 1     | 2     | 1     | 2     | 13 | 2      | 1      | 2      | 1      | 2      | 2      | 2      | 1      | 1      | 1      | 2      | 2      | 2  | 19 |
| 15 | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 2     | 1     | 2     | 11 | 2      | 1      | 2      | 1      | 2      | 2      | 2      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 2  | 18 |
| 16 | 1     | 2     | 1     | 2     | 2     | 1     | 2     | 1     | 1     | 13 | 2      | 1      | 2      | 1      | 2      | 1      | 2      | 1      | 1      | 1      | 1      | 1      | 2  | 17 |
| 17 | 1     | 2     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 2     | 11 | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 1      | 1      | 2      | 22 |    |
| 18 | 1     | 2     | 1     | 1     | 1     | 1     | 2     | 1     | 2     | 12 | 2      | 1      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2  | 23 |
| 19 | 2     | 2     | 1     | 2     | 2     | 1     | 2     | 1     | 2     | 15 | 2      | 1      | 1      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2  | 22 |
| 20 | 1     | 2     | 1     | 2     | 2     | 1     | 1     | 1     | 2     | 13 | 2      | 2      | 1      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2  | 23 |
| 21 | 1     | 2     | 1     | 1     | 2     | 1     | 2     | 1     | 2     | 13 | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2  | 24 |
| 22 | 1     | 2     | 1     | 2     | 2     | 1     | 2     | 1     | 2     | 14 | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2  | 24 |
| 23 | 1     | 2     | 1     | 2     | 2     | 1     | 2     | 1     | 2     | 14 | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2  | 24 |
| 24 | 1     | 2     | 1     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 16 | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2  | 24 |
| 25 | 1     | 2     | 1     | 2     | 2     | 1     | 2     | 2     | 2     | 15 | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2  | 24 |
| 26 | 1     | 2     | 1     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 16 | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2  | 24 |
| 27 | 1     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 1     | 2     | 16 | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 1      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2  | 23 |
| 28 | 2     | 2     | 1     | 2     | 2     | 1     | 2     | 1     | 2     | 15 | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2  | 24 |
| 29 | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 18 | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2  | 24 |
| 30 | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2     | 18 | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2      | 2  | 24 |

## Base de datos de la variable Planificación Estratégica

| Base de datos de la variable, Planificacion Estrategica |                          |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |    |    |    |                                    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|--------------------------|---|---|---|---|---|------------------------------------|---|---|---|----|----|----|------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| N°<br>Encuestados                                       | INTENCION<br>ESTRATEGICA |   |   |   |   |   | DIAGNOSTICO<br>ESTRATEGICO INTERNO |   |   |   |    |    |    | DIAGNOSTICO<br>ESTRATEGICO EXTERNO |    |    |    |    |    |    | TG |    |    |    |    |    |
|   | 1                        | 2 | 3 | 4 | 5 | T | 6                                  | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13                                 | T  | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |    | 19 | 20 | 21 | T  |    |
| 1   | 1                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 1                                  | 1 | 1 | 2 | 2  | 1  | 2  | 2                                  | 12 | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 15 | 34 |    |
| 2   | 1                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 2                                  | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 16 | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 15 | 38 |
| 3   | 2                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 | 2                                  | 2 | 1 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 15 | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 13 | 36 |    |
| 4   | 1                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 2                                  | 2 | 1 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 15 | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 13 | 35 |    |
| 5   | 2                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 | 2                                  | 2 | 1 | 1 | 2  | 1  | 2  | 2                                  | 13 | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 15 | 36 |    |
| 6   | 2                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 | 2                                  | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 16 | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 13 | 37 |    |
| 7   | 1                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 1                                  | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 1  | 1                                  | 13 | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 13 | 33 |    |
| 8   | 1                        | 2 | 2 | 2 | 1 | 8 | 2                                  | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 16 | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 12 | 36 |    |
| 9   | 1                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 2                                  | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 16 | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 12 | 35 |    |
| 10  | 1                        | 2 | 2 | 2 | 2 | 7 | 2                                  | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 16 | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 13 | 36 |    |
| 11  | 1                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 2                                  | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 16 | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 13 | 36 |    |
| 12  | 1                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 2                                  | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 16 | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 11 | 34 |    |
| 13  | 1                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 2                                  | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 16 | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 12 | 35 |    |
| 14  | 1                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 2                                  | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 16 | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 11 | 34 |    |
| 15  | 1                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 2                                  | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 16 | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 11 | 34 |    |
| 16  | 1                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 2                                  | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 16 | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 11 | 34 |    |
| 17  | 1                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 2                                  | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 16 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 10 | 33 |    |
| 18  | 1                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 2                                  | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 16 | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 11 | 34 |    |
| 19  | 1                        | 1 | 2 | 1 | 1 | 6 | 1                                  | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 15 | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 11 | 32 |    |
| 20  | 1                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 2                                  | 1 | 1 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 14 | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 11 | 32 |    |
| 21  | 1                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 2                                  | 1 | 1 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 14 | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 10 | 31 |    |
| 22  | 1                        | 1 | 2 | 1 | 1 | 6 | 2                                  | 1 | 1 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 14 | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 11 | 31 |    |
| 23  | 1                        | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2                                  | 1 | 1 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 14 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 10 | 29 |    |
| 24  | 2                        | 1 | 1 | 1 | 1 | 6 | 2                                  | 1 | 1 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 14 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 10 | 30 |    |
| 25  | 1                        | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2                                  | 1 | 1 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 14 | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 11 | 30 |    |
| 26  | 1                        | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2                                  | 1 | 1 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 14 | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 10 | 29 |    |
| 27  | 1                        | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2                                  | 1 | 1 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 14 | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 11 | 30 |    |
| 28  | 1                        | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2                                  | 1 | 1 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 14 | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 9  | 28 |    |
| 29  | 1                        | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1                                  | 1 | 1 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 13 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 8  | 26 |    |
| 30  | 1                        | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2                                  | 1 | 1 | 1 | 1  | 1  | 2  | 2                                  | 11 | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 8  | 24 |    |

## ANEXO D. BASE DE DATOS DE LA PRUEBA PILOTO

| Base de datos de confiabilidad, Planificacion Estrategica |                          |   |   |   |   |   |                                    |   |   |   |    |    |    |                                    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---|--------------------------|---|---|---|---|---|------------------------------------|---|---|---|----|----|----|------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| N°<br>Encuestados   | INTENCION<br>ESTRATEGICA |   |   |   |   |   | DIAGNOSTICO<br>ESTRATEGICO INTERNO |   |   |   |    |    |    | DIAGNOSTICO<br>ESTRATEGICO EXTERNO |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | TG |
|   | 1                        | 2 | 3 | 4 | 5 | T | 6                                  | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13                                 | T  | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | T  |    |
| 1   | 1                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 1                                  | 1 | 1 | 2 | 2  | 1  | 2  | 2                                  | 12 | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 2  | 2  | 15 | 34 |    |
| 2   | 1                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 2                                  | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 16 | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 15 | 38 |
| 3   | 2                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 | 2                                  | 2 | 1 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 15 | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 13 | 36 |
| 4   | 1                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 2                                  | 2 | 1 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 15 | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 13 | 35 |
| 5   | 2                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 | 2                                  | 2 | 1 | 1 | 2  | 1  | 2  | 2                                  | 13 | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 15 | 36 |
| 6   | 2                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 8 | 2                                  | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 16 | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 13 | 37 |
| 7   | 1                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 1                                  | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 1  | 1                                  | 13 | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 13 | 33 |
| 8   | 1                        | 2 | 2 | 2 | 1 | 8 | 2                                  | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 16 | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 12 | 36 |
| 9   | 1                        | 2 | 2 | 1 | 1 | 7 | 2                                  | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 16 | 1  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 12 | 35 |
| 10  | 1                        | 2 | 2 | 2 | 2 | 7 | 2                                  | 2 | 2 | 2 | 2  | 2  | 2  | 2                                  | 16 | 1  | 2  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 13 | 36 |

| Base de datos de confiabilidad, Competitividad |                      |   |   |   |   |   |   |   |   |    |            |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|--|----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| N°<br>Encuestados                              | DESARROLLO ECONOMICO |   |   |   |   |   |   |   |   |    | INNOVACION |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | TG |    |
|  | 1                    | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | T  | 10         | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | T  |    |    |
| 1  | 2                    | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 16 | 1          | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 15 | 31 |
| 2  | 1                    | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 13 | 2          | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 14 | 27 |
| 3  | 2                    | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 18 | 1          | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 12 | 30 |
| 4  | 1                    | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 14 | 1          | 1  | 2  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 15 | 29 |
| 5  | 1                    | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 12 | 2          | 1  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 19 | 31 |    |
| 6  | 2                    | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 12 | 2          | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 15 | 27 |    |
| 7  | 1                    | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 | 2          | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 20 | 30 |    |
| 8  | 1                    | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 12 | 2          | 1  | 2  | 1  | 2  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 2  | 18 | 30 |    |
| 9  | 1                    | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 11 | 2          | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 17 | 28 |    |
| 10   | 1                    | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 10 | 2          | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 2  | 1  | 1  | 1  | 1  | 2  | 20 | 30 |    |



### Acta de Aprobación de originalidad de Tesis

Yo, Santiago Aquiles Gallarday Morales, docente de la Escuela de Postgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado: **Planificación Estratégica y Competitividad en el Sector Textil Artesanal en la ciudad de Ayacucho 2016**, del estudiante **José Antonio, Vásquez Buenaño**; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 22% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 05 de Marzo del 2017



Santiago Aquiles Gallarday Morales

DNI: 25514954

Visualizador de Documentos de Turnitin - Google Chrome  
 Es seguro | https://turnitin.com.do?i=18...=78799665&ru=1049810763&unp=ae28

Prueba el nuevo Feedback Studio

turnitin 22%  
 Resumen de Coincidencias

Planificación Estratégica y Competitividad en el Sector Textil Artesanal en la ciudad de Ayacucho 2016

ESCUELA DE POSTGRADO  
 UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

PROYECTO DE TESIS  
**Planificación Estratégica y Competitividad en el Sector Textil Artesanal en la ciudad de Ayacucho 2016**

AUTOR:  
 Br. José Antonio Vásquez Buenaño

ASESOR:  
 Mg. Santiago A. Gallartay Morales

SECCIÓN  
 Ciencias Empresariales

Resumen de Coincidencias

| Nº | Descripción de la coincidencia                      | Porcentaje |
|----|---|------------|
| 1  | www.scifido.com<br>fuente de internet               | 4%         |
| 2  | biobioetadigital.uscail<br>fuente de internet       | 3%         |
| 3  | www.repositorio.ucaz.edu.pe<br>fuente de internet   | 1%         |
| 4  | es.scifido.com<br>fuente de internet                | 1%         |
| 5  | es.scifido.com<br>fuente de internet                | 1%         |
| 6  | Entregado a Pontificia ...<br>Trabajo de estudiante | 1%         |
| 7  | pinua.udcp.edu.pe<br>fuente de internet             | 1%         |
| 8  | www.ceplan.gob.pe<br>fuente de internet             | 1%         |

Escuela de Postgrado UCV  
 Investigación  
 Campus Lima Norte



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE

Escuela de Posgrados

A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:

Jose Antonio Vasquez Buenano

INFORME TÍTULADO:

Planificación Estratégica y Competitividad En el Sector

Textil Artesanal En La Ciudad De Ayacucho 2016

PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:

MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA

SUSTENTADO EN FECHA:

14 DE JUNIO 2017

NOTA O MENCIÓN:

Por UNANIMIDAD



FIRMA DEL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN

DR. HUGO L. AGUIRRE ALONSO



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

VÁSQUEZ BUENAÑO, JOSÉ ANTONIO  
D.N.I. : 28.314.911  
Domicilio : Av. los Fiscales 1589 Jpto 21. La Molina  
Teléfono : Fijo : 278.7229 Móvil : 999056013  
E-mail : .....

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

Tesis de Pregrado

Facultad : .....  
Escuela : .....  
Carrera : .....  
Título : .....

Tesis de Posgrado

Maestría

Doctorado

Grado : .....  
Mención : .....

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

VÁSQUEZ BUENAÑO, JOSÉ ANTONIO  
.....  
.....

Título de la tesis:

PLANIFICACION ESTRATEGICA y COMPETITIVAS en el Sector  
Textil Artesanal en la Ciudad de Ayacucho 2016  
.....

Año de publicación : 2018

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

Firma : .....

Fecha : .....

28/NOV/2018