

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



Estrategia competitiva para incrementar las ventas de artículos de regalo y decoración de lana de ovino de la asociación de artesanos productores agropecuarios – APAGROP, Lambayeque – 2017

Tesis que presenta la Bachiller
SUÁREZ SALAZAR JUANA EDITH

Para optar el título profesional de
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Lambayeque - Perú

Diciembre - 2017

**ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA INCREMENTAR LAS VENTAS
DE ARTÍCULOS DE REGALO Y DECORACIÓN DE LANA DE OVINO
DE LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS PRODUCTORES
AGROPECUARIOS – APAGROP, LAMBAYEQUE – 2017
AGROPECUARIOS – APAGROP, LAMBAYEQUE – 2017**

Decreto de sustentación N°

De fecha

De fecha



Juana Edith Suárez Salazar

Juana Edith Suárez Salazar
Bachiller

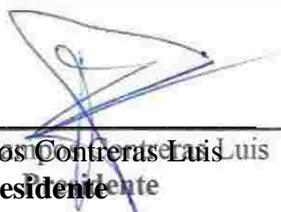


Msc. José Foción Echeverría Lara

Msc. José Foción Echeverría Lara
Asesor

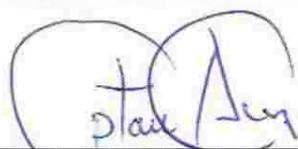
Presentada para obtener el título profesional de Administradora de Empresas

Aprobado por el jurado:



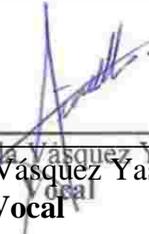
Lic. Campos Contreras Luis

Presidente



Lic. Cristóbal Campos Marco

Secretario



Castañeda Vásquez Yasmy

Vocal

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente al creador de todas las cosas, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. Por ello, con toda la humildad que mi corazón puede emanar, lo dedico a Dios.

Así mismo, dedico esta tesis a mis padres, por ser los pilares más importantes de mi vida y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.

A mi hermanita Karina, que siempre ha estado junto a mí brindándome su apoyo.

A mis maestros, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

Finalmente, a todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

AGRADECIMIENTO

Agradecer en primer lugar a Dios, quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, valores, principios, empeño, perseverancia, coraje para conseguir mis objetivos.

De igual manera agradecer a mi asesor de tesis, Msc. José Echeverría Lara, por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar este trabajo de investigación con éxito.

Asimismo, agradecer de todo corazón al presidente de la asociación de artesanos productores agropecuarios-APAGROP, Sr. Esteban Manayay Purihuamán, así como a todos los socios por darme la oportunidad de trabajar con ellos.

Extender un agradecimiento especial a la Lic. Patty Flores Huamán por su paciencia y apoyo incondicional durante todo este proyecto.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Para ellos, muchas gracias y que Dios los bendiga.

ÍNDICES

Índice General

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICES	v
Índice General.....	v
Índice de Tablas	ix
Índice de figuras.....	ix
RESUMEN	xi
SUMMARY.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: EL OBJETO DE ESTUDIO	3
1.1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.1.2. Formulación del problema	7
1.1.3. Objetivos de la investigación	7
1.1.4. Justificación del estudio	7
1.1.5. Viabilidad del estudio	8
1.1.6. Variables.....	8
1.1.7. Hipótesis.....	9

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes del problema	9
2.2. Estrategias Competitivas	14
2.2.1. Definición.....	14
2.2.2. Importancia.....	15
2.2.3. Elementos	15
2.2.4. Criterios para una estrategia competitiva eficaz	16
2.2.5. Proceso de formulación de una estrategia competitiva	17
2.2.6. Alternativas estratégicas	18
2.3. Ventas	25
2.3.1. Definición.....	25
2.3.2. Importancia.....	26
2.3.3. Tipos de ventas	26
CAPITULO III: METODOLOGÍA	28
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación	28
3.1.1. Tipo de investigación.....	28
3.1.2. Diseño de investigación	29
3.2. Población y Muestra	29
3.2.1. Población.....	29
3.2.2. Muestra.....	31

3.3.	Recolección de Datos	31
3.3.1.	Métodos de recolección de datos.....	31
3.3.2.	Técnicas.....	32
3.3.3.	Instrumentos	32
3.3.4.	Procedimiento para la recolección de datos.....	33
3.4.	Análisis de Datos.....	34
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		36
4.1.	Resultados	36
4.2.	Discusión.....	45
CAPITULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN		48
5.1.	Título.....	48
5.2.	Objetivos	48
5.3.	Análisis situacional de APAGROP.....	48
5.3.1.	Descripción de las actividades de la asociación	48
5.3.2.	Constitución	48
5.3.3.	Factor Infraestructura.....	49
5.3.4.	Factor Comercial	50
5.3.5.	Factor de Recursos Humanos.....	50
5.3.6.	Factor de Producción	51
5.3.7.	Factor Económico y Financiero	54

5.3.8. Factor Tecnológico	55
5.3.9. Factor Administrativo	55
5.4. Análisis del sector turístico en la región de Lambayeque	57
5.5. FODA DE APAGROP	62
5.5.1. Fortalezas	62
5.5.2. Debilidades.....	62
5.5.3. Oportunidades	63
5.5.4. Amenazas	63
5.6. Estrategias	63
5.6.1. Determinación de la estrategia competitiva más adecuada para APAGROP	63
5.6.2. Público objetivo.....	63
5.6.3. Tamaño y localización	64
5.6.4. Estrategia de Enfoque o Alta Segmentación.....	66
5.6.5. Presupuesto	67
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	67
Conclusiones	67
Recomendaciones.....	69
ANEXOS	73

Índice de Tablas

Tabla 1: Requisitos necesarios para cada Estrategia Genérica	23
Tabla 2: Expertos en estrategias competitivas – Lambayeque	30
Tabla 3: Expertos en artesanía textil – Lambayeque	30
Tabla 4: Operacionalización de variable independiente	35
Tabla 5: Operacionalización de variable dependiente	35
Tabla 6: Precios de venta de los productos	54
Tabla 7: Arribos mensuales de Turistas Nacionales y Extranjeros	58

Índice de figuras

Ilustración 1. Estrategias competitivas genéricas de Michael Porter.....	19
Ilustración 2. Gráfica de Periodicidad de ventas	36
Ilustración 3. Gráfica de Meses de ventas.	37
Ilustración 4. Gráfica de Productos más vendidos	37
Ilustración 5. Gráfica de las Capacitaciones recibidas.	38
Ilustración 6. Gráfica del Tipo de capacitaciones recibidas	39
Ilustración 7. Gráfica de Comunicación entre asociados	39
Ilustración 8. Gráfica de Motivos por los que se cambian los diseños	40
Ilustración 9. Gráfica del Tiempo dedicado a la fabricación de los productos	41
Ilustración 10. Gráfica del Agrado por la forma de trabajo en la asociación.....	41
Ilustración 11. Gráfica de Avance en la elaboración de los productos	42
Ilustración 12. Gráfica de Participación y experiencia en ventas	43
Ilustración 13. Gráfica de Género	43

Ilustración 14. Gráfica de Tiempo en la elaboración de artesanía textil.....	44
Ilustración 15. Gráfica de Participación en el cambio que se pueda dar en la asociación.....	44
Ilustración 16: Cadena Productiva de elaboración de productos en lana de ovino por los Artesanos de APAGROP	53

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general elaborar una propuesta de estrategia competitiva para incrementar las ventas de los artículos de regalo y decoración de lana de ovino de la asociación de artesanos APAGROP. El estudio de tipo cuantitativo, utilizó como instrumentos entrevistas y encuestas que se aplicaron a los sujetos participantes, y diario de campo, donde se evidenció la realidad observada en el lugar donde se realizó el estudio.

En el estudio se evidencia que la asociación APAGROP tiene mucho potencial, tanto humano como material, para poder convertirse en una asociación muy competitiva, que puede sobresalir en el mercado y sobre todo superar su gran problema que hace muchos años viene experimentando (bajos niveles de ventas).

Los resultados de la presente investigación han permitido demostrar que las estrategias competitivas genéricas (enfoque o de segmentación) mejora el posicionamiento y ventas de la asociación APAGROP considerando su aplicación en un corto y mediano plazo dentro del mercado de Lambayeque.

Palabras claves:

Estrategia, competitividad, ventas, Incahuasi.

SUMMARY

The present research work has as general objective to elaborate a proposal of competitive strategies to increase the sales of gift articles and decoration of wool of sheep of the association of artisans APAGROP. The quantitative study, used as instruments interviews and surveys that were applied to the participants, and field diary, where the reality observed in the place where the study was made was evidenced.

The study shows that the association APAGROP has a lot of potential, both human and material, to become a very competitive association, which can excel in the market and above all overcome its great problem that has been experiencing for many years (low levels of sales).

The results of the present investigation have demonstrated that the generic competitive strategies (focus or segmentation) improve the positioning and sales of the APAGROP association considering its application in a short and medium term within the Lambayeque market.

Keywords:

Strategy, competitiveness, sales, Incahuasi.

INTRODUCCIÓN

Los negocios artesanales vienen funcionando desde tiempos inmemoriales en las cuales expresan sus manifestaciones culturales y es utilitaria para ellos mismos, quienes confeccionan sus prendas utilizando lana de ovino, y desde el año 2005 vienen ofertando productos artesanales a los turistas y participan en ferias especializadas tales como PERUVIAN GIT SHOW, HECHO A MANO, MISTURA, solo por mencionar algunas. Sin embargo, los peruanos admiran el arte pero no lo compran, caso contrario que ocurre con los extranjeros, quienes admiran y compran las piezas de arte siempre y cuando estas sean autóctonas. Añadiendo a esto la carencia de una gestión empresarial de las asociaciones artesanales que les permitan determinar las estrategias competitivas más adecuadas y realizar la correcta promoción de sus productos que tienen al utilizar tintes naturales, el cual da mayor y mejor fijación y duración de los colores en los productos, brindándoles un valor agregado.

Es por tal motivo que surge el presente estudio de la situación problemática donde evidencia que lo anteriormente descrito ha generado que sus ventas disminuyan y sean eventuales. Por lo cual surgió el siguiente problema: ¿Cómo se podría incrementar las ventas de artículos de regalo y decoración de lana de ovino de la Asociación de artesanos productores agropecuario-APAGROP?

Esto me lleva al objetivo de proponer estrategias competitivas que permitirán incrementar las ventas de artículos de regalo y decoración de lana de ovino de la Asociación de artesanos productores agropecuario-APAGROP.

Los artículos de regalo y decoración de lana de ovino que se producen en Incahuasi reportan una calidad de primera que ha sido percibida y aplaudida por los nacionales y mucho más por los extranjeros que han podido observar tales piezas de arte.

La investigación se desarrolló en 5 capítulos, los cuales son detallados a continuación:

Capítulo I: En el cual se describe la situación problemática, se formula el problema de investigación; del mismo modo se justifica y describe la importancia del trabajo e indica las limitaciones y objetivos de la misma.

Capítulo II: Comprende los antecedentes de estudio y los sistemas teóricos conceptuales que dan el sustento teórico científico a la investigación.

Capítulo III: Refiere la trayectoria de la investigación, el enfoque seleccionado, objeto de estudio, sujetos participantes, métodos, técnicas e instrumentos y procedimiento de recolección de datos, así como el análisis de datos.

Capítulo IV: Contiene el análisis e interpretación de los resultados y consideraciones finales.

Capítulo V: Describe la propuesta de investigación, la misma que contiene la estrategia competitiva más adecuada y correcta que debe emplear APAGROP.

Capítulo VI: Detalla las conclusiones y recomendaciones del estudio.

CAPÍTULO I: EL OBJETO DE ESTUDIO

1.1.1. Planteamiento del problema

De acuerdo a la definición adoptada por el Simposio UNESCO/CCI, “Los productos artesanales son los producidos por artesanos, ya sea totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado, vinculadas a la cultura, decorativas, funcionales, tradicionales, simbólicas y significativas religiosa y socialmente”; por lo tanto, el encanto principal de la artesanía en cualquiera de sus sectores, radica en que es un reflejo del folklor e idiosincrasia de las sociedades, una proyección de la voz artística de sus creadores y, a nivel comercial, a la vista de los clientes, considerado como un producto único, exclusivo e irreplicable en comparación de aquellas compras masificadas y repetitivas.

Todo ello ha contribuido a que la artesanía despierte el interés de una serie de entidades de diversas índoles, puesto que brindan un porcentaje significativo al PBI de todos los países del mundo, principalmente en zonas rurales donde la producción artesanal está íntimamente asociada con las economías familiares; es por ello que la mayor parte de los negocios en este rubro, son pequeñas empresas y micro empresas, conformados por personas individuales o un grupo reducido de artesanos trabajadores, llamadas asociaciones.

Pese a ello, la situación actual de los artesanos no es tan favorable, puesto que enfrenta diferentes problemáticas o limitaciones, tal como lo reporta el “Censo Económico Nacional-Sector Artesanal” ejecutado por el Ministerio de Desarrollo Económico de Bogotá, Julio 2010: “Las artesanías han venido cediendo paso a los productos fabricados en serie gracias al perfeccionamiento de los procedimientos mecánicos de fabricación. Además de la consecuente

reducción en su mercado, existen limitaciones asociadas con los niveles de escolaridad en la población artesana y con la ausencia de definición del orden jerárquico de trabajo frente a las tres funciones de la labor artesanal: producción, gestión y comercio”.

Por ejemplo, en España, se ha identificado que las empresas artesanas tienen escasa rentabilidad del negocio, dificultades a la hora de obtener financiación y la alta competencia con productos importados de baja calidad, así como en el acceso a nuevos canales de distribución, escaso interés o capacidad para exportar productos y la falta de una estrategia definida de crecimiento del negocio. Sin embargo, se detectó fortalezas como la incorporación del diseño y nuevas tendencias, la amplia gama de productos artesanos, la vinculación con sectores como el turismo. (Económicos, 2015, págs. 12-14)

En México, considerado el principal vendedor de artesanía en toda América Latina, pese a que reciben el apoyo por parte del Estado mediante Fondo Nacional para el Fomento a las Artesanías (FONART), las empresas artesanales enfrentan el poco reconocimiento y prestigio social de este trabajo, el abandono del oficio por parte de las generaciones jóvenes, la competencia desleal con productos provenientes de otros países, así como la piratería y los problemas de comercialización; siendo este último el principal problema. (Pública, 2012). Pese a estas problemáticas, las asociaciones de artesanos decidieron tomar distintas decisiones para mantener a flote sus negocios como reinventarse y conquistar nuevos mercados y compradores, tales como, los museos de arte o de arte popular, las galerías, y las tiendas de exhibición y venta de objetos artísticos. De igual manera, esas artesanías son creadas para una clientela exclusiva y abastada, interesada en adquirir las “excentricidades” ingeniosas de las mentes creativas de artesanos populares. (Freitag, Políticas culturales y el sector artesanal: una revisión en el contexto, 2015, págs. 3-5).

Sin ir también muy lejos, en Ecuador se presenta una situación similar, pues los problemas son múltiples y muy heterogéneos, siendo los principales los siguientes: aprovisionamiento de materias primas, técnicas de trabajo y procesos de producción, adaptación a nuevas tecnologías y materias primas, diseño, sistemas contables y administrativos, mercadeo y comercialización y cooperativismo. A pesar de estos obstáculos que tienen que pasar los artesanos no han desaparecido, pero si han tenido que realizar distintas acciones y, con la cooperación del Gobierno ecuatoriano, que permitan su supervivencia en este mercado muy competitivo, señalando así algunas de ellas: obtención del Sello de Excelencia de la UNESCO, firma de convenios con los diferentes sectores e instituciones públicas y privadas para que las asociaciones artesanales y/o artesanos independientes puedan comercializar y fomentar sus productos, logrando en los últimos meses un incremento de sus ventas. (Productividad, 2012)

En nuestro país, la oferta artesanal peruana se orienta a tres tipos de mercados: local, turístico (turismo interno y receptivo) y de exportación. Los dos primeros son atendidos principalmente por ‘artesanos tradicionales y de souvenirs’, cuyas organizaciones de trabajo son de tipo individual o familiar y que se dedican a esta actividad en forma complementaria a otras. Por su parte, el mercado de exportación es cubierto por agentes con visión empresarial desarrollada, muchos de los cuales aprovechan ventajas vía consorcios, gremios y/o asociaciones produciendo generalmente a pedido, siguiendo cambios de tendencias de mercados, asistiendo regularmente a ferias internacionales, etc. Es por tal motivo, que aproximadamente el 54% de ventas de artesanía peruana son textiles. (Briceno, 2012).

No obstante, nuestra artesanía enfrenta grandes problemas, tal como lo manifiesta el presidente de la Benemérita Asociación de Artesanos de Cusco, Salustio Ríos Garrido, al Diario Correo en noviembre del 2014: "La problemática artesanal es bastante extensa en especial dentro

de lo que es la promoción y el comercio de estos productos, ya que tenemos mucha competencia desleal de países muy industrializados, principalmente de China, por la gran cantidad de productos artesanales de bajos precios pero de baja calidad que llegan", además puntualizó que el 50% de la venta de artesanías que se da en el mercado nacional y local es del extranjero.

La región de Lambayeque no es ajena a estas dificultades, muestra de ello es que hasta el momento el distrito de Incahuasi no registra reportes de artesanía exportada, debido a que los artículos de regalo y decoración del distrito no son muy conocidos fuera de nuestras fronteras, a pesar de que las asociaciones de artesanos de Incahuasi son constantemente capacitadas por el Centro de Innovación Tecnológica Sipán Lambayeque – CITE SIPAN. (Flores, 2015, pág. 15). A pesar de todo ello, la Asociación APAGROP, trabaja mancomunadamente con diseñadoras de modas limeñas para presentar colecciones de artículos de regalo y decoración en lana de ovino y otros materiales, que son presentados una vez al año en algunas ferias de artesanía en la ciudad de Lima. Sin embargo, ha visto la necesidad de mejorar su potencial, competitividad, erradicar el trabajo deficiente en cuanto a difusión de los productos, lo cual ha impedido captar clientes principalmente extranjeros, e incrementar sus ventas, y pese a que los artesanos miembros de la asociación han mejorado grandemente la calidad del producto terminado, han aprendido a realizar planes de negocio para su asociación permitiéndoles con ello la determinación exacta de los precios de sus productos, lograr obtener su marca propia denominada “APAGROP”, registrada en INDECOPI, la problemática siempre siendo la misma: pocas ventas por desconocimiento del producto en el mercado nacional como en el extranjero y, la poca utilidad obtenida de cada producto que sacan a la venta; siendo esta la preocupación constante por la asociación, lo cual ha generado que algunos de los artesanos estén perdiendo el interés en continuar con esta práctica.

Desde esta perspectiva, elaborar y crear estrategias competitivas se vuelve indispensable y fundamental si es que la asociación quiere permanecer, crecer y volverse competitiva en el mercado.

1.1.2. Formulación del problema

¿Cómo se podría incrementar las ventas de artículos de regalo y decoración de lana de ovino de la Asociación de artesanos productores agropecuario-APAGROP?

1.1.3. Objetivos de la investigación

1.1.3.1. Objetivo general

Proponer estrategias competitivas que permitirán incrementar las ventas de artículos de regalo y decoración de lana de ovino de la Asociación de artesanos productores agropecuario-APAGROP.

1.1.3.2. Objetivos específicos

- a) Diagnosticar la situación actual de la Asociación de artesanos productores agropecuario-APAGROP.
- b) Determinar los factores que afectan las ventas de artículos de regalo y decoración de lana de ovino de la Asociación de artesanos productores agropecuario-APAGROP.
- c) Definir las estrategias competitivas más adecuadas para la asociación.
- d) Identificar los recursos con los que cuenta la organización y los requeridos para la realización de cada estrategia.

1.1.4. Justificación del estudio

Es necesario contar con estrategias que permita generar una oferta competitiva de acuerdo a las exigencias del mercado e impulsar el empleo digno y decente de los artesanos.

En ese sentido, el presente trabajo de investigación se orienta a contribuir al mejoramiento y la competitividad de la asociación de artesanos productores agropecuario-APAGROP, así como establecer objetivos y estrategias, brindando las herramientas que permitan su ordenamiento y estructuración con un enfoque sostenible, inclusivo y ambientalmente responsable.

Desde el punto de vista metodológico, se estarían estableciendo un conjunto de directrices que permitirían orientar el desarrollo de posteriores investigaciones.

Finalmente, el trabajo es de importancia para el propio autor, puesto que servirá para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad y para poder obtener el título profesional de Lic. en Administración de Empresas.

1.1.5. Viabilidad del estudio

Para llevar a cabo el presente trabajo de investigación, se posee los siguientes recursos:

Económica: Se cuenta con los recursos económicos necesarios ya que el proyecto no es muy costoso para llevarlo a cabo.

Social: No existe restricción alguna, al contrario, se tiene el apoyo de todos los artesanos integrantes de la asociación quienes colaborarán incondicionalmente, por cuanto los resultados de la investigación será un gran aporte para la asociación de artesanos productores agropecuario-APAGROP.

Técnico: Se posee con los equipos tecnológicos necesarios (procesador de datos, software, impresora, etc.).

Por lo tanto, debido que se dispone de los recursos antes mencionados, este proyecto de investigación es viable.

1.1.6. Variables

Variable independiente: Estrategias competitivas

Variable dependiente: Ventas

Variable interviniente: Asociación de artesanos productores agropecuarios- APAGROP

1.1.7. Hipótesis

1.1.7.1. Hipótesis General

Hg: La aplicación de estrategias competitivas permite incrementar las ventas de artículos de regalo y decoración de lana de ovino de la Asociación de artesanos productores agropecuario-APAGROP.

1.1.7.2. Hipótesis Específicas

H1: La situación actual de la Asociación de artesanos productores agropecuario-APAGROP genera disminución en las ventas de artículos de regalo y decoración de lana de ovino.

H2: Los factores externos afectan las ventas de artículos de regalo y decoración de lana de ovino de la Asociación de artesanos productores agropecuario-APAGROP.

H3: Las estrategias competitivas de Michel Porter son las más adecuadas para la asociación.

H4: El aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la organización y los requeridos para la realización de cada estrategia ocasiona mejorar su potencial, competitividad y erradicar el trabajo deficiente.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del problema

Según Lima (2012), en su investigación “**Estrategias de competitividad para Pymes**” cuyo objetivo fue presentar metodologías de planteamiento de estrategias para mejorar la competitividad de las empresas pequeñas y medianas, utilizando la metodología de tipo descriptiva, documental y exploratoria, en donde la población estuvo conformada por pequeñas,

medianas y empresas grandes del sector textil, con una muestra de 55 pequeñas y medianas empresas y 5 grandes empresas, mediante el empleo de entrevistas y encuestas, se llegó a la siguiente conclusión: La competitividad de una empresa empieza dentro de ella por lo que es necesario que la dirección y las líneas ejecutoras (gerencias y direcciones) estén enfocadas al cliente y, una empresa que desee ser competitiva necesita tener “bolsillos llenos”, esto se refiere a que la empresa necesita recursos para poder mantenerse en la competencia. Además recomendó que las pymes deban adaptarse a las nuevas exigencias del mercado para lo cual tienen que establecer mecanismos que le permitan establecer ventajas competitivas en comparación de su competencia.

De acuerdo a Hernández (2012), en **“Estrategia competitiva para el sector artesanías en comunidades del Estado de Hidalgo-Ecuador”**, cuyo objetivo fue diseñar estrategias de competitividad para impulsar la innovación de las microempresas del sector artesanal en las comunidades el Nith, Tlahuelompa y Tizipan de Zaragoza de Hidalgo, y la cual fue de tipo descriptivo, diseño transversal, no experimental, en donde tomó como población a las comunidades del Nith, Tlahuelompa y Tizapa de Zaragoza del estado de Hidalgo, determinando la muestra por conveniencia y utilizando entrevistas y observaciones, concluyó que existen problemáticas en común que presentan tanto micros y pymes del sector artesanal, como: falta de apoyos financieros, dificultada para colocar sus productos, desconocimiento para determinar nuevos mercados potenciales, así mismo, las estrategias financieras y de mercadotecnia son las que más afectan en la innovación en la empresa, dado que la innovación impulsa también la competitividad misma de la empresa. Además recomendó que sea necesario realizar trabajos de investigación relacionadas con el diseño para generar nuevas propuestas de producto pero también para integrar una imagen corporativa para este tipo de empresas.

Galdámez, Mejía y Pocasangre (2010). **“Diseño de una estrategia competitiva para el sector artesanías de El Salvador ante los diferentes tratados de libre comercio”**, teniendo como objetivo: Diseñar una estrategia integral para el sector Artesanías de El Salvador, a fin de mejorar su competitividad de tal manera que permita promover su desarrollo y aprovechar las oportunidades que representan los tratados de Libre Comercio. Este trabajo de investigación fue de tipo exploratoria, descriptiva, de campo y explicativa, de diseño experimental, cuya población fueron las empresas que se dedican a la elaboración de Artesanías en El Salvador, determinando como muestra las que tienen gran potencialidad de exportación o que ya se estén exportando, en total 149, para lo cual se hizo necesario valerse de encuestas, entrevistas y observación. En esta investigación se pudo comprobar que el sector artesanías dentro de sus principales obstáculos es una baja productividad, debido a una incorrecta planificación del trabajo. También se comprobó que el artesano posee un admirable dominio de la técnica en la elaboración de artesanías, sin embargo esto necesita complementarse con otros elementos como (creación de nuevos diseños, planificación, eficiencia, etc.), es por ello que se recomendó que los artesanos deben administrar su empresa como una unidad integrada no solo orientada a la producción, sino que también deben dar importancia a todas las demás áreas que la componen: Organización, comercialización, finanzas, contabilidad y recursos humanos.

Romero y Guevara (2014), en su trabajo de investigación **“Lineamientos estratégicos claves de competitividad para la introducción y fortalecimiento en la actividad exportadora, de las Mypes del sector artesanal en la región de Piura, frente a las nuevas tendencias del mercado”**, el objetivo fue presentar lineamientos estratégicos que permitan a las Mypes del sector Artesanal en la región de Piura, hacer frente a las nuevas tendencias del mercado, con el fin de mejorar su nivel de competitividad para su introducción y fortalecimiento a la actividad de

exportación. Mediante el análisis cuantitativo y cualitativo, teniendo como población a todas las Mypes del sector artesanal que se encuentran registradas como tales (2375 Mypes), con una muestra de 330 empresas para cada distrito de la región de Piura, y utilizando encuestas y entrevistas, se llegó a la importante conclusión que para promover el desarrollo del sector artesanal de Piura es que se hace necesario trabajar cuatro grandes ejes: capacitación, tecnología, costos de producción, y financiamiento. Para ello se recomendó la implementación de 15 lineamientos estratégicos, resaltando los más importantes: Establecer alianzas estratégicas con operadores turísticos; utilizar estrategias de promoción y distribución para dar a conocer los productos artesanales e incrementar las ventas; desarrollar un Benchmarking con otras regiones artesanales; desarrollo en nuevos mercados no explorados a través de estrategias de posicionamiento; promover la disminución de intermediarios en la venta, y fomentar la capacitación en gestión empresarial y proyectos de comercialización.

De acuerdo a Gallardo e Ita (2013), en su investigación titulada **“Mapeo participativo del mercado de artesanías textiles en el distrito de Pitumarca”**, tuvo como finalidad mejorar la confección y comercialización de prendas de artesanía textil como alternativa para incrementar los ingresos de las familias rurales. La presente investigación consideró como población a los artesanas/os, representantes de entidades públicas y empresas relacionadas en Pitumarca, Cusco y Lima, además se empleó el método descriptivo y analítico, haciendo uso de encuestas, guías de entrevistas y observaciones; es por ello que se llegó a la siguiente conclusión: Los diferentes roles de los actores de la cadena (proveedores de servicios e insumos, agentes de comercialización) han generado diferentes y aisladas experiencias de articulación comercial, generándose puntos críticos como: Canales de comercialización diversificados y sin demanda, débil nivel de organización de artesanas, entre otros; para lo cual se recomendó la creación del

Comité Local de Fomento a la Artesanía y/o la consolidación de una mesa técnica que permita desarrollar estrategias de competitividad. (Gallardo & Ita, Mapeo participativo del mercado de artesanías textiles en el distrito de Pitumarca, 2013, págs. 21-25)

Según Carlos y Burga (2010), en la investigación titulada **“Propuesta de un programa de calidad para incrementar las ventas de la asociación de artesanas emprendedoras nuestra señora de la misericordia de Monsefú”**, tuvo como finalidad mejorar el desempeño de la organización a través de una propuesta de calidad de los productos para lograr el incremento de las ventas. La presente investigación fue de tipo prospectiva, con una población constituida por los integrantes de la asociación de artesanas emprendedoras, siendo la muestra de 34 encuestadas que corresponden a la muestra poblacional de la asociación. Además se empleó el método descriptivo, analítico, inductivo y deductivo, haciendo uso de fichas bibliográficas, encuestas y observaciones. Por tal motivo, se concluyó: la asociación enfrenta una problemática traducida en las bajas ventas de su producto a raíz de un mal manejo de su organización y sus operaciones por la falta de calidad total que no le permiten cumplir con las expectativas de sus clientes, para lo cual se recomendó implementar estrategias que le permitan adaptarse a los cambios no solo en el mercado sino también en los gustos y preferencias de sus clientes.

Neira y Pasapera (2015), de acuerdo a su investigación titulada **“Artesanía y su influencia en el desarrollo sostenible de los artesanos del caserío de Arbolsol en el distrito de Mórrope”**, tuvo como finalidad determinar la influencia de la artesanía en el desarrollo sostenible de los artesanos de algodón nativo del caserío de Arbolsol en el distrito de Mórrope. La presente investigación fue de carácter descriptivo con enfoque racional deductivo, cuyo diseño es no experimental, de corte transversal, con una muestra de 15 artesanos que se encuentran registrados por el CITE- Sipán, y se trabajó con un solo grupo de test ex- post – facto, que

consistió en aplicar un cuestionario de 26 preguntas. Por ende, se llegó a la siguiente conclusión: El nivel de desarrollo sostenible de los artesanos del caserío de Arbolsol no cumple con los parámetros establecidos debido a que no existe capacitación permanente para las asociaciones de artesanas, no se conciben márgenes de utilidad considerables para las artesanas debido a que el número de horas del proceso productivo es elevado, la materia prima es relativamente escasa al mismo tiempo que es costosa, además del frágil acceso a los mercados rentables; para lo cual se recomendó que para que la actividad artesanal del algodón nativo sea una línea rentable y sostenible en el tiempo se deben crear alianzas con socios estratégicos y notables para que éste se adjudique los costos que las productoras no pueden asumir, como los costos de comercialización y las facilidades para el acceso a financiamiento.

2.2. Estrategias Competitivas

2.2.1. Definición

De acuerdo a distintos autores señalan lo siguiente respecto a su definición:

Michael Porter considera la estrategia competitiva como la acción que lleva a desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos y políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Este autor afirma, que la estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales se está buscando llegar a ellas. (Porter, Estrategias competitivas, 2008, págs. 51-53)

Otro como, Jaramillo por su parte, estudian la estrategia competitiva como un conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible, pues, una ventaja competitiva preserva los beneficios frente a los competidores, presentes o potenciales que buscan ventajas competitivas.

Finalmente, Kenneth señala, que “La estrategia competitiva es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas, las políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos establecidos, en esta se definan la clase de negocios, o si la empresa está o quiere estar y la clase de empresa que es y quiere ser”. (Kenneth, 2000)

Es por ello que, podemos definir la estrategia competitiva como el conjunto de características internas que la empresa tiene que desarrollar para obtener y reforzar una posición superior respecto a las empresas competidoras.

2.2.2. Importancia

Las estrategias competitivas son importantes porque tienen como objetivo que la empresa pueda mejorar su posición competitiva respecto a las empresas del sector. Esto se puede lograr de diferentes maneras, pero una estrategia competitiva tiene como objetivo fundamental la obtención de una ventaja competitiva, es decir, la definición de una característica o de una cualidad que haga que la empresa supere a la competencia de manera genérica y sostenida, así como que a través de su aplicación se buscan alcanzar objetivos a largo plazo.

Esto quiere decir que la organización busca una posición competitiva favorable en un sector industrial así como también trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial.

2.2.3. Elementos

Referido al sector o la industria donde compite la empresa, se compone de 4 elementos principales, los cuales fueron definidos por vez primera por Ansoff, autor precursor del pensamiento estratégico. Dichos elementos son:

- a) ***Campo de actividad:*** Engloba el conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica actual de la empresa.

- b) **Vector de crecimiento:** Es el conjunto de combinaciones posibles entre productos y mercados actuales o nuevos en los que la empresa puede basar su desarrollo.
- c) **Ventaja competitiva:** Serían las características diferenciadoras de la empresa sobre la competencia que bien reducen sus costes o diferencian mejor sus productos por lo que pueden defender y mejorar su posición competitiva.
- d) **Efecto sinérgico:** Efecto expansivo que produce una adecuada combinación de los elementos de la estrategia o de ella con las acciones ya existentes en la empresa, de forma que puede producir que el todo sea mayor que la suma de las partes. (Ansoff, 1965)

2.2.4. Criterios para una estrategia competitiva eficaz

No hay una guía que nos garantice el éxito al momento de aplicar una estrategia, cada situación estratégica es única, por ende el hecho de que una estrategia haya funcionado no es aval suficiente para juzgar cualquier otra estrategia. Por tal motivo Mitzberg, Quinn Y Voyer, en su libro “El Proceso Estratégico” sugieren ciertos criterios básicos para evaluar una estrategia, entre ellos destacan:

- a. **Objetivos claros y decisivos:** No todas las metas requieren ser escritas o precisadas numéricamente, pero sí deben entenderse bien y ser decisivas, es decir, el logro de esas metas debe asegurar la viabilidad y vitalidad continuas de la empresa u organización frente a sus contrincantes.
- b. **Conservar la iniciativa:** Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo y los intangibles a los contrincantes. Por último, tal posición incrementa costos, disminuye el número de opciones disponibles y baja la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia y la continuidad.

- c. **Concentración:** Una competencia diversificada permite mayor éxito con menos recursos, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores ganancias(o utilidades) que los competidores.
- d. **Flexibilidad:** El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos, en relativa desventaja.
- e. **Liderazgo coordinado y comprometido:** Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne. Las estrategias exitosas requieren de compromisos, no solo de aceptación.
- f. **Sorpresa:** La velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes. Junto con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada, y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.
- g. **Seguridad:** Se debe tomar en cuenta si la estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa, si desarrolla la logística imprescindible para sustentar cada uno de los impulsos principales.

2.2.5. Proceso de formulación de una estrategia competitiva

En este sentido Porter al referirse al proceso de formulación de estrategias competitivas señala, que el mismo contiene tres pasos:

1. **Primer paso:** Identifica el sector del mercado en el que la empresa se encuentra actualmente posicionada.

2. **Segundo paso:** Indica la necesidad de llevar a cabo un análisis sobre lo que sucede en el entorno, implica: analizar la empresa, los competidores, la sociedad, el gobierno, la política y por ultimo analizar las fuerzas y debilidades de la empresa.
3. **Tercer paso:** Se centra en lo que debería estar haciendo la empresa para afrontar el entorno competitivo, para lo cual debería analizar las posibles estrategias que se piensan aplicar y elegir la idóneas a desarrollar. (Quero, 2008)

2.2.6. Alternativas estratégicas

Aunque cada empresa debe definir su estrategia en función del mercado y de sus propias características, hay varias alternativas estratégicas por la que puede optar en un momento dado, dado que cada estrategia se centra en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa o unidad de negocio en una industria o segmento de mercado específicos donde sirve la empresa o unidad de negocio.

Por lo tanto, enunciaré las más importantes:

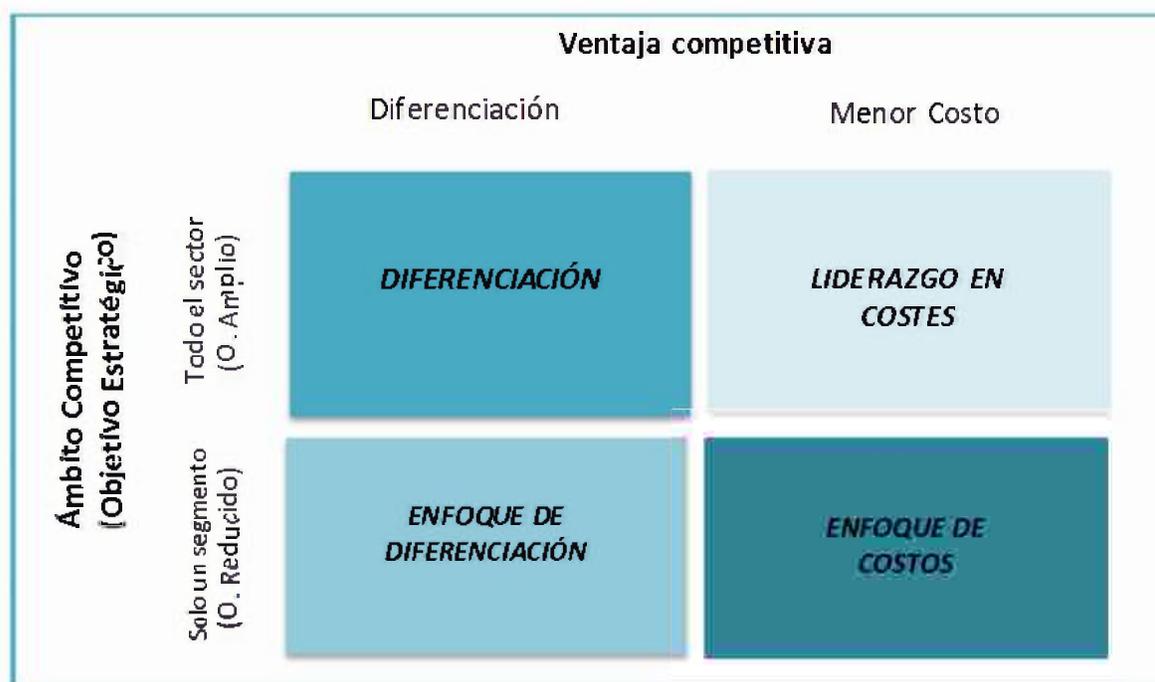
2.1.6.1. *Estrategias competitivas de Porter*

El Profesor Michael Porter (economista y profesor de la Harvard Business School) describió la estrategia competitiva como “El emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una porción defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior”. (Porter, Estrategias competitivas, 2008). Las estrategias competitivas son tácticas que nos sirven para superar a los competidores. Aunque Porter nunca declaró que estaba hablando de estrategias para crecer, de una forma evidente todas las acciones van encaminadas en la senda del crecimiento, bien sea del tamaño de la empresa, de sus beneficios o de su rentabilidad.

2.1.6.1.1. Tipos de Estrategias competitivas de Porter

Según su criterio, hay tres estrategias de éxito potencial para desenvolverse mejor que otras empresas en el sector: el liderazgo general en costes, la diferenciación y el enfoque o alta segmentación (en la que también se puede dar un enfoque hacia los costes o hacia la diferenciación).

Ilustración 1. Estrategias competitivas genéricas de Michael Porter



Fuente: Libro "Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores" de Michael Porter-Ediciones Pirámide, 2009. Elaboración propia

A. Liderazgo general en costes

Esta estrategia consiste en vender los productos o servicios a precios muy bajos, a través de una reducción en los costes. Normalmente es aplicable a grandes empresas preferiblemente del sector industrial. Hoy en día, la opción estratégica del liderazgo de costes está más basada en una gestión adecuada de la cadena del valor, que lleva a subcontratar fuera de la empresa todas

aquellas actividades en las que no sea competitiva desde la óptica del coste, y guardando los mínimos necesarios de calidad percibida y servicio al cliente. En cualquier caso, y aún hoy, la opción del coste bajo suele implicar la obtención de una cuota de mercado elevada, grandes inversiones en equipamiento industrial, líneas de productos amplias y productividades elevadas.

Una estrategia de liderazgo de costes, sin embargo, puede dejar en una situación vulnerable a la empresa frente a cambios tecnológicos ya que podría quedar anclada en sus máquinas e instalaciones de la tecnología anterior. Ejemplos de estos cambios tecnológicos profundos que descolocan a las empresas líderes si no reaccionan a tiempo pueden ser: las revoluciones en los relojes (cuarzo frente a mecánicos), o en los ordenadores (válvulas frente a chips) o mucho más recientemente en los motores diésel frente a los de gasolina.

La posición del liderazgo de costes sigue siendo válida para competir, como lo era hace treinta años. Los medios y técnicas para alcanzar esa posición son distintos hoy, como lo serán dentro de veinte años respecto a los de hoy.

B. Diferenciación

La segunda estrategia consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que el mercado (los clientes), perciba como único. Las formas de diferenciación pueden ser múltiples, desde la imagen de marca, a la tecnología, el servicio al cliente, los distribuidores, o cualquier otro factor considerado relevante por nuestros clientes actuales o potenciales.

La diferenciación nos defiende frente a los competidores, debido a la lealtad de los clientes y a la teórica menor sensibilidad de éstos al precio. La lealtad del cliente es también una barrera de entrada importante. La diferenciación produce márgenes más elevados para negociar con los

proveedores, y claramente mitiga el poder de los compradores, ya que éstos carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio.

La opción de diferenciar, aunque tiene implicaciones en todas las áreas y actividades de la empresa, está fundamentalmente asentada en la capacidad de marketing de la empresa, en su acepción más amplia (dueña de la imagen de la empresa y sus productos). A menudo implica una percepción de exclusividad que es incompatible con altas participaciones. Aunque los clientes reconozcan en el sector la superioridad de la empresa, no todos estarán dispuestos a pagar precios necesariamente más elevados. La sofisticación de los clientes nos puede llevar a un callejón sin salida y la imitación por parte de los competidores no puede tampoco ser descuidada.

C. Enfoque o alta segmentación.

La última estrategia competitiva consiste en concentrarse en un grupo de compradores particular (nicho), en razón de sus preferencias, gustos, ámbito geográfico o tipo de productos que demanden.

Como en el caso de la diferenciación, el enfoque puede tomar formas diversas. Pero en contraposición a las dos alternativas antes estudiadas, que están orientadas a alcanzar sus objetivos en el sector en general, toda la estrategia del enfoque está encaminada a servir muy bien a una parte del mercado en particular, y todas las políticas funcionales están formuladas teniendo esto en mente.

La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho público objetivo con más eficacia que los competidores que compiten de una forma más general. Aun cuando la estrategia de enfoque no logra costes bajos o diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza alguna de ellas frente al objetivo de su mercado limitado en tamaño.

La empresa que logra una alta segmentación también está defendida frente a las fuerzas de la competencia, y por lo tanto alcanzará elevados rendimientos. Su enfoque implica que o bien es un líder de costes o una empresa diferenciada, para su público, y por lo tanto tendrá las ventajas que antes hemos contado para cada una de las otras dos opciones estratégicas. La estrategia de enfoque implica siempre limitaciones importantes en cuanto a la cuota de mercado alcanzable, a nivel de mercado completo. El enfoque implica trocar la rentabilidad por el volumen de ventas y el peligro más grande al que se enfrenta es la aparición de sub segmentos. (Wheelen & Hunger, 2007)

La teoría clásica sostiene que la empresa posicionada en la mitad, que no ha optado por ninguna de estas alternativas de forma clara, tendrá rendimientos menores que cualquiera de sus competidores, y que tendrá un futuro difícilmente sostenible. Sin embargo, en la realidad es difícil encontrar ejemplos puros de estrategia competitiva. Muchas empresas que son líderes en su sector utilizan estrategias mixtas. Por ejemplo, el Grupo Zara busca reducir costes al máximo, pero también diferenciarse con el diseño y atacar segmentos reducidos de mercado a través de marcas especializadas. El modelo de Porter tiene la ventaja de presentar de forma sencilla y clara las principales alternativas estratégicas que se presentan ante las empresas, pero para muchos expertos es demasiado simplista y, además, tampoco tiene en cuenta los nuevos modelos de negocio generados en la economía digital.

Debido a la extensión del tema se trabajará únicamente con la estrategia de Enfoque o Alta Segmentación la desarrollada en la asociación de artesano productores-APAGROP.

2.1.6.1.2. Requisitos de las estrategias genéricas

Las tres estrategias genéricas difieren en otros aspectos aparte de las diferencias funcionales que acabamos de comentar. Para implementarlas bien se requieren varios recursos y habilidades. Además hay que contar con planes organizacionales, con procedimientos de control y sistemas

ingeniosos. De ahí que se necesite un compromiso sostenido con una de las estrategias como objetivo primario, si se quiere alcanzar el éxito.

A continuación se detallada los recursos y habilidades que se requieren de acuerdo a cada estrategia competitiva genérica:

Tabla 1: *Requisitos necesarios para cada Estrategia Genérica*

Estrategia Genérica	Habilidades y Recursos Requeridos Comúnmente	Necesidades Organizacionales Comunes
Liderazgo en costos	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales. • Habilidades de ingeniería de procesos. • Supervisión meticulosa de la mano de obra. • Productos disertados para facilitar la manufactura. • Sistema barato de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riguroso control de costos. • Informes detallados y frecuentes de control. • Organización y responsabilidades bien estructuradas. • Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos.
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Fuertes capacidades de marketing. • Ingeniería de productos. • Talento creativo • Fuertes capacidades en investigación básica. • Repercusión corporativa en calidad o liderazgo tecnológico. • Larga tradición en la industria o combinación única de habilidades obtenidas de otras empresas. • Fuerte cooperación de los canales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing. • Medición e incentivos subjetivos en vez de medidas cuantitativas. • Compensaciones para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas.
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico

Fuente: Libro "Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores" de Michael Porter-Ediciones Pirámide, 2009. Elaboración propia

2.1.6.1.3. Estrategias genéricas y la evolución de la industria

Los cambios de estructura de la industria pueden incidir en las bases sobre las que descansan las estrategias genéricas y con ello alterar su equilibrio, puesto que pueden modificar la sostenibilidad de una estrategia o la magnitud de la ventaja competitiva resultante de ella. Un buen ejemplo de ello lo encontramos en la industria automotriz. En un principio, las compañías más importantes aplicaban estrategias de diferenciación en la fabricación de automóviles caros para todoterreno. Gracias a la innovación tecnológica y a la evolución del mercado, Henry Ford pudo modificar las reglas de la competencia al adoptar una estrategia global de liderazgo en costes, basándose en la producción barata de un modelo estándar que se vendía a precio bajo. (Porter, Ventaja Competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior, 2010)

2.1.6.1.4. Estrategias genéricas y estructura organizativa

Cada estrategia genérica requiere capacidades y exigencias especiales para alcanzar el éxito, las cuales se traducen casi siempre en diferencias de la estructura y de la cultura organizativa. El liderazgo en costes casi siempre requiere rígidos sistemas de control, minimización de gastos generales, búsqueda de economías de escala y adopción de la curva de aprendizaje: todo ello podría resultar contraproducente para una empresa que trate de diferenciarse mediante un flujo constante de productos nuevos y creativos.

Las diferencias organizativas a que da origen cada estrategia genérica tienen varias consecuencias. Del mismo modo que a menudo se observan incongruencias económicas en la obtención de más de una estrategia genérica, una empresa no querrá que su estructura sea sinóptica porque combina prácticas incompatibles. Cada estrategia genérica requiere una cultura propia. La diferenciación la facilita una cultura que estimule la innovación, la individualidad y la aceptación de riesgos, mientras que el liderazgo en costes se facilita mediante la frugalidad, la

disciplina y la atención al detalle. Si la cultura es la adecuada, reforzará de manera firme la ventaja competitiva que la estrategia genérica trata de conseguir. No existe lo que podría llamarse una cultura intrínsecamente buena ni mala. La cultura es un medio para obtener la ventaja competitiva, no un fin en sí misma. (Porter, Ventaja Competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior, 2010)

2.3.Ventas

2.3.1. Definición

La American Marketing Association, define la venta como "*El proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador)*"

El Diccionario de Marketing de Cultural S.A., define a la venta como "un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero". También incluye en su definición, que "la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador". (Carreto, 2008)

Sin embargo, para Philip Kotler, el concepto de venta es otra forma de acceso al mercado para muchas empresas, cuyo objetivo, es vender lo que hacen en lugar de hacer lo que el mercado desea. El concepto de venta de Kotler sostiene que los consumidores y los negocios, si se les deja solos, no adquirirán una cantidad suficiente de los productos de la organización; por ello, ésta debe emprender una labor agresiva de ventas y promoción. (Kotler, 2002)

En síntesis, la definición de venta enfoca la misma desde dos perspectivas diferentes:

- a) Una perspectiva general, en el que la "venta" es la transferencia de algo (un producto, servicio, idea u otro) a un comprador mediante el pago de un precio convenido.

- b) Una perspectiva de mercadotecnia, en el que la "venta" es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor identifica las necesidades y/o deseos del comprador, genera el impulso hacia el intercambio y satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes.

2.3.2. Importancia

Las ventas son importantes ya que son la actividad que se realizan en todos los sectores, generan gran impacto en una organización, facilitan la durabilidad de la empresa a lo largo del tiempo, y además las ventas son el pilar de cualquier organización, sin ventas no hay ingreso y sin ingresos no existe organización.

2.3.3. Tipos de ventas

Resulta necesario conocer cuáles son los diferentes tipos de venta y en qué consiste cada uno de ellos con la finalidad de estar mejor capacitados a la hora de decidir cuál de ellos implementar de acuerdo a las particularidades de la empresa, su mercado meta y sus productos o servicios.

En una primera instancia, se puede identificar a dos grandes Tipos de Venta, cuya diferencia radica en "a quién" se le vende y los usos o fines que éstos le dan a los productos adquiridos. Estos dos tipos de venta son:

- A. **Venta Minorista o al Detalle:** Incluye todas las actividades relacionadas con la venta directa de bienes y servicios al consumidor final para un uso personal no comercial.

De acuerdo a Stanton, Etzel y Walker, entrar en las ventas al detalle es fácil y fracasar es todavía más fácil. Para sobrevivir en las ventas al detalle una empresa tiene que hacer una labor satisfactoria en su función primaria: atender a los consumidores. Por supuesto, una empresa detallista tiene también que cumplir su otro papel, servir a los productores y

mayoristas. Esta función doble es tanto la justificación como la clave del éxito en las ventas al detalle.

B. Venta Mayorista o al Mayoreo: Incluye todas las actividades de venta de bienes o servicios dirigidos a la reventa o a fines comerciales. Las ventas al mayoreo (o comercio mayorista) son las ventas, y todas las actividades relacionadas directamente con éstas, de bienes y servicios a empresas de negocios y otras organizaciones para reventa, uso en la producción de otros bienes y servicios o la operación de una organización.

Según Kotler y Keller, por regla general, se recurre a los mayoristas cuando resultan más eficaces en el desarrollo de una o más de las siguientes funciones: Venta y promoción, compra y constitución del surtido de productos, ahorros derivados de un gran volumen de compras, almacenamiento, transporte, financiamiento, asunción de riesgos, información del mercado y servicios de administración y asesoría.

En una segunda instancia, se puede identificar al menos cinco tipos de venta, cuya diferencia radica en "la actividad de venta" que las empresas pueden optar por realizar, los cuales son:

- a) ***Venta personal:*** Es la venta que implica una interacción cara a cara con el cliente. Dicho de otra forma, es el tipo de venta en el que existe una relación directa entre el vendedor y el comprador. Kotler, Armstrong, Cámara y Cruz, mencionan que la venta personal es la herramienta más eficaz en determinadas etapas del proceso de compra, especialmente para llevar al consumidor a la fase de preferencia, convicción y compra.
- b) ***Venta por teléfono:*** Según Stanton, Etzel y Walker, los productos que se pueden comprar sin ser vistos son idóneos para las ventas por teléfono. Ejemplos de esto son los servicios de control de plagas, las suscripciones a revistas, las tarjetas de crédito y las afiliaciones a clubes deportivos

c) **Venta en línea:** Consiste en poner a la venta los productos o servicios de la empresa en un sitio web en internet (por ejemplo, en una Tienda Virtual), de tal forma, que los clientes puedan conocer en qué consiste el producto o servicio, y en el caso de que estén interesados, puedan efectuar la compra "online", por ejemplo, pagando el precio del producto con su tarjeta de crédito, para luego, recibir en su correo electrónico la factura, la fecha de entrega y las condiciones en las que recibirá el producto.

Según Stanton, Etzel y Walker, las categorías en que las ventas en línea abarcan la porción más cuantiosa del comercio detallista son los libros, música y videos, hardware y software de computadora, viajes, juguetes y bienes de consumo electrónicos.

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación

3.1.1. Tipo de investigación

Cuantitativa: La investigación es de tipo cuantitativa porque toma como centro de su proceso de investigación a las mediciones numéricas aceptando que puede predecir y controlar la realidad, utilizando para ello la observación y recolección de datos que le permita analizar la información para dar respuesta a sus preguntas de investigación y con llegar a probar las hipótesis previamente establecidas. (Cortés & Iglesias, 2004, pág. 10)

Por lo antes indicado esta investigación pretende identificar las dos variables; partiendo de instrumentos determinados obtener información que una vez procesada y plasmada en estadísticos permitan conocer la capacidad productiva de la asociación APAGROP y al mismo tiempo agenciar de datos de primera mano que permitan conocer al mercado de artesanía textil en la región de Lambayeque, de modo que pueda ser plasmado en estrategias competitivas que

la asociación APAGROP debería seguir para lograr con éxito el incremento de sus ventas de artículos de regalo y decoración de lana de ovino.

Propositiva, porque por medio de la elaboración de estrategias competitivas plantear el camino a seguir para que se logre el incremento de ventas de artículos de regalo y decoración de lana de ovino de la asociación de artesanos productores agropecuarios- APAGROP.

Descriptiva, porque la investigación pretende resaltar las características, requisitos y demás información del mercado de artesanía textil en Lambayeque.

3.1.2. Diseño de investigación

No experimental, ya que solo se propondrán estrategias competitivas para incrementar las ventas de artículos de regalo y decoración de lana de ovino.

Transversal, porque los datos han sido recogidos en un solo momento de la investigación ya que no se pretende comparar la evolución sino solo obtener la información necesaria que aporte datos precisos que sirvan para la elaboración de estrategias competitivas.

3.2. Población y Muestra

3.2.1. Población

En el presente trabajo de investigación la población está constituida por los artesanos productores agropecuarios miembros de la asociación APAGROP, así como por los expertos en materia de estrategias competitivas y, en temas de artesanía textil de la región Lambayeque.

- 1) ***Expertos en estrategias competitivas***: Los expertos considerados para esta investigación se encuentran mencionados en la siguiente tabla:

Tabla 2: *Expertos en estrategias competitivas – Lambayeque*

Nº	Expertos en estrategias competitivas	Institución
1	Lic. Capristán Campos Marco	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
2	Lic. Ríos Villacorta Mauro	Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo
2)		Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo - Lambayeque
3)	3 Econ. Lindon Vela Meléndez	

Fuente y elaboración: Propia

- 2) **Expertos en artesanía textil:** Los expertos considerados para esta investigación se encuentran mencionados en la siguiente tabla:

Tabla 3: *Expertos en artesanía textil – Lambayeque*

Nº	Expertos en artesanía textil	Institución
1	Econ. Oscar Quispe Laura	Director Ejecutivo de Turismo y Artesanía de Lambayeque–GERCETUR Lambayeque
2	Ing. Eduardo Díaz Hidalgo	CITE SIPÁN
3	Mg. María Manay Sáenz	Universidad Señor de Sipán

Fuente y elaboración: Propia

3. **Artisanos que conforman la asociación APAGROP:** La asociación está conformada por un total de 33 artesanos, quienes serán colocados como parte de la población asignada para la investigación en desarrollo.

3.2.2. Muestra

La investigación comprende una muestra probabilística en la cual, según refiere Hernández Sampieri (2010), todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o por conveniencia de las unidades de análisis.

Por lo antes mencionado la muestra es de 21 participantes la misma que estuvo conformada por:

- a) El presidente de la asociación APAGROP, ya que conoce la etapa evolutiva de la asociación durante los últimos años y la situación actual de la misma.
- b) Los artesanos productores agropecuarios miembros de la asociación APAGROP (16), para poder contrastar su respuesta con lo aportado por el presidente de la asociación.
- c) Expertos en estrategias competitivas (2), porque cada uno desde su institución ha visto el diseño y la aplicación de adecuadas estrategias competitivas en las organizaciones han permitido el incremento de las ventas y obtener ventajas competitivas en mercados altamente exigentes; algunos muy conocedores a nivel nacional y otros especializados en el mercado regional.
- d) Expertos en artesanía textil (2), dado que cada uno desde su experiencia y su institución ha observado las diferentes problemáticas, necesidades, exigencias, potencialidades, etc., del sector de artesanía textil, tanto en el ámbito nacional como regional.

3.3. Recolección de Datos

3.3.1. Métodos de recolección de datos

Se utilizó los métodos: analítico, sintético, comparativo y deductivo, cada uno de los cuales se utilizó para el análisis de la información. El método analítico se utilizó para realizar el análisis de

la información de las tablas estadísticas y de los gráficos que se obtenga. El método sintético se utilizó en la redacción de la introducción así como del resumen y conclusiones. El método comparativo sirvió para realizar la comparación de la información que se obtenga en el universo de la investigación. El método deductivo sirvió para redactar las conclusiones y recomendaciones.

3.3.2. Técnicas

- a) Encuesta: La investigación presenta una encuesta dirigida a los artesanos miembros de la asociación APAGROP.
- b) Entrevista: Se tomó en cuenta tres formatos de entrevistas, de las cuales la primera está dirigida al presidente de la asociación APAGROP, la segunda dirigida a expertos en estrategias competitivas y la tercera dirigida a expertas en artesanía textil.
- c) Observación directa: “La observación implica adentrarnos en profundidad a situaciones sociales y mantener un papel activo así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones”. (Hernandez Sampieri, 2010, pág. 211)

3.3.3. Instrumentos

- a) Cuestionario: El cuestionario de la primera encuesta está formado por 12 preguntas orientadas a obtener información que permita dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.
- b) Guía de entrevista: Se aplicaron tres guías de entrevista, cada una de ellas formada por 10 preguntas orientadas a obtener la información requerida y demostrar las hipótesis planteadas.

- c) **Diario de Campo:** Donde se registraron los acontecimientos observados durante cada una de las visitas realizadas a la asociación de APAGROP en el distrito de Incahuasi, para finalmente realizar una apreciación personal de todo lo observado en el trabajo de campo.

3.3.4. Procedimiento para la recolección de datos.

Para la recolección de datos se realizó el siguiente orden que a continuación se menciona:

Revisión de material físico: Revistas especializadas, libros, periódicos, tesis y proyectos de grado, así como otra documentación física que pudieron aportar datos relevantes para el desarrollo de ésta investigación.

- a) **Revisión de material virtual:** Reportes, libros, investigaciones, búsqueda en páginas web de instituciones como Promperu, Ministerio de comercio Exterior y turismo del Perú, entre otras instituciones que contaron con información valiosa para nutrir la investigación en desarrollo.
- b) **Aplicación de los instrumentos:** Con el objetivo de lograr la aplicación de los instrumentos en primer lugar se validó los instrumentos por expertos en temas de artesanía textil y en estrategias competitivas para luego:
 1. **Aplicación de encuesta:** Se dialogó con el presidente de la asociación para que pueda convocar a una reunión que cuente con la participación de al menos 16 asociados para que puedan ser encuestados.
 2. **Respecto a la entrevista:** Se realizó contacto directo ya sea de modo personal con la institución a la cual pertenecen los expertos que forman parte de nuestra muestra de estudio para pactar una cita con los ellos. Se acudió en día y hora a la cita programada,

llevando el material necesario (grabadora y/o filmadora, libreta de notas, cámara de fotos, etc.) para registrar la entrevista.

3. Aplicación del diario de campo: Se dialogó con el presidente de la asociación para que pueda brindar la autorización correspondiente de poder participar en las diferentes actividades que realizan los artesanos. Se acudió en día y hora a la cita programada, llevando los formatos de observación y cámara de fotos para realizar el registro fotográfico correspondiente, luego se aplicará el diario de campo y finalmente se realizará el análisis respectivo para que se pueda realizar la discusión de resultados correspondiente.

3.4. Análisis de Datos

Luego de obtener la información por medio de los instrumentos se procedió a la tabulación de resultados obtenidos de las encuestas y las entrevistas, mediante el uso de programas estadísticos disponibles; de modo que se pudo realizar el cruce de información para una posterior discusión de resultados que permitió posteriormente dar respuesta a los objetivos y elaborar la propuesta de investigación.

Los resultados son presentados en gráficos con su respectiva descripción y análisis.

Operacionalización

Tabla 4: *Operacionalización de variable independiente*

Variables	Tipo de variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Estrategia competitiva	Variable Independiente	Investigación del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades • Gustos y preferencias • Poder adquisitivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Guías de entrevista • Diario de campo
		Análisis de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros • Tecnológicos • Materiales • Humanos 	
		Investigación de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta • Mercado 	

Elaboración propia

Tabla 5: *Operacionalización de variable dependiente*

Variables	Tipo de variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
Ventas	Variable Dependiente	Nivel de ventas	Eficiencia en ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Guías de entrevista
		Satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionarios
		Producto	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Diario de campo

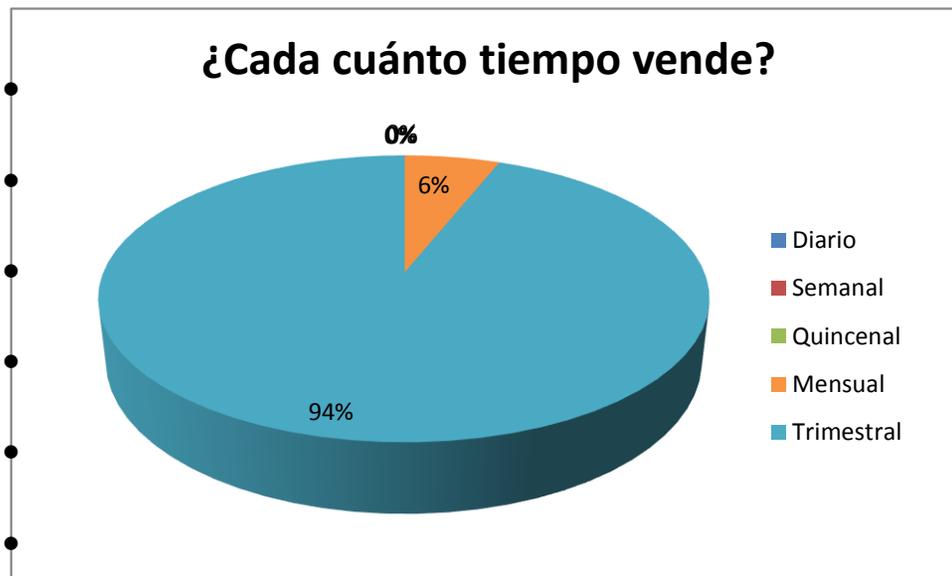
Elaboración propia

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

- **Situación actual de APAGROP**

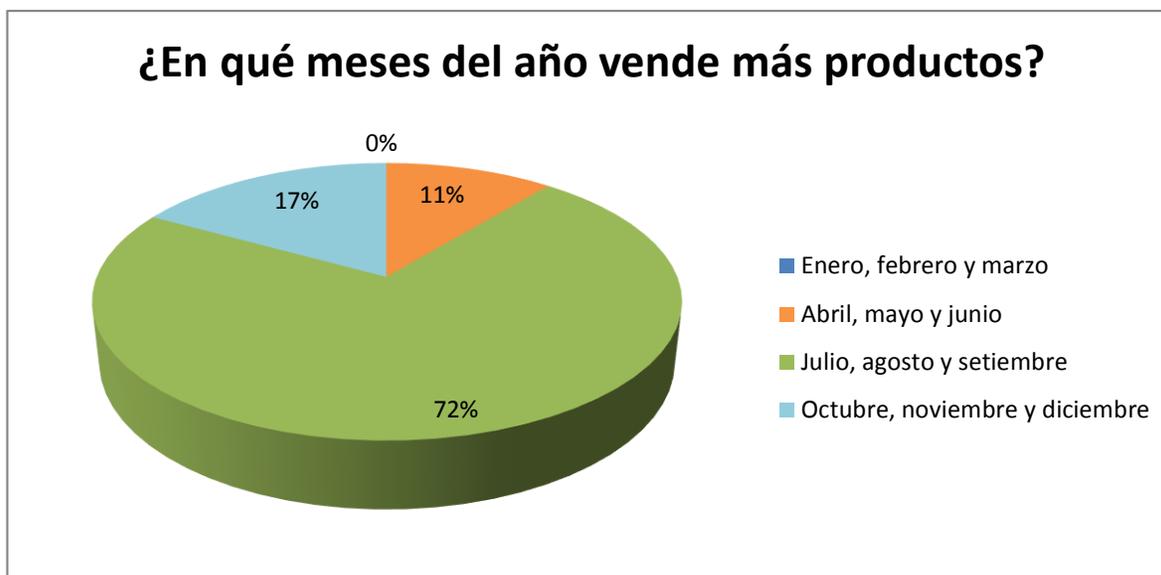
Ilustración 2. Gráfica de Periodicidad de ventas



Fuente: Cuestionario dirigido a los socios de APAGROP. Elaboración Propia

Ilustración 2: Como se muestra en el gráfico, la periodicidad o flujo de ventas es demasiado lento, dado que el 94% de los socios venden sus productos trimestralmente, y tan sólo el 6% lo hace de manera mensual.

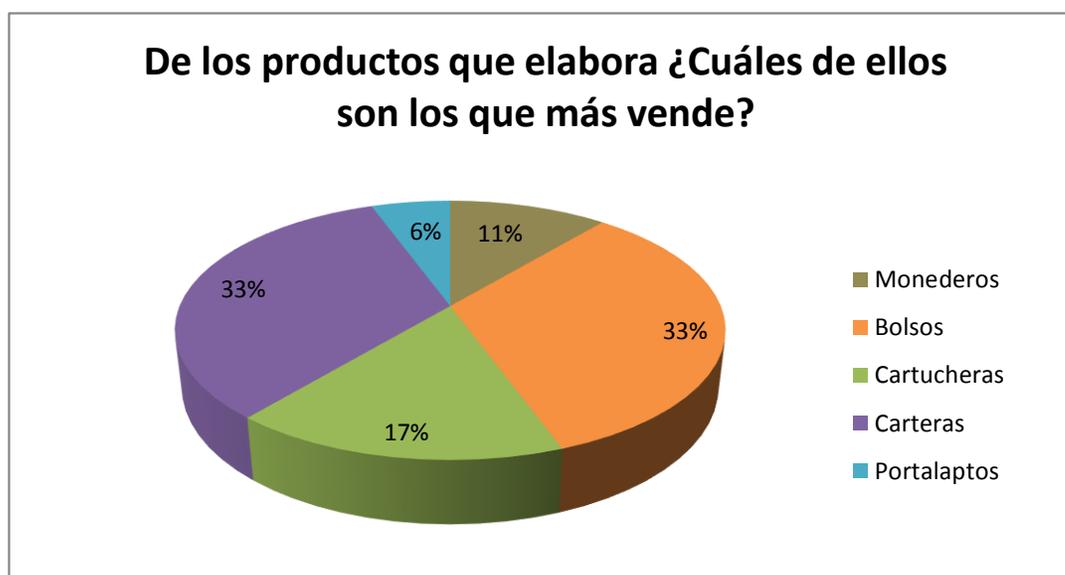
Ilustración 3. Gráfica de Meses de ventas.



Fuente: Cuestionario dirigido a los socios de APAGROP; Elaboración Propia

Ilustración 3: Este gráfico nos muestra que los meses del año más rentables para los socios de Apagrop, donde tienen mayores niveles de ventas, son Julio, Agosto y Setiembre con un 72%; en un 17% los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre, y en 11 % Abril , Mayo y Junio.

Ilustración 4. Gráfica de Productos más vendidos

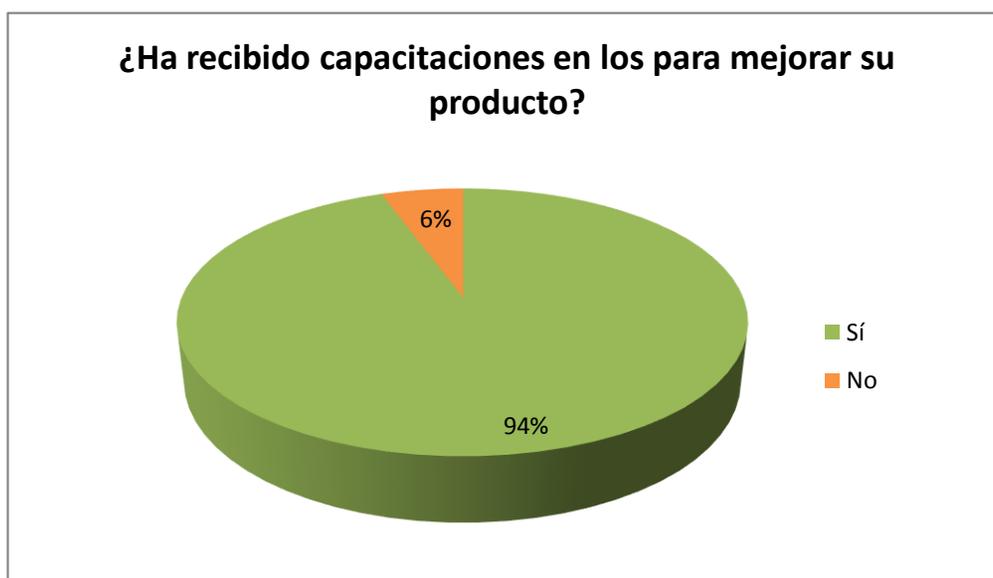


Fuente: Cuestionario dirigido a los socios de APAGROP; Elaboración Propia

Ilustración 4: De acuerdo a la encuesta realizada los productos que se venden en mayor escala son bolsos y carteras (33%), convirtiéndose en sus productos estrellas, seguidos de cartucheras (17%), y monederos con un menor porcentaje (11%). Siendo los porta laptop los productos que tienen poca salida de venta (6%).

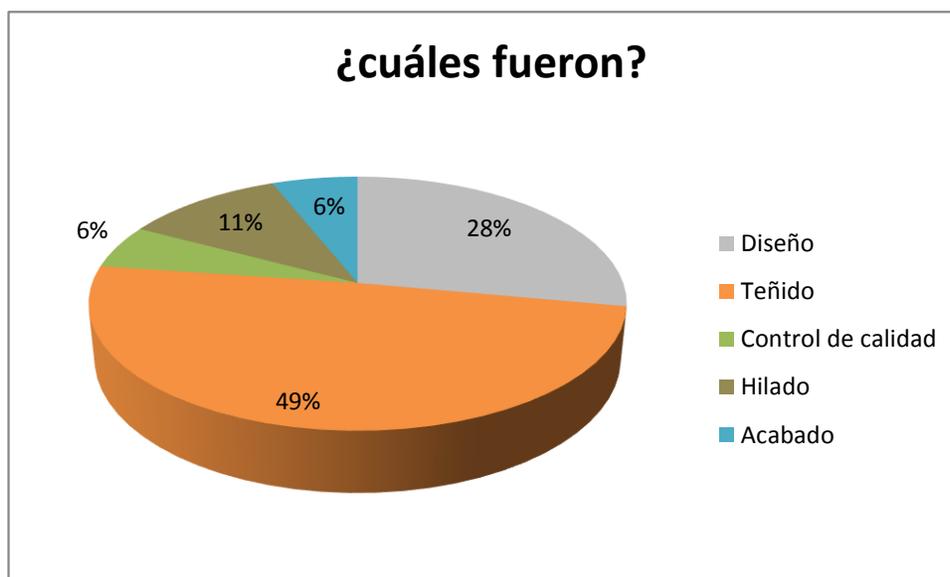
- **Factores que afectan las ventas**

Ilustración 5. Gráfica de las Capacitaciones recibidas.



Fuente: Cuestionario dirigido a los socios de APAGROP Elaboración Propia

Ilustración 5: Según la encuesta llevada a cabo el 94% de asociados ha recibido algún tipo de capacitación que le han permitido mejorar su producto, y tan sólo el 6% de ellos no ha tenido la oportunidad de participar en alguna capacitación.

Ilustración 6. Gráfica del Tipo de capacitaciones recibidas

Fuente: Cuestionario dirigido a los socios de APAGROP; Elaboración Propia

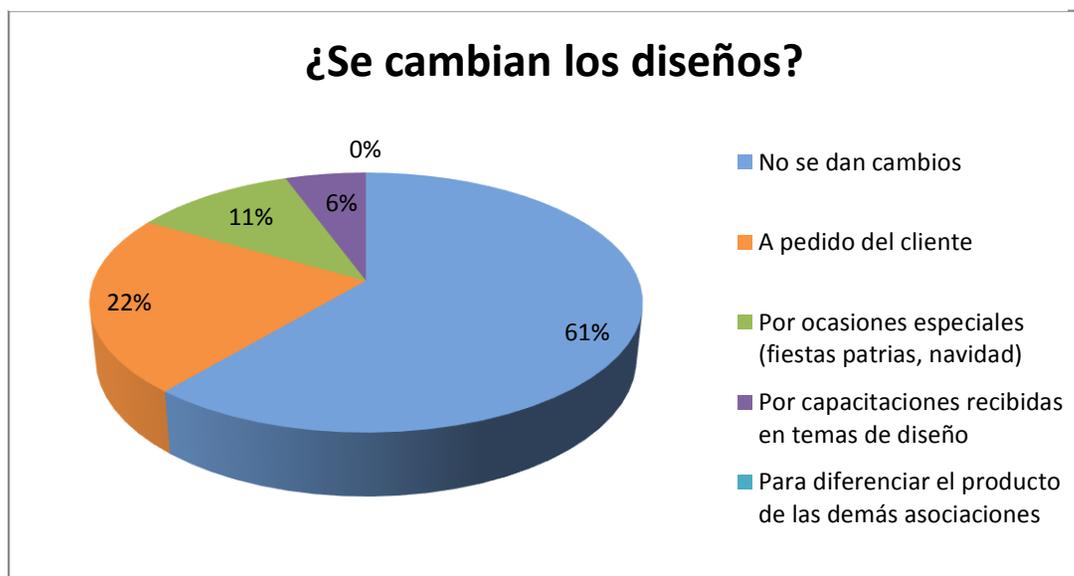
Ilustración 6: En el gráfico se muestra que el 49% de los encuestados está capacitado en temas de Teñido, el 28% en Diseño, mientras que el 11% ha recibido capacitación en Hilado, el 6% se ha capacitado en tema de acabado, y otro 6% en control de calidad.

Ilustración 7. Gráfica de Comunicación entre asociados

Fuente: Cuestionario dirigido a los socios de APAGROP; Elaboración Propia

Ilustración 7: De acuerdo a la encuesta realizada un 89% del total manifiesta que los directivos le comunican la información necesaria para desempeñarse en su trabajo; sin embargo el 11% indica que esto no sucede.

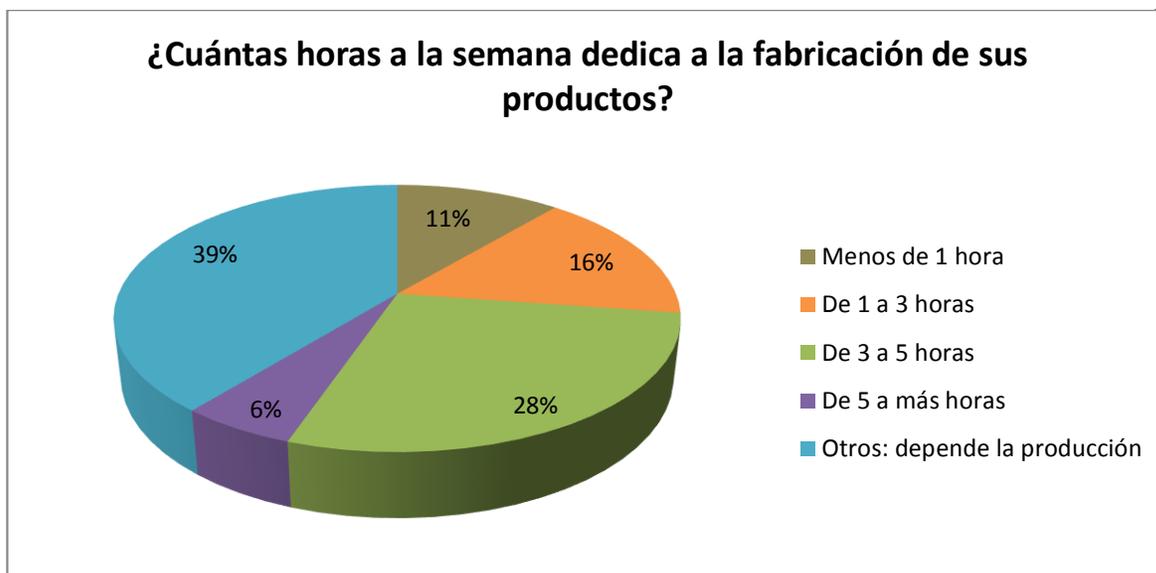
Ilustración 8. Gráfica de Motivos por los que se cambian los diseños



Fuente: Cuestionario dirigido a los socios de APAGROP; Elaboración Propia

Ilustración 8: Según la encuesta llevada a cabo el 61% de los socios de APAGROP manifiestan que cambian los diseños de sus productos, el 22% refiere que se hace a pedido del cliente, el 11% lo realiza en ocasiones especiales (fiesta patrias, navidad, día de la madre, etc.) y 6% refiere que se realiza por las capacitaciones recibidas en el tema.

Ilustración 9. Gráfica del Tiempo dedicado a la fabricación de los productos

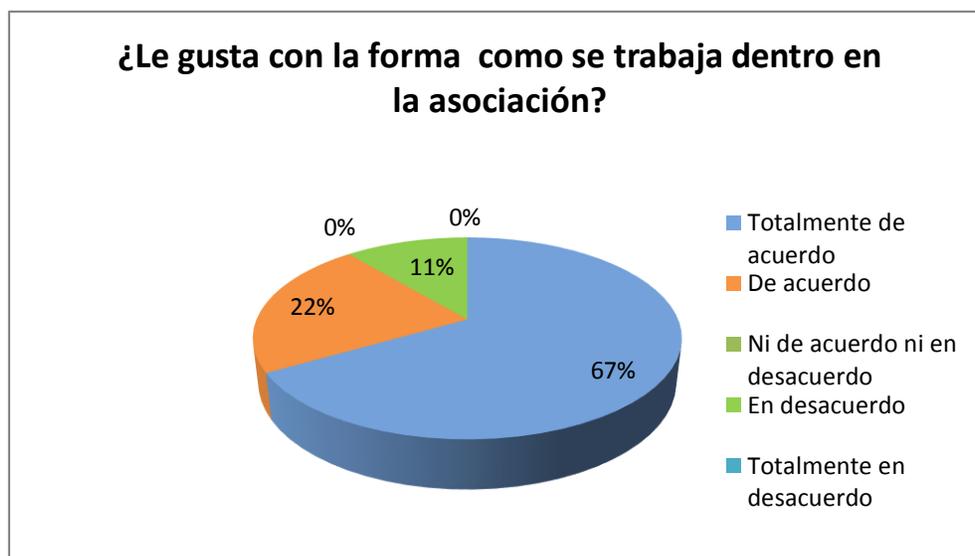


Fuente: Cuestionario dirigido a los socios de APAGROP; Elaboración Propia

Ilustración 9: Como se muestra en el gráfico el 39% de los socios dedica a la fabricación de sus productos de acuerdo a la producción, mientras que 28% indican que lo hacen de 3 a 5 horas semanales, el 16% de 1 a 3 horas, el 11% menos de 1 hora semanal, y solamente el 6% más de 5 horas semanales.

- **Estrategias competitivas más adecuadas para la asociación**

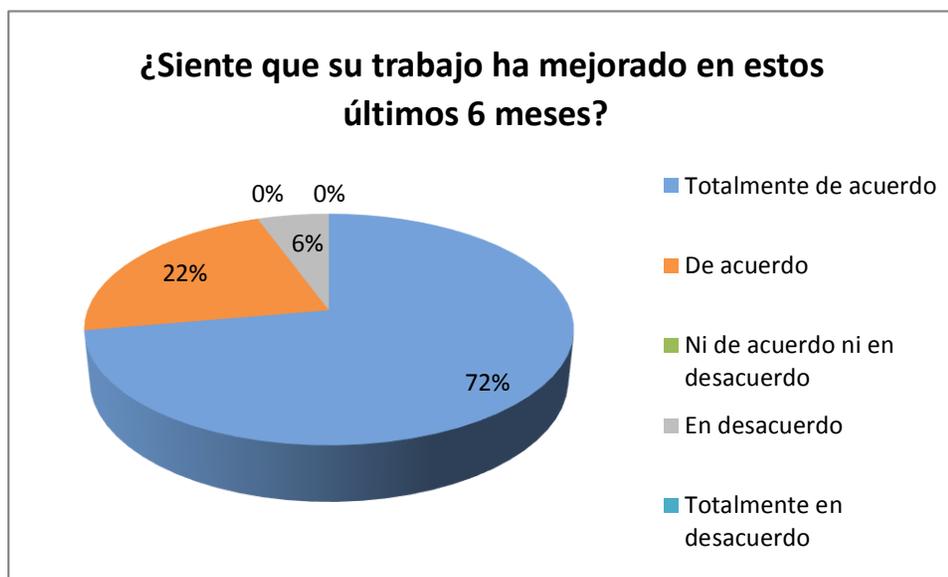
Ilustración 10. Gráfica del Agrado por la forma de trabajo en la asociación



Fuente: Cuestionario dirigido a los socios de APAGROP; Elaboración Propia

Ilustración 10: Según la encuesta realizada los socios de Apagrop el 89% está totalmente de acuerdo con la forma como se trabaja dentro de la asociación; sin embargo un 11% de ellos manifiesta que está en desacuerdo.

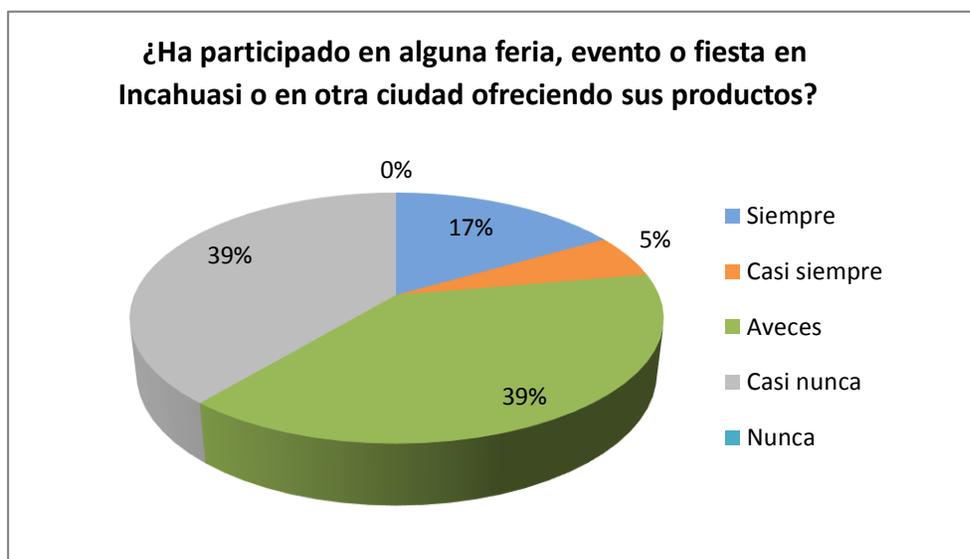
Ilustración 11. Gráfica de Avance en la elaboración de los productos



Fuente: Cuestionario dirigido a los socios de APAGROP; Elaboración Propia

Ilustración 11: En la encuesta llevada a cabo nos arrojó como resultado que el 94% de los asociados siente que su trabajo ha mejorado en los últimos 6 meses, mientras tanto que tan sólo el 6% no opina lo contrario.

Ilustración 12. Gráfica de Participación y experiencia en ventas

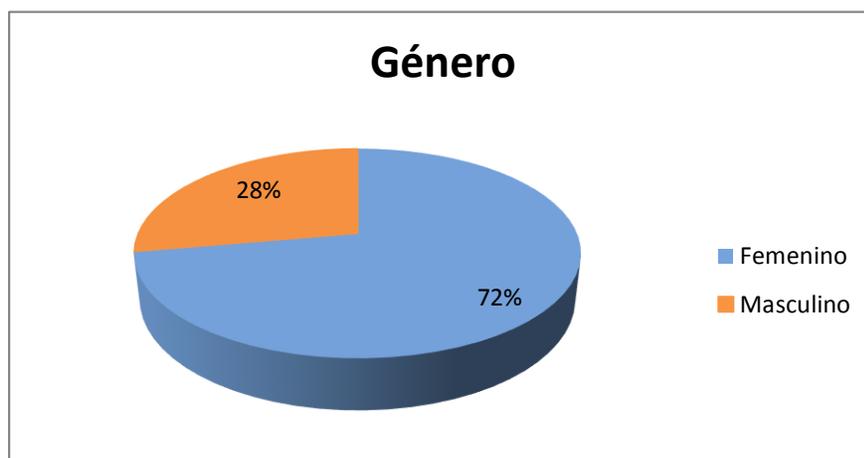


Fuente: Cuestionario dirigido a los socios de APAGROP; Elaboración Propia

Ilustración 12: Estos resultados nos indican que el 39% de los socios encuestados casi nunca ha participado en alguna feria, evento o fiesta en Incahuasi o en otra ciudad ofreciendo sus productos, otro 39% lo ha hecho a veces, el 17% siempre y el 5% casi siempre.

- **Recursos con los que cuenta la organización y los requeridos para la realización de cada estrategia**

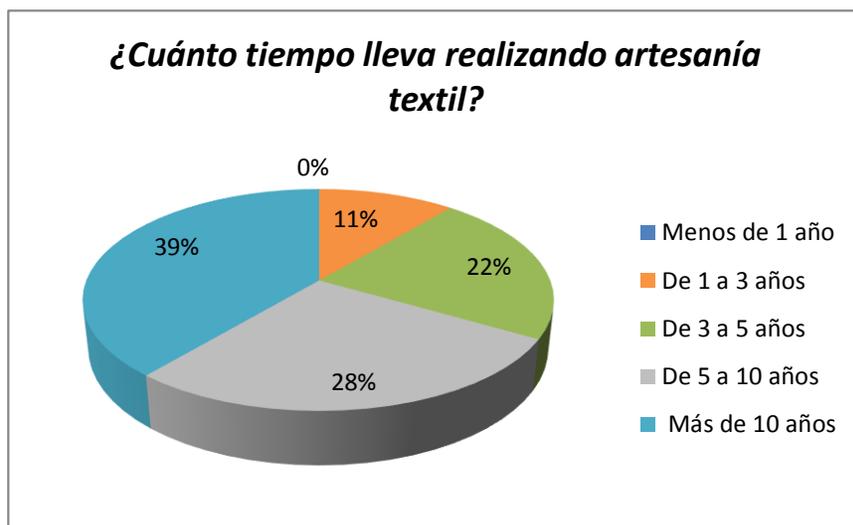
Ilustración 13. Gráfica de Género



Fuente: Cuestionario dirigido a los socios de APAGROP; Elaboración Propia

Ilustración 13: El resultado muestra como está constituida la organización, donde el 72% son mujeres y sólo el 28% son varones.

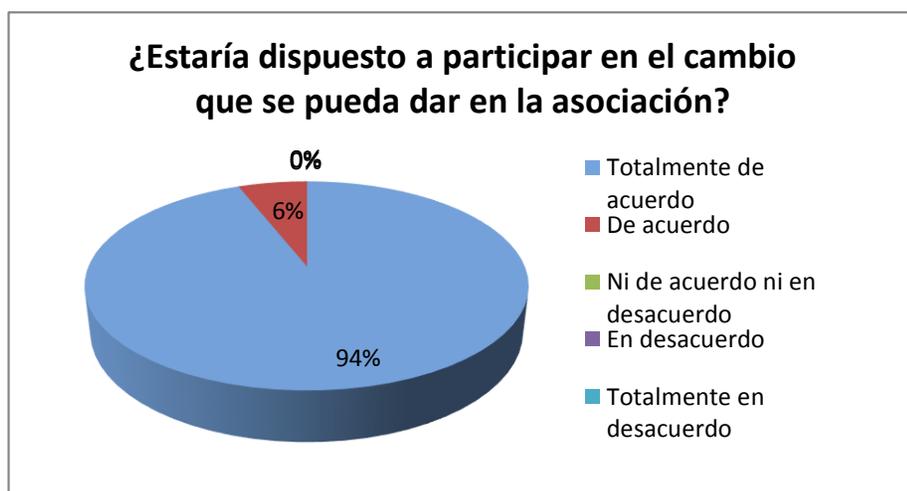
Ilustración 14. Gráfica de Tiempo en la elaboración de artesanía textil



Fuente: Cuestionario dirigido a los socios de APAGROP; Elaboración Propia

Ilustración 14: De los asociados encuestados el 39% lleva en el rubro más de 10 años, el 28% del total de 5 a 10 años, el 22% lleva realizando artesanía de 3 a 5 años, y el 11% de 1 a 3 años.

Ilustración 15. Gráfica de Participación en el cambio que se pueda dar en la asociación



Fuente: Cuestionario dirigido a los socios de APAGROP; Elaboración Propia

Ilustración 15: El gráfico nos muestra que el 100% de los socios están totalmente de acuerdo a participar en el cambio que se pueda dar en la asociación para la mejora y el crecimiento de la misma.

4.2. Discusión

- **Situación actual de APAGROP:**

Como se muestra en la Ilustración 2, el 94% de los socios venden sus productos trimestralmente, y tan sólo un 6% lo hace de manera mensual, de lo que se concluye que la periodicidad es demasiado lenta y eventual. Y en la Ilustración 3 se obtuvo que el 72% de los asociados vende más en los meses de Julio, Agosto y Setiembre, el 17% los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre, y el 11% los meses de Abril, Mayo y Junio, lo que se puede concluir que los meses más rentables son aquellos donde presentan algún tipo de festividad, resultando muy preocupante los primeros meses del año, en donde no presentan ninguna venta.

Estos datos se corroboran en la entrevista realizada al presidente de la asociación APAGROP, Sr. Esteban Manayay Purihumán, donde se determinó que su máximo nivel de ventas es un aproximado de S/. 480.00 nuevos soles en los meses festivos (fiestas patrias, día de la madre, aniversario de Incahuasi), en tanto en temporada baja, la cifra disminuye considerablemente, en el peor de los casos no se vende nada. Este hallazgo se relacionan con lo que afirma Kotler (2002), quien refiere que las ventas son importantes ya que generan gran impacto en una organización, facilitan la durabilidad de la empresa a lo largo del tiempo, y además las ventas son el pilar de cualquier organización, sin ventas no hay ingreso y sin ingresos no existe organización.

- **Factores que afectan las ventas:**

Mediante la información analizada, en donde se evaluó la parte interna y externa de la asociación, el resultado fue que la asociación no cuentan con un FODA elaborado, peor aún no tienen conocimientos de que es, pero si tienen en claro cuáles son sus puntos fuertes, y sus puntos débiles, frente al mercado con asociaciones que ya están posicionadas.

De acuerdo a la entrevista llevada a cabo a la Mg. María Manay Sáenz refirió que la falta de apoyo y desinterés de las autoridades del sector que les permitan a las asociaciones artesanales difundir y exhibir sus productos así como el de articular alianzas estratégicas con otras instituciones que permitan hacer un sector artesanal textil competitivo y justo, han influido y afectado de gran manera sus ventas. Opinión que fue compartida por el Dr. Adriél Ríos Villacorta, quien además manifestó que es tan importante evaluar cómo se encuentra la asociación frente al entorno externo, y la capacidad de respuesta que tiene frente a ella, cual es la relación que tienen con sus clientes, y forma de negociación con sus proveedores,

Lo mencionado por los expertos se relaciona con el aporte de Quero Luisa (2008), quien indica la necesidad de llevar a cabo un análisis sobre lo que sucede en el entorno, el cual implica: analizar los competidores, la sociedad, el gobierno, como un segundo paso muy importante en el proceso de formulación de una estrategia competitiva.

- **Estrategias competitivas más adecuadas para la asociación:**

El Dr. Lindón Vela Meléndez manifestó que se debe realizar inteligencia de mercados, definir de manera precisa quién es el cliente y tener objetivos claros para poder armar estrategias en función de ello. Lo mencionado anteriormente concuerda por lo descrito por Mitzberg, Quinn Y Voyer, en su libro “El Proceso Estratégico”, quienes sugieren ciertos criterios básicos para

evaluar una estrategia, entre ellos destacan: Objetivos claros y decisivos y, liderazgo coordinado y comprometido.

Por su parte, el Ing. Eduardo Díaz manifestó que la asociación debe buscar mercados (nichos) para como está preparado APAGROP, y aprovechar la ventaja competitiva que tienen, puesto que son la única asociación en Incahuasi que elabora sus productos únicamente con lana de ovino y utilizan tintes naturales. Asimismo indicó que es el turismo receptivo, el mercado en que deben enfocarse todos los productos de regalo y decoración.

- **Recursos con los que cuenta la organización y los requeridos para la realización de cada estrategia:**

Respecto a los recursos con los que cuenta la organización y los requeridos para la realización de cada estrategia se determinó que APAGROP posee materia prima, potencial humano y las herramientas y equipos necesarios para emprender la estrategia de enfoque. Información corroborada en la entrevista realizada al presidente de la asociación, Sr. Esteban Manayay Purihumán.

Sin embargo, carece de capacidad organizativa, políticas y documentos administrativos, así como establecer un sistema de información que permita tomar y procesar las necesidades y opiniones de los consumidores, mediante estudios de mercado, que le permitan lograr elevar sus ventas.

Lo mencionado anteriormente se relaciona con el aporte de Porter (2009), donde menciona que para implementarlas bien se requieren varios recursos y habilidades. Además hay que contar con planes organizacionales, con procedimientos de control y sistemas ingeniosos. De ahí que se necesite un compromiso sostenido con una de las estrategias como objetivo primario, si se quiere alcanzar el éxito.

CAPITULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

5.1. Título

Estrategia competitiva para incrementar las ventas de artículos de regalo y decoración de lana de ovino de la asociación de artesanos productores agropecuarios – APAGROP, Lambayeque – 2017

5.2. Objetivos

- a) Determinar las potencialidades de la Asociación de artesanos productores agropecuario-APAGROP.
- b) Determinar a estrategia de competitividad más adecuada para la asociación.

5.3. Análisis situacional de APAGROP

5.3.1. Descripción de las actividades de la asociación

La asociación de artesanos productores agropecuarios – APAGROP, es una organización que se dedica a la producción y comercialización de tejido de textiles con la modalidad de telar cintura, a base de lana de ovino y tintes naturales, permitiéndoles elaborar diferentes productos como bolsos, carteras, porta laptops, individuales, entre otros.

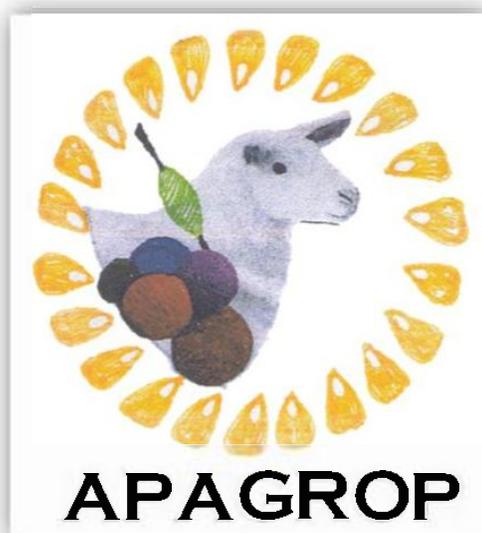
5.3.2. Constitución

APAGROP es una asociación de artesanos productores agropecuarios formado por 33 socios desde hace 12 años, pero constituidos legal y oficialmente desde el 2012 en la SUNAT:

- Número de Ruc : 20480419228
- Nombre de la asociación : Asociación de Artesanos (as) Productores Agropecuarios y sus afines Incahuasi-APAGROP
- Tipo Contribuyente : Asociación
- Fecha de Inscripción : 23/03/2012

- Dirección del Domicilio Fiscal: Cal. Unión Mza. V Lote 5 Lambayeque –
Ferreñafe – Incahuasi
- Comprobantes de Pago : Boleta de venta
- Representante Legal : Manayay Purihuamán Esteban - DNI: 17439239

La asociación tiene una marca registrada en Indecopi con el nombre de APAGROP.



5.3.3. Factor Infraestructura

El local donde actualmente opera la asociación, cuyas medidas son de 11 mts de ancho por 5 mts de largo, el cual cuenta con dos pisos, fue adquirido al precio de s/. 1,050.00 nuevos soles.

Todo el perímetro del local está construido de material rústico (adobe y quincha), pintado de color celeste la fachada. El segundo piso está cubierto con eternit.

El local sólo cuenta con servicio de agua. Sin embargo, será necesaria la contratación de servicios de luz, telefonía e internet, que les permitirá una adecuada iluminación, los cuales reflejarán un ambiente amplio y acogedor para elaborar sus productos incluso en las noches, cuando se requiera, así como promocionar sus productos en redes sociales y a los potenciales compradores ponerse en contacto con la asociación.

Se hará necesaria la distribución física del local por áreas de trabajo, teniendo en cuenta el área administrativa, ventas, de producción y almacén.

5.3.4. Factor Comercial

El local se encuentra ubicado caserío de Huasicaj, a una hora del distrito de Incahuasi. Allí es su centro administrativo, de ventas y de producción.

Debido al deterioro de las carreteras y la inaccesibilidad a la zona en tiempos de lluvias, así como a otros factores es muy importante que en la ciudad de Chiclayo se instale un centro de ventas (sucursal).

De la misma forma, se realizará publicidad y promociones que permitan a la sociedad en general conocer la existencia de la asociación, los productos que elabora y comercializa. Es por ello que será necesario el diseño de la estrategia publicitaria y de promoción.

En cuanto a sus productos, estos llevarán etiquetas que les permitan distinguir e identificar como asociación, igualmente tendrán el adecuado embalaje y envase para cada producto.

5.3.5. Factor de Recursos Humanos

5.3.5.1. Capacitaciones

Las capacitaciones que hasta el momento ha recibido APAGROP por parte del CITE Sipán (Centro de Innovación Tecnológica Turístico-Artesanal Sipán Lambayeque) y de IDESI Lambayeque (Instituto de Desarrollo del Sector Informal), ha sido en diversos temas como: técnicas de teñido, control de calidad, formalización y orientación tributaria, costos de producción, forestación, diseño, telar de cintura, costura, entre otros.

5.3.5.2. Remuneración del personal

Las ganancias obtenidas son repartidas equitativamente entre todos los socios, dándoles prioridad a las mujeres que han hilado y teñido.

Será necesaria la asignación de un salario mensual acorde con las horas que cada artesano dedica exclusivamente al trabajo de los productos, el mismo que deberá ser estimado del salario mínimo que indica la legislación peruana.

5.3.6. Factor de Producción

5.3.6.1. Productos

Los productos son elaborados de forma artesanal a mano mediante el hilado con la experiencia ancestral heredada de padres a hijos. Utilizan herramientas como máquinas de coser y remalladoras para brindarles un excelente acabado a los productos.

Los diseños son propiamente de las costumbres y cultura del departamento de Incahuasi, resaltando la idiosincrasia cultural del distrito de Incahuasi en colores y diseños.

Tienen una amplia variedad de productos, así mencionamos a los siguientes:

- ✓ Monederos
- ✓ Bolsos
- ✓ Cartucheras
- ✓ Portalaptop
- ✓ Porta celulares
- ✓ Carteras
- ✓ Telares
- ✓ Individuales
- ✓ Llaveros
- ✓ Cojines
- ✓ Centros de mesa, entre otros.

5.3.6.2. Materia prima

La materia prima es adquirida directamente de las ovejas de raza merino que crían los socios, las cuales APAGROP compra a cada socio a s/25.00 nuevos soles el kilo, motivo por el cual no consideran el precio de la lana de oveja en sus costos. La asociación cuenta con un promedio de 620 ovejas de raza merino, las cuales proporcionan en promedio 2 ½ kilos de lana cada una.

Esquilan dos veces al año, contando semestralmente con un aproximado de 1550 kilos de lana de oveja, pero en caso de requerirse más materia prima esta podría ser comprada a las otras asociaciones de Incahuasi o distritos aledaños (Uyurpampa, Cañarís, entre otros).

5.3.6.3. Insumos

Con la finalidad de mejorar los acabados de sus productos adquieren materiales industriales, en la ciudad de Chiclayo, como agujas, broches, argollas, botones, cierres, hilos, pega pega, entre otros.

5.3.6.4. Maquinaria y equipo

Apagrop tiene actualmente 10 máquinas industriales: 7 máquinas de coser o rectas, cuyas 2 primeras máquinas de coser fueron comprados por la asociación a un costo de s/ 1150.00 nuevos soles, y 3 máquinas remalladoras, las cuales fueron donadas. Asimismo cuenta con 2 telares a pedal. Cabe señalar que la reparación o mantenimiento de cada máquina lo realizan trimestralmente, y son los propios socios quienes lo efectúan.

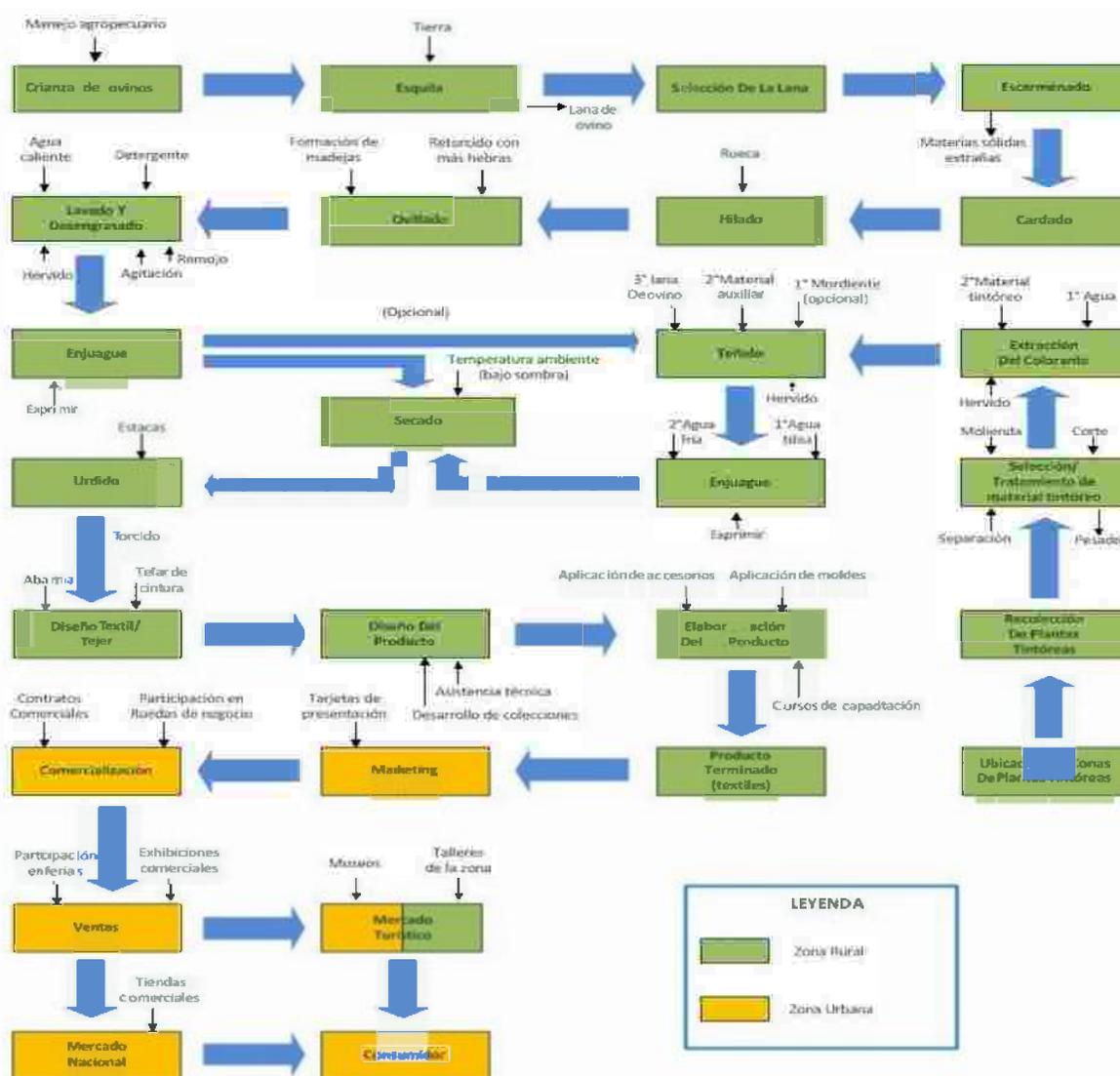
Entre los equipos que posee mencionamos los siguientes:

- ✓ 1 Vitrina de 1.80 x 2.20mts.
- ✓ 6 Palanas
- ✓ 5 Ollas de fierro grande
- ✓ 2 Ollas pequeñas
- ✓ 10 Cestas de plástico
- ✓ 3 Balanzas de reloj
- ✓ 2 Balanzas digitales o electrónicas

- ✓ 3 mangueras de 3x3mts.
- ✓ 5 rastrillos
- ✓ 3 tinas grandes
- ✓ 2 juegos de reglas de corte y confección
- ✓ 4 tijeras
- ✓ 2 pega botones

5.3.6.5. Descripción del proceso productivo

Ilustración 16: Cadena Productiva de elaboración de productos en lana de ovino por los Artesanos de APAGROP



Fuente: Libro "La artesanía textil en la sierra de Lambayeque" del CITE SIPÁN
Elaboración: CITE SIPÁN

5.3.7. Factor Económico y Financiero

5.3.7.1. Ventas

La asociación no reporta ventas mensuales, pues éstas son eventuales.

Para obtener ganancias dejan sus productos en museos de Ferreñafe y Lambayeque que luego de dos meses verifican si se ha vendido sus productos, los cuales en la mayoría de los casos reciben entre s/. 300.00 y s/. 250.00 nuevos soles, incluso percibiendo en ocasiones solo s/. 50.00 nuevos soles.

Se hará necesario diseñar un registro de ventas que les permita saber cuántos productos venden mensualmente.

Por la inaccesibilidad de la zona en temporada de lluvias, que son los meses de enero a marzo, no pueden viajar a otras localidades para ofrecer y vender sus productos, por ende, no tienen ventas. Sin embargo, los meses más productivos para la asociación son de julio a setiembre, en donde aprovechan las diferentes fiestas o eventos que se desarrollan en esas fechas para ofrecer sus productos, llegando a percibir un máximo de s/. 500.00 nuevos soles.

Los precios de venta asignados para cada producto son determinados de forma empírica, sin tener en cuenta los verdaderos costos de producción, así mencionamos, por ejemplo, a los siguientes productos:

Tabla 6: *Precios de venta de los productos*

PRODUCTO	COSTO DE PRODUCCIÓN (S/.)	PRECIO DE VENTA (S/.)
Cartera	45.00	65.00
Bolso	40.00	50.00
Monedero	3.00	5.00
Cartuchera	5.00	7.00
Porta laptop	40.00	50.00
Almohada	30.00	45.00

Alfombra	30.00	40.00
Telares (por metro)	15.00	20.00

Fuente: Entrevista al Presidente de APAGROP

Elaboración propia

5.3.7.2. Financiamiento

APAGROP cuenta con caja chica, donde dichos fondos son destinados para la compra de insumos (brochas, cierres, botones, etc.) que son adquiridos en la ciudad de Chiclayo, así como para proporcionar los viáticos a los socios que son designados para participar en alguna feria o evento fuera del distrito de Incahuasi.

Cuando existe un déficit en caja chica los artesanos realizan otras actividades no vinculadas a la artesanía, como polladas, cuyadas o vendiendo comida en el distrito de Incahuasi para obtener fondos para la asociación.

5.3.8. Factor Tecnológico

La tecnología es una herramienta muy importante para cada organización, con la que puede lograrse la optimización y mejora de los procesos de producción, organización, despacho, ventas y cobranza, capacitación, etc., el cual les permitirá establecer ventajas competitivas con las cuales podrán posicionarse en el mercado, conseguir mayores clientes y por supuesto, alcanzar mayores niveles de productividad e incluso de expansión y poder mantener competitividad en el mercado, por ende será necesaria prioritariamente la adquisición de una computadora e impresora para la asociación.

5.3.9. Factor Administrativo

5.3.9.1. Documentos de Gestión

La gestión de actividades se ejecuta con sustento a sus conocimientos empíricos y basados en experiencias. APAGROP requiere de documentos de gestión tales como:

- Manual de Organización y Funciones (MOF), el cual contendrá esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la asociación.
- Manual de Procedimientos (MAPRO), abarcará la descripción del Mapa de Procesos, que es la representación gráfica de los procesos y sus interrelaciones en la organización, y las fichas de cada uno de los procesos de la asociación, donde se definirá los pasos a seguir para la realización de productos, servicios, acciones estratégicas y acciones de soporte de la asociación.
- Fichas Técnicas de Productos Textiles, en la cual se registrará todas las características técnicas (materiales, cantidad de materiales, medidas, modelo) de cada producto.

5.3.9.2. Estructura organizativa

La asociación está dirigida por una junta directiva, que lo conforma 6 miembros, 3 mujeres y 3 varones, y son los siguientes:

- Presidente: Esteban Manayay Purihuamán
- Secretario: Fermín Carlos Manayay
- Secretaria de Trabajo y Cooperativismo: María lucero reyes
- Secretaria Interinstitucional: Angelina lucero Manayay
- Tesorera: María teresa Carlos Manayay
- Vocal: Pablo Manayay Purihuamán

Por ello, se establecerá una misión, visión y organigrama los cuales son requisitos indispensables para el funcionamiento de cualquier negocio, por más pequeño que este fuese. De igual manera, será necesaria la elaboración de documentos administrativos que permitirá lograr los objetivos establecidos.

5.3.9.3. Tipo de liderazgo

El presidente de la asociación es quien toma las decisiones en la mayoría de los temas que involucren a la asociación, pero sólo en ocasiones especiales cuando les hacen llegar pedidos en grandes cantidades, para participar en ferias de su comunidad o en otros lugares, o por alguna necesidad o urgencia que se tenga convoca a reuniones; los demás días, cada quien trabaja por su lado. Entre sus estatutos o normas que tienen como asociación está la multa que se le asigna a un socio por no asistir a una reunión, el cual es equivalente a un jornal (S/. 20.00 nuevos soles aproximadamente). Además, para que una nueva persona pueda formar parte de la asociación, por asamblea en acuerdo mayoritario se evalúa si se acepta o no al postulante, quien previamente tiene como requisito primordial aportar con nuevos diseños para los productos.

5.4. Análisis del sector turístico en la región de Lambayeque

Según la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú), la participación del sector turismo en el Producto Bruto Interno (PBI) real del Perú en el 2016 fue del 3.75%, cifra que se mantiene desde el 2009.

De toda la cantidad de turistas nacionales y extranjeros que existen en el Perú solo un 12% visita el departamento de Lambayeque y dentro de ellos casi el 84% son turistas nacionales.

A la fecha, el marketing de la región de Lambayeque como destino turístico ha logrado avanzar en el crecimiento del flujo de turistas nacionales. Estos, en un 40%, provienen de la capital (Lima) y alrededores (Cajamarca, Piura, Amazonas), los cuáles son de clase media y, en su mayoría, arriban a esta región, principalmente, por razones de negocio.

De acuerdo a los datos publicados por (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) hasta el mes de junio del 2017, se aprecia que en el mes de enero del año en curso arribaron a la Región de Lambayeque un total 91 348 turistas tanto nacionales y

extranjeros, este ascenso se debe por las vacaciones o turismo, por la temporada de verano y por recibir el año nuevo. Luego se observa un descenso hasta el mes de abril a consecuencia del Fenómeno del Niño Costero, pero presentando desde el mes de mayo tendencia a la alza, siendo los principales visitantes Estados Unidos (15.86%), Ecuador (13.3%), Colombia (8%), Francia (7.64%) y Chile (6.1%).

En la siguiente tabla y gráficos se puede apreciar el flujo turístico en la región:

Tabla 7: Arribos mensuales de Turistas Nacionales y Extranjeros a la Región Lambayeque Enero – Julio 2017

Mes	Nacionales	Extranjeros	TOTAL
Enero	91348	2030	93378
Febrero	83276	1625	84901
Marzo	78547	1351	79898
Abril	77436	1175	78611
Mayo	70658	1970	72628
Junio	69742	1820	71562
Julio	76186	2277	78463
TOTAL	547193	12248	559441

Fuente: MINCETUR, Elaboración propia

Sin embargo, del total de arribos mensuales de turistas nacionales y extranjeros a la región en este 2017, sólo 2 141 personas visitaron el distrito de Incahuasi.

Adicionalmente a lo expuesto y para dar un mejor perfil de la demanda turística regional, a continuación se expondrán los resultados de un estudio realizado por la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo de Lambayeque (GERCETUR) en diciembre del 2016:

- Los hombres representan el 51% y las mujeres el 49%; en cuanto a edad la mayoría se ubica entre los 25 y 44 años (54%).
- El medio de transporte más utilizado es el ómnibus (35%), seguido por el auto propio (32%), que es el más utilizado por turistas nacionales.

- El 94% de turistas que visitaron Lambayeque, viajaron independientemente, es decir no hicieron uso de las agencias de viaje. El 6% que contrataron una agencia de viaje, lo hicieron mayoritariamente en Lima (48%).

- Entre los lugares más visitados están las plazas/parques (51%), seguido por las iglesias, catedrales o conventos (41%), museos (40%), playas (34%), y finalmente el campo o zonas naturales (24.5%).

- Los turistas nacionales prefieren las casas de amigos y familiares como establecimientos de hospedaje (35%), seguido por los hoteles (31%) y los hostales (18%).

Frente a ello y con el objetivo de fomentar e incrementar la afluencia de más turistas el MINCETUR junto con la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) así como de la mano del sector privado (aerolíneas, hoteles, agencia de viajes, etc.) vienen llevando a cabo campañas publicitarias y de promoción para aumentar el turismo en el norte del Perú. Asimismo el MINCETUR ha suscrito un convenio con el Gobierno Regional de Lambayeque, a través de la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo (GERCETUR), para llevar a cabo el proyecto de Señalización Turística de los atractivos de esta región, destacando distritos que cuentan con legado histórico y cultural, como es el caso de Incahuasi.

Todo lo mencionado anteriormente beneficiará a APAGROP, dado que el nivel de ventas de sus productos crecerá directamente al crecimiento turístico, además podría ser aprovechado por la asociación ya que podría involucrar a los turistas en la elaboración de sus productos de modo que se realice un turismo vivencial.

Por otra parte, la creación de los Centros de Innovación Tecnológica - CITE, que en la región se denomina CITE Turístico Artesanal Sipán, ha permitido la realización de una

capacitación integral para las diferentes asociaciones artesanales, el cual incluye cursos técnicos para el perfeccionamiento productivo, el mejoramiento de la organización empresarial, entre otras. Los CITE posibilitan ampliar y diversificar la oferta exportable de productos artesanales que tienen una demanda efectiva en los distintos mercados, a los que hace llegar a los artesanos promoviendo su participación en ferias y ruedas de negocios.

De esta forma, los CITE actúan como eficaces articuladores de la oferta y la demanda de productos artesanales y dan la posibilidad a los socios de APAGROP conseguir mayores ingresos que eleven su nivel de bienestar.

A partir de la entrada en vigencia de la Ley del Artesano y del Desarrollo de la Actividad Artesanal (Ley N° 29073) en el 2007, se creó el Registro Nacional del Artesano (RNA), un servicio que presta el Estado Peruano con el fin de brindar a los artesanos, sean personas naturales o jurídicas, un elemento de identificación y reconocimiento de su desempeño en la actividad artesanal. Esto favorece a la asociación de APAGROP puesto que permite su Promoción a través del Directorio Nacional de Artesanos en el portal web del MINCETUR, el cual es visitado tanto a nivel nacional como internacional; también accede promocionar y difundir sus eventos y actividades a través del Portal web Artesanías del Perú; es además requisito para participar en los eventos y actividades que promueve el MINCETUR y las GERCETUR; podrá publicar ofertas de sus productos o servicios en el Módulo de Oportunidades Comerciales en el Portal Web del MINCETUR, ser reconocida por el Estado peruano como constructor de identidad y tradiciones culturales, entre otros beneficios.

En cuanto a la competencia existente en este sector son 8 asociaciones artesanales de Incahuasi que están registradas formalmente:

- ✓ Asociación de artesanos productores agropecuarios- APAGROP

- ✓ Asociación de Productores Agropecuarios Artesanos Conservacionistas Acuicultores Ecológico Forestal “APACAEF”- caserío de Tungula.
- ✓ Asociación de artesanas “mujeres creativas y emprendedoras”
- ✓ Mujeres Inkawasinas en Acción”
- ✓ Asociación Comunal “Inkawasi Awana”
- ✓ Asociación de Productores Técnicos Inkawasinos “APROTECI”
- ✓ Asociación de artesanos “Shumaq Awara”- caserío Chuklla.
- ✓ Asociación de damas artesanas virgen de la asunción
- ✓ Asociación Warmi Awakuqkuna- centro poblado Uyurpampa

De todas las asociaciones mencionadas la que más destaca, está presente en más eventos y la que ha tenido un mayor crecimiento en los últimos años de este distrito de la región es la Asociación Comunal “Inkawasi Awana”.

Sin embargo, también existen otras asociaciones de la región que elaboran productos artesanales pero con diferente materia prima, y que a la par compiten con las asociaciones de Incahuasi, así mencionamos las más resaltantes como la asociación de artesanas de Ciudad Eten, conformada con más de 23 asociadas, las cuales elaboran diversos productos artesanales en base a fibras vegetales (junco y palma macora); las asociaciones de artesanos Ferreñafanos, en la que participan 25 artesanas produciendo artesanías elaboradas en base a telares estampados y bordados, y las asociaciones de artesanas de Monsefú, que elaboran productos en fibras vegetales y bordados con iconografía local.

La seguridad y la infraestructura siguen siendo los puntos débiles de nuestro país en cuanto al turismo, según un informe del Foro Económico Mundial del 2016; y la región de Lambayeque no es ajena a estos problemas. En relación al primer aspecto mencionado, según el Informe Técnico del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana de diciembre del 2016 el número de asaltos a los turistas en Lambayeque se ha incrementado en un 2%; esto repercute en la imagen de Lambayeque como un destino turístico dado que se daña fácilmente cuando el riesgo en

seguridad se pone en conocimiento de los potenciales visitantes y por ende la disminución de los arribos turísticos. En cuanto al segundo aspecto, es importante señalar que a la región de Lambayeque le faltan inversiones en infraestructura (por ejemplo, mejoramiento de carreteras y accesibilidad durante todo el año a distritos con legado histórico y riquezas naturales como Incahuasi) el cual permita al turista que arriba a la región visitar estos distritos.

5.5. FODA DE APAGROP

5.5.1. Fortalezas

- Local propio y en buenas condiciones.
- Legalmente constituidos.
- Buen clima organizacional.
- Poseen materia prima, maquinaria y equipos e insumos necesarios para la elaboración de sus productos.
- Poseen caja chica.

5.5.2. Debilidades

- Bajos niveles de ventas.
- Inadecuada determinación de los costos de producción y precios de ventas.
- Carencia de registro de ventas y de producción.
- No existen Manual de Organización y Funciones, Manual de Procedimientos y Fichas Técnicas de Productos Textiles.
- Existencia de autocracia.
- Inadecuado acabado de los productos finales.
- Carencia de formación de competencias para determinar mercados y canales de distribución y comercialización, así como en tema de ventas.
- Ausencia de publicidad y promociones.
- Carecen de medios tecnológicos.

5.5.3. Oportunidades

- Existencia de los Centros de Innovación Tecnológicas - CITES
- Aumento del turismo y con tendencia a la alza desde el mes de julio del 2017 a nivel regional.
- Campañas publicitarias y de promoción del sector público y privado para fomentar el turismo en el norte del Perú.
- Vigencia del Registro Nacional del Artesano (RNA).
- Proyecto de señalización turística de los atractivos de esta región, destacando distritos que cuentan con legado histórico y cultural, como es el caso de Incahuasi.

5.5.4. Amenazas

- Inseguridad ciudadana en la región de Lambayeque.
- Asociaciones artesanales de Incahuasi dedicadas a las mismas líneas de productos o similares.
- Inaccesibilidad al distrito de Incahuasi durante los tres primeros meses del año.

5.6. Estrategia

5.6.1. Determinación de la estrategia competitiva más adecuada para APAGROP

De acuerdo al estudio realizado se determinó que la Estrategia Competitiva más adecuada para la asociación de artesanos productores agropecuarios – APAGROP, la cual le permitirá incrementar las ventas de artículos de regalo y decoración de lana de ovino, es la Estrategia de Enfoque o Alta Segmentación, que consiste en concentrarse en un grupo de compradores particular (nicho).

5.6.2. Público objetivo

Nuestro público objetivo se ha segmentado en consumidores finales locales. Dentro de la clasificación de los visitantes en visitantes internacionales (personas que realizan un viaje turístico y su país de residencia es diferente del país visitado o de referencia, incluye a los nacionales que viven permanentemente en el extranjero), y en la forma de turismo el receptivo a

nivel regional, quienes buscan productos artesanales de calidad con carácter utilitario, souvenir o regalo de la cultura y/o lugar visitado en la región Lambayeque, los cuales llegan en mayor número desde junio a octubre.

Los clientes buscan productos de calidad, buenos diseños artísticos que reproduzcan la cultura y folklore lambayecano, recordándole las personas, costumbres e idiosincrasias con las que tuvo contacto, los cuales adquieren generalmente en ferias, museos, museos, agencias de viajes, entre otros. De acuerdo a los datos emitidos por MINCETUR entre sus principales motivos de viajes por los que visita la región de Lambayeque es por vacaciones, visitas a familiares y amigos y por negocios, ocupando el 13avo lugar de las regiones que los turistas extranjeros prefieren visitar en el Perú.

Es por ello que la técnica de venta más apropiada es la venta personal ya que implica una interacción cara a cara con el cliente, ofertando sus productos al comprador directo cuando realice turismo rural comunitario, visite los atractivos turísticos del distrito de Incahuasi, cuando concurra a su centro de venta (Huasicaj) y en las ferias o eventos artesanales que se desarrollen en la región.

5.6.3. Tamaño y localización

De acuerdo a los datos brindados por MINCETUR en promedio visitan anualmente la provincia de Ferreñafe un total de 958 personas no residentes, de los cuales 149 personas en promedio van a Incahuasi.

En la Exposición Anual 2016 del Área de Estadística del GERCETUR manifestó que del total de arribos de extranjeros al distrito de Incahuasi el 32% son mujeres y 68% varones, procedentes principalmente de Estados Unidos, España y Alemania. Asimismo los visitantes extranjeros en el distrito de acuerdo a las edades tenemos que Turistas jóvenes (15 a 24 años) es

el 14%, mientras que los Turistas adultos (25 a 54 años) es el 70% y Turistas 3^a edad es el 18%. En cuanto al grado de instrucción de las personas que visitan Incahuasi y zonas aledañas el 48% son universitarios, 12% técnicos, 11% magísteres, 11% con secundaria, 10% doctores y 8% con estudios de Post grado. Además los turistas extranjeros en un 52% están comprometidos o tienen pareja, y el 48% son solteros.

Todo ello permitiría ofrecer a los turistas servicios adicionales, como el turismo vivencial, en el cual puedan participar en la elaboración de un producto y otras costumbres propias de la zona. También pueden establecerse alianzas estratégicas con agencia de viajes o corredores para que Incahuasi y el mismo distrito de Huasicaj sea parte de un circuito turístico. De igual manera, dado que en Chiclayo se centra el mayor porcentaje de turistas se hace necesario establecer un punto de venta fijo para ofrecer las artesanías de APAGROP.

5.6.4. Estrategia de Enfoque o Alta Segmentación

Para llevar a cabo la estrategia competitiva de Enfoque o Alta Segmentación serán necesarias las siguientes actividades:

Actividad-Tarea	Meta y/o Cantidad	Lugar	Responsable	Recursos	Costo Total (S/.)	Plazo de Ejecución
Identificar y seleccionar a cada socio por etapas del proceso productivo y/o por áreas administrativas	01 Taller	Local de APAGROP	Presidente de la asociación	-Hojas Bond -Lapiceros	S/. 5.00	Primera semana de Abril
Organizarlos en equipos de trabajo en los siguientes temas: Contabilidad, Marketing, Logística y Producción	01 Taller	Local de APAGROP	Presidente de la asociación	-Hojas Bond -Plumones	S/. 5.00	Segunda semana de Abril
Capacitar a cada equipo de trabajo en temas específicos y necesarios						
1. Contabilidad						
Costos de Ventas	03 Talleres	local de APAGROP	Especialista en Costos	-Papelotes -Plumones -Cuadernos -Viáticos al especialista	S/. 900.00	-Primera y segunda semana de Mayo -Primera semana de Junio
Precios de Ventas						
Registro de Ventas						
Registro de Producción						
2. Marketing						
Aprendizaje y/o reforzamiento del idioma castellano, así como técnicas de expresión.	03 Cursos	local de APAGROP	Especialista en Marketing	-Papelotes -Plumones -Cuadernos -Viáticos al especialista	S/. 900.00	-Primera semana de Julio -Primera semana de Agosto. - Primera semana de Setiembre
Comercialización						
Identificación y establecimiento de alianzas estratégicas tanto con el sector público como privado.						
3. Logística						
Compras	01 taller	local de APAGROP	Especialista en Logística	-Papelotes -Plumones -Cuadernos -Viáticos al especialista	S/. 300.00	-Primera semana de Octubre
Almacén e Inventarios						
4. producción						
Diseño textil	02 talleres	local de APAGROP	Experto en Producción textil artesanal	-Papelotes -Plumones -Cuadernos -Viáticos al experto.	S/. 700.00	-Primera semana de Noviembre -Primera semana de Diciembre
Acabado						
Control de calidad						
Elaboración del producto						
TOTAL					S/.2810.00	

5.6.5. Presupuesto

El presupuesto requerido que deben realizarse para la ejecución del plan de trabajo de la estrategia de enfoque para la asociación de artesanos productores agropecuarios – APAGROP es un promedio de S/. 2,810.00 nuevos soles, teniendo en cuenta que se cubrirá los costos totales de los especialistas, el experto en cada tema detallado y los recursos necesarios para cada actividad a realizarse, el cual se financiará mediante la realización de actividades no relacionadas a la artesanía textil que los socios han llevado a cabo anteriormente, como polladas, cuyadas, entre otras. Asimismo se buscará financiamiento a través de donaciones.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- **Situación actual de APAGROP**

De acuerdo al estudio llevado a cabo se determinó que la asociación a pesar de las capacitaciones recibidas en diversos temas, tales como diseño, teñido, control de calidad, etc., por parte del Centro de Innovación Tecnológica Turístico- Artesanal Sipán Lambayeque (CITE SIPÁN) y el Instituto de Desarrollo del Sector Informal (IDESI) sigue presentando bajos niveles de ventas, llegando incluso por varios meses a no registrar ventas. Igualmente, la asociación se encuentra en un proceso de mejorar su proceso productivo, organización, capacidad de gestión, conocimiento de las oportunidades comerciales y de marketing, así como en costos de producción y precios de ventas.

- **Factores que afectan las ventas**

Entre los factores que están afectando las ventas se puede mencionar los siguientes: accesibilidad a la zona en temporada de verano, aumento de la competencia, existencia de asociaciones artesanales de Incahuasi registradas formalmente, desconocimiento para buscar nuevos mercados, no estar inscritos en el Registro Nacional del Artesano, temor de asumir riesgos empresariales y la poca experiencia y conocimiento en tema de ventas.

- **Estrategias competitivas más adecuadas para la asociación**

La artesanía va junto con el turismo, y el turismo va aumentando cada vez más, por ello el estudio llevado a cabo evidenció el crecimiento del turismo en la región de Lambayeque, en especial del turismo receptivo.

Por tal motivo la estrategia competitiva más adecuada para la asociación APAGROP es de enfoque o alta segmentación. Es el turismo receptivo el mercado en que deben enfocarse todos los productos de regalo y decoración.

- **Recursos con los que cuenta la organización y los requeridos para la realización de cada estrategia**

Mediante los datos obtenidos por las entrevistas realizadas y contrastando opiniones de los especialistas con la del presidente de la asociación APAGROP, se determinó que la asociación cuenta con los recursos para producir artículos de regalo y decoración que puedan competir en el mercado con las diferentes artesanías de la región. Sin embargo, carece de capacidad organizativa, políticas y documentos administrativos, así como establecer un sistema de información que permita tomar y procesar las necesidades y opiniones de los compradores, mediante estudios de mercado para emprender la estrategia de enfoque o alta segmentación.

Recomendaciones

- **Situación actual de APAGROP**

Se recomienda que la asociación lleve a cabo la elaboración de un Manual de Organización y Funciones, Manual de Procedimientos y Fichas Técnicas de Productos Textiles, los cuales ayudará a APAGROP no sólo tener un ordenamiento interno sino también la oportunidad de participar en ferias especializadas tales como PERUVIAN GIT SHOW, HECHO A MANO, sólo por mencionar algunas.

Además debería realizar planes de producción, marketing y ventas que permitan un mejor desarrollo empresarial, estandarizar procesos y optimización de tiempo, materiales y otros recursos.

- **Factores que afectan las ventas**

Se recomienda inscribirse con mayor prontitud en el Registro Nacional del Artesano (RNA), el cual beneficiará en gran manera a la asociación como ya se describió anteriormente.

Cabe señalar que es necesario desarrollar charlas de informativas y de motivación a los socios con el fin de perder el temor a los riesgos empresariales y de comprender que los productos deben adecuarse al mercado.

- **Estrategias competitivas más adecuadas para la asociación**

Para que la estrategia competitiva de enfoque o alta segmentación seleccionada para la asociación se lleve a cabo con éxito se recomienda formular una misión, visión y objetivos, que sean compartidos por todos los integrantes de la asociación, esto servirá para crear sinergia organizacional y sentido de pertenencia institucional.

- **Recursos con los que cuenta la organización y los requeridos para la realización de cada estrategia**

Es necesario que se lleve a cabo el rediseño de la marca, así como la elaboración de etiqueta y empaque, resaltando las costumbres del distrito de Incahuasi, incidir en el slogan “artesanías Incahuasi-Perú”, dado que hoy en día son consideradas uno de los principales motivos por los que un consumidor decide comprar un producto.

Se recomienda establecer un sistema de información que permita tomar y procesar las necesidades y opiniones de los compradores directos que los ayudará a crear nuevos diseños, mejorar la calidad de los productos, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, I. (1965). *Estrategias Corporativas*. Estados Unidos: Mc Grow-Hill.
- Briceno, J. (27 de noviembre de 2012). *Textiles del Perú, artesanía de bandera*.
- Carreto, J. (19 de Junio de 2008). *Management*. Recuperado el 04 de Junio de 2016, de Blog dedicado a la docencia de Management y Marketing
- Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Campeche: D.R. © Universidad Autónoma del Carmen.
- Económicos, A. A. (2015). *Situación de la artesanía en España*. Madrid: Fundación eoi,.
- Flores, P. (2015). *Estudio de prefactibilidad comercial para la exportación de artículos de regalo y decoración de la asociación de artesanos APAGROP de Incahuasi al mercado de Finlandia*. Lambayeque.
- Freitag, V. (2015). Políticas culturales y el sector artesanal: una revisión en el contexto. *Conferencia de la Universidad de Guanajuato* (págs. 3-5). Guanajuato: Publicaciones de la Universidad de Guanajuato.
- Gallardo, M., & Ita, W. (2013). *Mapeo participativo del mercado de artesanías textiles en el distrito de Pitumarca*. Lima: Talleres Gráficos YFE, Servicios Generales.
- Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: ISBN.
- Kenneth, A. (2000). *El Concepto de la Estrategia en la Empresa*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing Conceptos Esenciales, Primera Edición*. México S.F.: Prentice Hall.
- Porter, M. (2008). *Estrategias competitivas*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*.

Buenos Aires: Ediciones Pirámides.

Productividad, M. d. (2012). Las manos artesanales aportan a la vitalidad de mipymes. *País*

Productivo, 4-5.

Pública, C. d. (7 de marzo de 2012). Las Artesanías en México. México, México D.F., México.

Quero, L. (2008). Estrategias Competitivas:factor clave de desarrollo. *Revista Científica*

Electrónica Ciencias Gerenciales , 44-45.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y políticas de negocios*. México

D.F.: Pearson Educación.

ANEXOS

ANEXO 1

Cuestionario dirigido a los artesanos productores agropecuarios miembros de la asociación APAGROP.



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y
Contables
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN



Estimados señores: Reciban un cordial saludo de parte de los alumnos de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, que en colaboración de la asociación APAGROP, se pretende realizar la presente encuesta, que es con el propósito de investigar acerca de las necesidades más importantes de esta importante asociación a la cual ustedes pertenecen, por tal motivo solicitamos su valiosa colaboración contestando las preguntas que a continuación se le formulan, agradeciendo de antemano su gentil colaboración.

Género:

F

M

1. Tiempo en la actividad

- a) Menos de 1 año
- b) De 1 a 3 años
- c) De 3 a 5 años
- d) De 5 a 10 años
- e) Más de 10 años

2. ¿Le gusta con la forma como se trabaja dentro en la asociación?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

3. ¿Siente que su trabajo ha mejorado en estos últimos 6 meses?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

4. ¿Los directivos le comunican la información necesaria para desempeñarse en su trabajo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

5. ¿Ha participado en alguna feria, evento o fiesta en Incahuasi o en otra ciudad ofreciendo sus productos?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

6. ¿Ha recibido capacitaciones para mejorar su producto?

- a) Si ()
- b) No ()

Si la respuesta fue “si” ¿En qué temas fueron?

- a) Diseño
- b) Teñido
- c) Control de calidad
- d) Hilado
- e) Acabado

7. ¿Cada cuánto tiempo vende?

- a) Diario
- b) Semanal
- c) Quincenal
- d) Mensual
- e) Trimestral

8. ¿En qué meses del año vende más productos?

- a) Enero, febrero y marzo
- b) Abril, mayo y junio
- c) Julio, agosto y setiembre
- d) Octubre, noviembre y diciembre

9. De los productos que elabora ¿Cuáles son los que más vende?

- a) Monederos
- b) Bolsos
- c) Cartucheras
- d) Carteras
- e) Porta laptops

10. ¿Se cambian los diseños?

- a) No se dan cambios
- b) A pedido del cliente
- c) Para ocasiones especiales (fiestas patrias, navidad, año nuevo)
- d) Por capacitaciones recibidas en temas de diseño
- e) Para diferenciar el producto de las demás asociaciones

11. ¿Cuántas horas a la semana dedica a la fabricación de sus productos?

- a) Menos de 1 hora
- b) de 1 a 3 horas
- c) De 3 a 5 horas
- d) De 5 a más horas
- e) Otros: depende la producción

12. ¿Estaría dispuesto a participar en el cambio que se pueda dar en la asociación?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

ANEXO 2



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN



Fecha: 2 de junio del 2017 Hora de inicio: 14:00 pm Hora de finalización: 16:00 pm

Nombre del entrevistado: Sr. Esteban Manayay Purihuamán

Profesión u ocupación: Presidente de la Asociación APAGROP

OBJETIVO: Determinar la situación actual en la que se encuentra la asociación, así como aquellos factores que afectan las ventas de artículos de regalo y decoración de lana de ovino.

Preguntas

1. **¿Cómo usted desea que la asociación APAGROP se encuentre en un futuro? ¿Qué actividades están haciendo para lograrlo?**

Deseamos tener mayores volúmenes de ventas, teniendo más oportunidades para ofrecer nuestros productos porque tenemos las herramientas necesarias para producir cualquier pedido y para que nuestros socios se sientan contentos.

2. **¿Cuáles son las herramientas con las que cuenta la asociación para elaborar sus productos?**

Tenemos 7 máquinas de coser o rectas, cuyas 2 primeras máquinas de coser fueron comprados por la asociación a s/. 1150.00 nuevos soles, y 3 máquinas remalladoras, las cuales fueron donadas. También tenemos 2 telares a pedal.

3. **¿La asociación APAGROPP ha recibido algún tipo de capacitación? ¿Cuáles?**

Sí. Hemos recibido capacitación por la ONG IDESI y por el CITE SIPÁN en temas de telares, control de calidad, diseño.

4. ¿De qué manera se llevan a cabo el control de las actividades de la asociación?

Las personas más antiguas y más expertas vigilan que todo el proceso, desde la esquila hasta la costura.

5. ¿Cuáles son los principales problemas que tiene APAGROP?

Tenemos un poco de dificultad en organización, a veces no asisten todos a las reuniones, no porque ellos quieran sino por necesidad, pues tienen que hacer otras actividades en sus chacras. Otra necesidad o dificultad son las ventas, hay poca venta, ocasional o temporal a veces, y en tiempo de lluvia que son de enero a marzo no se vende nada porque las carreteras están dañadas y no hay pase.

6. ¿Por qué cree usted que la asociación vende poco?

No tenemos mucha experiencia en ventas, no tenemos contactos, no tenemos internet, no tenemos acceso a la zona, y para salir a buscar mercado no tenemos experiencia o no sabemos mucho porque no hay mucho presupuesto.

7. ¿Cuál ha sido el nivel máximo de ventas que ha tenido la asociación APAGROP?

Cuando se asiste a ferias se vende un máximo de s/450.00, o cuando lo dejamos en museos de Ferreñafe y Lambayeque luego de dos meses recibimos en la mayoría de los casos entre s/. 300.00 y s/. 250.00 nuevos soles, incluso en ocasiones solo s/. 50.00 soles, de los cuales los repartimos entre todos los socios por igual dando mayor prioridad a las mujeres que tiñen o hilan.

8. ¿Cuáles son o han sido sus principales clientes? ¿Ha vendido a extranjeros?

Hemos vendido a museos en Lambayeque, en el museo Sipán cuando nos han invitado, a veces en el local cuando vienen los estudiantes de universidad, o en la fiesta de Incahuasi, y en ocasiones a pedido particular, pero es rara vez.

9. ¿De qué manera la asociación APAGROP llama la atención de sus posibles compradores?

Vendemos directo a los clientes, cuando vamos a ferias o eventos que nos invitan ofrecemos nuestros productos, no tenemos un catálogo o algo que nos identifique o nos contacten para hacernos pedido, pero si estamos registrados en SUNAT, tenemos nuestro logo como asociación.

10. ¿Cuenta la asociación con el material necesario para cumplir con grandes pedidos?

Sí. Tenemos suficiente material para grandes pedido pues cada socio tiene ovejas de raza merino las cuales APAGROP compra a cada socio a s/.25.00 nuevos soles el kilo. Tenemos en promedio 620 ovejas de raza merino, las cuales proporcionan en promedio 2 ½ kilos de lana cada una. Esquilamos dos veces al año, cada seis meses tenemos un aproximado de 1550 kilos de lana de oveja, pero en caso de requerirse más lo compramos a las otras asociaciones de Incahuasi o de Uyurpampa, Cañarís y otras.

ANEXO 3**Entrevista dirigida a expertos en temas de artesanía textil**

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y
Contables
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN



Fecha: 7 de Diciembre del 2016

Hora de inicio: 10:30 am

Hora de finalización: 12:00 pm

Nombre del entrevistado: Ing. Eduardo Díaz Hidalgo

Profesión u ocupación: Responsable de la División de Innovación Tecnológica en Artesanía del CITE SIPÁN

Preguntas

- 1. ¿Qué opina usted acerca del nivel productivo y competitivo del sector artesanal textil en Lambayeque y su desenvolvimiento en el mercado local?**

El nivel productivo es bastante arraigado, tiene mucha influencia, hay muchos productores.

En el nivel competitivo hay muchas diferencias, se puede diferenciar en su calidad por el tema del empleo de máquinas y a que las mujeres que viven en la zona urbana o cerca pueden tener acceso a ese tipo de máquinas las cuales pueden elaborar carteras, bolsos, etc.

A diferencia de las que viven en la parte sierra que solo utilizan el telar de cintura.

- 2. Desde su perspectiva ¿Qué es lo más valoran los clientes al comprar un producto de artesanía textil?**

Lo que valora el cliente al comprar artesanía textil es que sean productos ecológicos (no necesariamente hilado a mano), que tengan una tradición, una cultura.

- 3. ¿Cómo califica Ud. a la mano de obra en el sector artesanal textil en Lambayeque?**

Es baja, no valoran su mano de obra en tema de costos, así como de las plantas tintóreas, pues consideran que lo tienen cerca o les brinda la naturaleza no es preciso incluirlos en el precio.

4. ¿Cuáles son los principales mecanismos de financiación que utilizan las asociaciones artesanales textiles?

Mediante la venta directa de sus productos, ya sea los centros artesanales, aldeas artesanales como el que existe en el museo Tumbas Reales de Sipán, o también cuando dejan sus productos en otros museos de la región.

5. ¿Es la Innovación un factor indispensable para aumentar la competitividad del sector?, ¿Se está invirtiendo en innovación?

La innovación es importantísimo para su competitividad, porque cada año cambia el color, el diseño, la moda e integrar colores, es decir, que innovación en artesanía no es necesariamente cambiar todo el proceso productivo sino una parte de ello que le permita ser distinto, que se adecuen en las normas técnicas peruanas de artesanía textil, utilizando las buenas prácticas de manufacturas.

6. ¿Podría mencionar, a su criterio, cuáles son los problemas, retos o dificultades latentes que enfrentan asociaciones artesanales textiles para su desarrollo?

A pesar de las capacitaciones que se les brindan a las asociaciones las artesanas se resisten a ser esos cambios y no lo replican. Así también tienen conflictos internos entre asociaciones.

7. ¿Qué fortalezas poseen las asociaciones artesanales textiles en nuestra región y cómo estas se pueden aprovechar para ser más competitivas?

- Hay gente joven integrada, siguen las tradiciones.
- Están constituidos, tienen logo institucional.
- Tienen paletas de colores con tintes naturales (26).

Pueden ser aprovechados para que busquen nuevos mercados para cómo están preparados su productos.

8. ¿Qué papel juegan las alianzas estratégicas nacionales o internacionales en la competitividad de las asociaciones artesanales textiles y del sector?

Juegan un papel muy importante, aprovechar la tecnología y las redes sociales, mediante el marketing digital y poder ofrecer a familias en el extranjero y que pueden actuar como

intermediarios, así también a los estudiantes que investigan para que les brinden nuevos mercados.

9. Desde su perspectiva, ¿Qué proyección existe para el sector en los próximos 5 años?

Se proyecta que dentro de 5 años el sector de artesanía textil más consolidado, ya que se están generando alianzas estratégicas con municipalidades, de Chiclayo por ejemplo, para la comercialización de los productos y otras instituciones.

10. Que recomendaciones brindaría a las asociaciones artesanales para que puedan enfrentarse a competidores internacionales que en muchos casos son superiores en capacidades productivas y de comercialización

- Los artesanos deben buscar utilizar materia prima locales.
- Mejorar su proceso productivo, porque no valoran el tiempo empleado en la elaboración de sus productos.
- Ver los reales costos de producción y de ventas.

ANEXO 4

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN



Fecha: 17 de Diciembre del 2016

Hora de inicio: 14:30 pm

Hora de finalización: 16:00 pm

Nombre del entrevistado: Mg. María Manay Sáenz

Profesión u ocupación: Docente de la Universidad Señor de Sipán

Preguntas

- 1. ¿Qué opina usted acerca del nivel productivo y competitivo del sector artesanal textil en Lambayeque y su desenvolvimiento en el mercado local?**

No todas las asociaciones crecen al mismo nivel, ya que algunas trabajan con CITE SIPAN, otras están organizadas en el COREPAR (Comités Locales de Artesanía del Sector del MINCETUR).

- 2. Desde su perspectiva ¿Qué es lo más valoran los clientes al comprar un producto de artesanía textil?**

Lo que valoran los clientes de un producto es que tengan arte.

- 3. ¿Cómo califica Ud. a la mano de obra en el sector artesanal textil en Lambayeque?**

No está valorada mucho la mano de obra de los artesanos, no tienen suficiente apoyo del Estado para que les brinde capacitaciones que les permita elevar su eficiencia y aprovechar sus habilidades.

- 4. ¿Cuáles son los principales mecanismos de financiación que utilizan las asociaciones artesanales textiles?**

No acceden a financiamiento por lo pequeñas que son las asociaciones, además de ser informales.

5. ¿Es la Innovación un factor indispensable para aumentar la competitividad del sector?, ¿se está invirtiendo en innovación?

La innovación es fundamental pero sin perder su verdadera identidad y su arte.

6. ¿Podría mencionar, a su criterio, cuáles son los problemas, retos o dificultades latentes que enfrentan asociaciones artesanales textiles para su desarrollo?

No saben el costo real que tienen sus productos, no consideran su trabajo, requieren de asistencia técnica y conocimiento en normas, darles las competencias requeridas. Deben contar con tecnología para que ayude con la rapidez, muy vital para el mercado.

7. ¿Qué fortalezas poseen las asociaciones artesanales textiles en nuestra región y como estas se pueden aprovechar para ser más competitivas?

Poseen materia prima para elaborar sus productos, así como estar asociados. Venden tradición, arte, filosofía de la vida.

8. ¿Qué papel juegan las alianzas estratégicas nacionales o internacionales en la competitividad de las asociaciones artesanales textiles y del sector?

Juegan un papel importantísimo, pues les ayuda para ofrecer sus productos en otros mercados distintos a su rubro, por ello deben crearse corredores municipales por ejemplo, o tener alianzas con el sector gastronómico, entre otros.

9. Desde su perspectiva, ¿Qué proyección existe para el sector en los próximos 5 años?

Un sector desarrollado con el apoyo de las autoridades.

10. Que recomendaciones brindaría a las asociaciones artesanales para que puedan enfrentarse a competidores internacionales que en muchos casos son superiores en capacidades productivas y de comercialización.

- Busquen asesoramiento, soliciten apoyo al sector.
- Se instalen corredores artesanales.
- Se alineen con otras actividades a fines.

ANEXO 5

Entrevista dirigida a expertos en temas de Estrategias Competitivas



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN



Fecha: 19 de Diciembre del 2016

Hora de inicio: 09:00 am

Hora de finalización: 10:30 am

Nombre del entrevistado: Lic. Ríos Villacorta Mauro

Profesión u ocupación: Docente de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

Preguntas

- 1. ¿Cómo calificaría Ud. el nivel de competitividad de las asociaciones artesanales de nuestra región?**

El nivel de competitividad es bajo, no tienen mucha producción y variedad.

- 2. ¿Cuáles cree Ud. que son los factores o limitantes que conllevan al fracaso de las asociaciones artesanales?**

Las limitantes son:

- Compromiso de los artesanos para organizarse
- Calidad de los productos
- Para muchos puede constituir un hobby y no como empresa.

- 3. ¿Cuál cree Ud. que es la clave de la supervivencia o éxito de las asociaciones artesanales?**

Determinar muy bien su objetivo, que es lo que buscan. Así también el de buscar aliados y tener una ventaja competitiva, que los diferencie de las demás asociaciones.

- 4. ¿Qué factor o factores es/son determinante(s) al momento de seleccionar una estrategia competitiva para una asociación artesanal?**

La estrategia varía de acuerdo a la competencia, el entorno del mercado y al factor del pago (valor).

5. ¿Qué herramientas, métodos o modelo deberían emplear las asociaciones artesanales para lograr ser competitivas?

No existe un modelo estandarizado, debe ser algo pequeño que las asociaciones comprendan. Es por ello que una vez identificado quien es su cliente deben identificar los lugares que sean estratégicos, que tengan salidas a diferentes lugares para ofrecer sus productos.

6. ¿Cuál de las estrategias competitivas cree Ud. que las asociaciones artesanales deben emplear?

Depende del análisis que se haga de lo que busca o quiere el cliente, de allí parte la estrategia a seguir. Depende del factor de valor (ese por qué me prefieres).

7. ¿Cuáles son las técnicas de venta más efectivos que deben emplear las asociaciones artesanales?

Técnicas de ventas: tiendas asociadas en un lugar o llevar a cabo las tiendas móviles.

8. ¿Por dónde hay que empezar cuando una asociación artesanal se encuentra sumida en un serio problema de disminución de sus ventas?

En primer lugar es analizar los factores externos: flujo migratorio, normatividad, población, turismo, tecnologías.

9. ¿Cuáles son las principales reticencias, miedos y deficiencias para abordar nuevas estrategias o implementar cambios profundos en un modelo de negocio?

- El miedo a innovar, y la innovación es clave, pues los clientes y más el turismo busca que sean productos novedosos.
- El de salir a buscar mercados, ya sea por la poca experiencia o porque no saben cómo hacerlo.

10. Si tuvieras que elaborar un decálogo de errores comunes a combatir en las asociaciones artesanales, ¿cuál sería?

Errores para combatir:

- La innovación (no innovan).
- Puntos de ventas deficientes.
- Tienen poca acción en el mercado.
- Darles mayor calidad y acabados.
- Darles valor agregado.

ANEXO 6

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN



Fecha: 13 de Julio del 2017

Hora de inicio: 12:25 pm

Hora de finalización: 13:15 pm

Nombre del entrevistado: Econ. Lindon Vela Meléndez

Profesión u ocupación: Docente de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

Preguntas

- 1. ¿Cómo calificaría Ud. el nivel de competitividad de las asociaciones artesanales de nuestra región?**

Es baja, se evidencia porque no tienen presencia en el mercado y si lo tienen no se mantienen.

- 2. ¿Cuáles cree Ud. que son los factores o limitantes que conllevan al fracaso de las asociaciones artesanales?**

Limitantes:

- Poca capacidad para determinar mercados de manera previa antes de invertir.
- Las asociaciones inician sin los volúmenes de producción mínimos requerido por el mercado.
- Escaso nivel de garantía para acceder a fuentes de financiamiento.

- 3. ¿Cuál cree Ud. que es la clave de la supervivencia o éxito de las asociaciones artesanales?**

Capacidad de resiliencia y confianza entre los socios. Asimismo la relación entre lo que producen y el mercado.

- 4. ¿Qué factor o factores es/son determinante(s) al momento de seleccionar una estrategia competitiva para una asociación artesanal?**

Depende del objetivo que tengan y el nivel de competitividad que tengan ahora.

5. ¿Qué herramientas, métodos o modelo deberían emplear las asociaciones artesanales para lograr ser competitivas?

Primero hacer inteligencia de mercados, luego hacer análisis FODA.

6. ¿Cuál de las estrategias competitivas cree Ud. que las asociaciones artesanales deben emplear?

Depende de la situación. Si en caso es sobrevivir es buscar nichos de mercados, aliados con instituciones en la misma región con afluencia de turistas que tengan flujos de ventas.

7. ¿Cuáles son las técnicas de venta más efectivos que deben emplear las asociaciones artesanales?

Las técnicas de ventas más adecuadas son:

- Tener puntos de venta de alto tránsito.
- Venta directa.

8. ¿Por dónde hay que empezar cuando una asociación artesanal se encuentra sumida en un serio problema de disminución de sus ventas?

Se tienen que realizar lo siguiente:

- Hacer convenios que permitan mantener un flujo de caja mínimo para cubrir los gastos.
- Deben hacer compras grupales.
- Evitar intermediarios.
- Buscar nuevos mercados.

9. ¿Cuáles son las principales reticencias, miedos y deficiencias para abordar nuevas estrategias o implementar cambios profundos en un modelo de negocio?

- Cultural, son muy arraigados a sus creencias, pero sus productos deben adecuarse al mercado.
- Falta de capacidad de asumir riesgos.

10. Si tuvieras que elaborar un decálogo de errores comunes a combatir en las asociaciones artesanales, ¿cuál sería?

- Las asociaciones deben tener vida institucional, deben comprar, vender, hacer proyectos en conjunto.
- Olvidarse que la fortaleza está en la oferta (en ellos), sino que en realidad está en la demanda.
- Creer que los clientes van a buscarlos a ellos.
- Perder el temor a riesgos.
- Creer que los prestamos son malos.

ANEXO 7

**NOMBRE DE TESIS: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA
INCREMENTAR LAS VENTAS DE ARTÍCULOS DE REGALO
Y DECORACIÓN DE LANA DE OVINO DE LA ASOCIACIÓN
DE ARTESANOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS –
APAGROP, LAMBAYEQUE - 2017**

**Diario de Campo**

Lugar : Huasicaj, Incahuasi.
Nombre del investigador: Suárez Salazar Juana Edith
Fuente : Presidente de la Asociación APAGROP: Sr. Esteban Manayay.
Fecha : 25 de julio del 2016 Hora: 13:00 pm

Observaciones

Previo coordinación telefónica con el presidente de la asociación, el Sr. Esteban Manayay y gracias a la Lic. Patty Flores Huamán, quien me facilitó el número de contacto telefónico del presidente de la asociación, llegué al poblado de Huasicaj, Incahuasi al promediar las 11:00 de la mañana. Luego de unos minutos de espera pude conocer en persona al Sr. Esteban, quien amablemente me atendió y quien le manifesté mi gran interés en llevar a cabo un estudio de investigación de la asociación, a lo cual aceptó gustosamente y se comprometió en brindarme toda la información necesaria para el desarrollo de dicho trabajo de estudio.

Comentarios

Luego de haber podido entablar conversación con el Sr. Esteban pude observar algunas pobladoras de la zona realizar el hilado mientras caminaban, también pude conocer por afuera el local de APAGROP, así como a algunos socios de la asociación.

ANEXO 8

**NOMBRE DE TESIS: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA
INCREMENTAR LAS VENTAS DE ARTÍCULOS DE REGALO Y
DECORACIÓN DE LANA DE OVINO DE LA ASOCIACIÓN DE
ARTESANOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS –
APAGROP, LAMBAYEQUE - 2017**

**Diario de Campo**

Nombre del investigador: Suárez Salazar Juana Edith

Fuente : Presidente de la Asociación APAGROP: Sr. Esteban Manayay

Lugar : Huasicaj, Incahuasi

Fecha : 07 de septiembre del 2016 Hora: 10:00 am

Observaciones

En esta segunda ocasión, encontré a la mayoría de los miembros de la asociación presentes en el local llevando a cabo una reunión. Allí el presidente de la asociación, dio a conocer mi interés por desarrollar un trabajo de investigación de la asociación. Es importante señalar que solo algunos de ellos hablan el español, el resto son quechua hablantes, lo cual dificultó un poco el proceso de comunicación, pero gracias aquellos que eran bilingües y que muy amablemente sirvieron de traductores, se pudo superar este problema. Asimismo conocí la situación de APAGROP, la historia, el trabajo realizado, los productos que fabrican, un poco de las técnicas y el proceso de elaboración, así como de las experiencias en ferias locales y nacionales. Además pude conocer todo el apoyo brindado por el CITE SIPAN en diversos aspectos a la asociación APAGROP.

Comentarios

En esta segunda visita, pude constatar que los miembros de la asociación son muy unidos pero estaban desanimados y tristes por las pocas ventas que han tenido.

ANEXO 9

NOMBRE DE TESIS: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE ARTÍCULOS DE REGALO Y DECORACIÓN DE LANA DE OVINO DE LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS – APAGROP, LAMBAYEQUE - 2017

**Diario de Campo**

Nombre del investigador: Suárez Salazar Juana Edith

Fuente : Miembros de la Asociación APAGROP.

Lugar : Huasicaj, Incahuasi

Fecha : 08 de octubre del 2016 Hora: 11:00 am

Observaciones

Gracias al apoyo brindado por el Sr. Esteban pude conocer los dos locales de la asociación, uno que era alquilado, ubicado en el mismo Incahuasi, y otro propio que estaba en construcción, gracias al apoyo de la ONG IDESI Lambayeque en un proyecto de reforestación de plantas tintóreas ubicado en Huasicaj. A mi llegada a la asociación, algunos miembros estaban practicando lo que habían aprendido en la capacitación en telar de cintura dada por la ONG IDESI. Allí me explicaron de forma más detallada el proceso de elaboración de los productos y lo que se requería tanto en materia prima como en herramientas.

Comentarios

Percibí el gran interés de los miembros de la asociación por querer aprender más técnicas tanto en mejorar la elaboración de sus productos así como técnicas para poder vender más.

ANEXO 10

**NOMBRE DE TESIS: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA
INCREMENTAR LAS VENTAS DE ARTÍCULOS DE REGALO Y
DECORACIÓN DE LANA DE OVINO DE LA ASOCIACIÓN DE
ARTESANOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS –
APAGROP, LAMBAYEQUE - 2017**

**Diario de Campo**

Nombre del investigador: Suárez Salazar Juana Edith

Fuente : Presidente de la Asociación APAGROP: Sr. Esteban Manayay.

Lugar : Incahuasi

Fecha : 04 de noviembre del 2016 Hora: 12:00 pm

Observaciones

En esta oportunidad, mi visita sirvió para indagar un poco más sobre otras asociaciones que realizan artesanía textil con lana de ovino en Incahuasi.

De igual manera esta visita me permitió conocer a profundidad la situación actual de APAGROP, dado que pude conversar, de manera muy amplia, con el presidente de la asociación, el Sr. Esteban Manayay Purihuamán.

Comentarios

La conversación con el presidente de la asociación se llevó a cabo en el parque de Incahuasi, así como conocer sobre las costumbres, dificultades o limitaciones que enfrenta el poblador incahuasino.

ANEXO 11

NOMBRE DE TESIS: ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE ARTÍCULOS DE REGALO Y DECORACIÓN DE LANA DE OVINO DE LA ASOCIACIÓN DE ARTESANOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS – APAGROP, LAMBAYEQUE - 2017

**Diario de Campo**

Nombre del investigador: Suárez Salazar Juana Edith

Fuente : Presidente de la Asociación APAGROP: Sr. Esteban Manayay.

Lugar : Huasicaj, Incahuasi.

Fecha : 26 de junio del 2017 Hora: 12:00 pm

Observaciones

Esta visita se llevó a cabo después de varios meses, debido a los serios impedimentos en las vías de comunicación causados por el Fenómeno del Niño Costero, de enero a abril del año en curso. La habilitación de estas rutas se dio paulatinamente en los meses siguientes al término del fenómeno.

En cuanto al viaje, se aplicó el instrumento de investigación, el cual consistía en una encuesta a los miembros de la asociación, los cuales fueron convocados para llevar a cabo dicho procedimiento, cabe señalar que los socios que eran bilingües me ayudaron a transmitir las preguntas a aquellos que solo eran quechua hablantes.

Esta visita también me permitió hablar con el presidente de la asociación quien me pudo informar acerca de todo lo acontecido en la asociación durante los meses transcurridos. La aplicación de la encuesta y la plática con el presidente se produjo en el local propio de la asociación (Huasicaj), donde logré observar que el local estaba totalmente construido, cuenta con dos pisos: en el primero se encuentran las máquinas remalladoras y de coser, así como una vitrina, en la cual se muestran los productos en stock, en el segundo piso se encuentran los telares de cintura y algunos materiales para el proceso de fabricación.

Comentarios

Percibí que gracias al proyecto de reforestación de plantas tintóreas brindado por la ONG IDESI Lambayeque, la asociación ha podido obtener grandes beneficios, como la construcción de su propio local, los telares de cintura, balanzas digitales, entre otros.

**ASOCIACIÓN DE ARTESANOS PRODUCTORES
AGROPECUARIOS – APAGROP**



