UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

**Factores claves de éxito de los negocios de artesanía en la provincia de
Huamanga-Ayacucho en el 2019**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración

AUTORES

Luza Esquivel, Paola Yackelyn (0000-0002-8773-0916)

Robles Martínez, Nataly Yeni (0000-0002-5508-5211)

ASESOR

Azabache Moran, Carlos Alberto (0000-0002-0456-0932)

Lima, 12 de setiembre del 2019

DEDICATORIAS

A Dios, por acompañarme desde el primer día de vida, y permitirme alcanzar mis metas.

Por su infinito amor y por levantarme en momentos de dificultad.

A mis padres Rodrigo y Yeni, por ser mi ejemplo de humildad, esfuerzo y superación constante. Por su amor y apoyo incondicional en cada etapa de mi vida y por apostar por mi educación.

A mi hermano Rodrigo, por regalarme muchas anécdotas y hacer mi día a día más llevadero. Por apoyarme y por su paciencia durante esta etapa.

A mis abuelos, tíos y primos, quienes comparten mis logros y alegrías.

Nataly Robles

A mis padres Dina y Mardonio, por su apoyo incondicional durante toda mi etapa universitaria y por ser el mejor ejemplo de vida que pude recibir, gracias por enseñarme que con esfuerzo, perseverancia y amor a lo que haces todo se puede lograr.

A mi hermana Daniela, por ser mi mejor amiga y mi mayor motivación para ser mejor cada día.

A mis abuelos, tíos y primos que estuvieron siempre apoyándome durante esta etapa.

Paola Luza

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos el apoyo y guía de nuestro asesor durante el proceso de elaboración de la tesis.

A la universidad UPC y a sus profesores por habernos impartido sus conocimientos y experiencias durante los cinco años de carrera.

A las instituciones públicas y artesanos de la ciudad de Ayacucho, quienes nos brindaron la información necesaria para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como premisa identificar si el éxito empresarial medido a través del ingreso por ventas, satisfacción del negocio, antigüedad del negocio y crecimiento del negocio depende del uso eficiente de los recursos y capacidades que poseen las Mypes de artesanía de la provincia de Huamanga. Para la obtención de los datos se realizó una encuesta a 52 Mypes de artesanía formales de la provincia de Huamanga. Asimismo, se aplicaron entrevistas estructuradas a expertos en el tema. Se utilizó el análisis de regresión lineal múltiple para determinar los factores claves de éxito. Como resultado se obtuvieron cuatro regresiones que explican las medidas de éxito a través de siete factores claves de éxito: innovación en producto, innovación en proceso, innovación en administración, capacidad de manejo del negocio, capacidad en administración, diferenciación de productos y calidad.

Palabras claves: Factores claves de éxito; MYPES; artesanía; recursos y capacidades.

ABSTRACT

The present research work has as premise to identify if the business success measured through income from sales, business satisfaction, antiquity of the business and growth of the business depends on the efficient use of resources and skills that the micro and small handicraft companies of Huamanga possess. The data used in this study stemmed from a well-structured survey to 52 formal craft business owners in the province of Huamanga. Likewise, structured interviews were applied to experts in the subject. Multiple linear regression analysis was used to determine the key success factors. As a result, four regressions were obtained that explain the success measures through seven key success factors: product innovation, innovation in process, innovation in administration, business management capacity, management capacity, product differentiation and quality.

Keywords: Success factors; Micro and small business; crafts; resources and capabilities

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	4
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1.1 Investigaciones sobre Factores claves de éxito empresarial.....	4
1.1.2 Investigaciones sobre el sector artesanal de la región Ayacucho	5
1.1.3 Investigaciones sobre la competitividad.....	6
1.1.4 Investigaciones sobre Recursos y Capacidades.....	7
1.2 BASES TEÓRICAS	8
1.2.1 Situación general de la artesanía	8
1.2.2 Contexto actual de las Mypes	11
1.2.2.1 Definición de una Mype	11
1.2.2.2 Importancia de la Mype	12
1.2.2.3 Elementos característicos de las Mypes	13
1.2.3 Competitividad	13
1.2.3.1 Ventaja competitiva.....	16
1.2.3.2 Cadena de valor	17
1.2.4 Teoría de los recursos y capacidades.....	18
1.2.4.1 Definición recursos y capacidades	18
1.2.4.2 Los recursos y la formulación de la estrategia	21
1.2.5 Factores claves de éxito.....	23
CAPÍTULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	25
2.1. SITUACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	25
2.1.1. Problema principal.....	27
2.1.2. Problemas específicos.....	27
2.2. HIPÓTESIS	27
2.2.1. Hipótesis principal.....	27
2.2.2. Hipótesis específicas.....	27
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO	29
3.1. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.1.1. Alcance de la investigación	29
3.1.2. Enfoque de la investigación.....	29

3.1.3. Diseño de la investigación.....	29
3.1.4. Unidad de análisis.....	30
3.2. PROCESO DE MUESTREO: TAMAÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA.	30
3.2.1. POBLACIÓN DE ESTUDIO	30
3.2.2. TAMAÑO DE LA MUESTRA	30
3.3. INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS PARA EL RECOJO DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.3.1. Primera Etapa: Investigación Cualitativa	31
3.3.2. Segunda Etapa: Investigación Cuantitativa	31
CAPÍTULO IV. DESARROLLO Y APLICACIÓN	32
4.1. APLICACIÓN PRINCIPAL	33
4.1.1. Herramienta cualitativa: Entrevistas a profundidad	33
4.1.2. Herramienta cuantitativa: Encuesta a MYPES del sector artesanal	35
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	36
5.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO	36
5.1.1. Ingreso por ventas.....	36
5.1.2. Antigüedad del negocio	37
5.1.3. Satisfacción del negocio	37
5.1.4. Crecimiento del negocio	38
5.2. MODELO DE ANÁLISIS FACTORIAL.....	38
5.2.1. Fórmula del modelo factorial	38
5.2.2. Pruebas de contraste factorial	40
5.2.2.1. Test de KMO	40
5.2.2.2. Prueba de esfericidad de Bartlett	40
5.2.3. Aplicación de la fórmula del modelo factorial	40
5.2.3.1. Modelo factorial de Capacidad del personal	40
5.2.3.2. Modelo factorial de capacidad de mercadotecnia.....	43
5.2.3.3. Modelo factorial de recursos de innovación.....	45
5.3. MODELO DE ANÁLISIS DE REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE.....	48
5.3.1. Fórmula del análisis de regresión lineal Múltiple	48
5.3.2. Análisis de correlación bivariada de Pearson	48
5.3.3. Pruebas de significancia de las variables.....	50

5.3.3.1.	Prueba de significancia de las variables de Ingreso por ventas	51
5.3.3.2.	Prueba de significancia de las variables de satisfacción del negocio	53
5.3.3.3.	Prueba de significancia de las variables de antigüedad del negocio	54
5.3.3.4.	Prueba de significancia de las variables de crecimiento del negocio	55
5.3.4.	Análisis de resultados de las hipótesis.....	57
5.3.4.1.	Resultado del modelo ingreso por ventas	58
5.3.4.2.	Resultado del modelo satisfacción del negocio	59
5.3.4.3.	Resultado del modelo antigüedad del negocio	60
5.3.4.4.	Resultado del modelo crecimiento del negocio	61
5.3.5.	Descripción de los resultados del Análisis de Regresión múltiple.....	63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		68
CONCLUSIONES.....		68
RECOMENDACIONES		69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		73
ANEXOS		78
ANEXO 1: ENCUESTA APLICADA A LAS MYPES DE ARTESANÍA DE HUAMANGA		78
ANEXO 2: ENTREVISTA AL EXPERTO.....		86
Entrevista N° 1: Representante de la Asociación de Artesanos Shosaku Nagase		88
Entrevista N° 2: Especialista del Área de Artesanía en la Dirección Regional de Comercio y Turismo en Ayacucho (DIRCETUR)		94
ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....		100
ANEXO 4: IMÁGENES DE LAS MYPES DE ARTESANÍA EN HUAMANGA		102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Características de una Mype.....	12
Tabla 2. Operalización de los Recursos Estratégicos	32
Tabla 3. Operalización de las capacidades	33
Tabla 4. Ingreso por ventas.....	37
Tabla 5. Antigüedad del negocio.....	37
Tabla 6. Satisfacción del negocio	38
Tabla 7. Crecimiento del negocio.....	38
Tabla 8. Matriz Rotada de capacidad de manejo del negocio	41
Tabla 9. Matriz Rotada de capacidad en administración.....	41
Tabla 10. Matriz rotada de capacidad de manejo del proceso	41
Tabla 11. Prueba de KMO-Bartlett de capacidad de personal	42
Tabla 12. Varianza de los factores capacidad de personal	42
Tabla 13. Matriz rotada de Capacidad de diferenciación en mercadotecnia	43
Tabla 14. Matriz rotada de capacidad para fijar precios.....	43
Tabla 15. Matriz Rotada de capacidad para elaborar productos de calidad	44
Tabla 16. Prueba de KMO-Bartlett de capacidad de mercadotecnia.....	44
Tabla 17. Varianza de las dimensiones de capacidad de mercadotecnia.....	45
Tabla 18. Matriz rotada de recursos de innovación de producto.....	45
Tabla 19. Matriz rotada de recursos de innovación de proceso.....	46
Tabla 20. Matriz rotada de recursos de innovación en administración	46
Tabla 21. Prueba de KMO-Bartlett de los recursos de innovación	47
Tabla 22. Varianza de las dimensiones de los recursos de innovación	47
Tabla 23. Matriz de correlación Bivariada de Pearson.....	49
Tabla 24. Matriz de correlación Bivariada de Pearson depurada	50
Tabla 25. Primera Regresión lineal múltiple de las variables de ingreso por ventas	51
Tabla 26. Segunda regresión lineal de ingreso por ventas	52
Tabla 27. Resumen del modelo de ingreso por ventas	52
Tabla 28. Regresión lineal de satisfacción del negocio.....	53
Tabla 29. Resumen del modelo satisfacción del negocio	54
Tabla 30. Regresión lineal múltiple de Antigüedad del negocio.....	54

Tabla 31. Resumen del modelo Antigüedad del negocio	55
Tabla 32. Primera regresión lineal múltiple de crecimiento del negocio	55
Tabla 33. Segunda regresión lineal múltiple de crecimiento del negocio	56
Tabla 34. Resumen del modelo Crecimiento del negocio	57
Tabla 35. Nivel de Significancia del modelo de ingreso por ventas	58
Tabla 36. Nivel de Significancia del modelo de satisfacción del negocio	59
Tabla 37. Nivel de Significancia del modelo de antigüedad del negocio.....	60
Tabla 38. Nivel de Significancia del modelo de crecimiento del negocio	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa Estratégico del PENDAR elaborado por MINCETUR.....	9
Figura 2. Los doce pilares impulsores de la productividad.	14
Figura 3. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad de la industria... ..	15
Figura 4. Los determinantes de la ventaja nacional. El modelo del diamante de la ventaja nacional.....	16
Figura 5. Teoría de los recursos y capacidades para el análisis estratégico.	22
Figura 6. Artesano especializado en trabajos de piedra de Huamanga.	102
Figura 7. Artesano especializado en trabajos de textilería y bordados.....	102
Figura 8. Artesano especializado en elaboración de Retablos Ayacuchanos.	103
Figura 9. Talleres-Museo de artesanía en la provincia de Huamanga.	103
Figura 10. Mercado Shosaku-Nagase de artesanías.	104
Figura 11. Algunos productos artesanales.	104

INTRODUCCIÓN

En los últimos 25 años la economía peruana ha registrado tasas de crecimiento mayores a otros países de América Latina. Según el Consejo Privado de Competitividad Perú (CPC, 2019) esto se debe a las políticas establecidas por el estado como la solidez macroeconómica, el proceso de apertura comercial y el enfoque en la promoción de inversiones. Debido a ello, el nivel de empleo aumentó favorablemente y originó una reducción en los niveles de pobreza del país (CPC, 2019). Sin embargo, este crecimiento no ha sido sostenible durante los últimos cuatro años y las proyecciones del PBI potencial se han reducido de 6% a 4%, así también el diferencial de las tasas de crecimiento con otros países de la región (CPC, 2019).

Según el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial (WEF, 2018), el Perú ocupó el puesto 63 de un total de 140 países y sextos en América Latina después de Chile (33), México (46), Uruguay (53), Costa Rica (55) y Colombia (60) retrocediendo 3 posiciones desde el último reporte (CPC, 2019). Ante este escenario, el Consejo Nacional de Competitividad y Formalización (CNCF) viene trabajando para lograr el desarrollo del país a partir de un crecimiento económico alto, constante y sostenido.

Por un lado, el CNCF ha desarrollado una Agenda de Competitividad 2014-2018 con la finalidad de identificar los factores claves que contribuyan a lograr estos objetivos. Dentro de esta agenda, se ha identificado que el desarrollo del sector empresarial y productivo es uno de los siete factores claves para incrementar la competitividad del país y acelerar su crecimiento económico en el largo plazo. Por ello, el gobierno ha planteado políticas y estrategias que permitan incrementar la competitividad de las empresas y mejorar su posicionamiento en el mercado nacional e internacional (CNCF, 2014).

Por otro lado, un aspecto que influye en la competitividad es la fragmentación de las empresas en pequeños negocios, en donde el 94.2% son microempresas, 5% son pequeñas empresas y el 0.8% son medianas y grandes empresas, esta situación dificulta diversificar la oferta e incrementar la productividad de los diferentes sectores productivos y de servicios (PRODUCE, 2012; CNCF, 2014). Asimismo, identificaron problemas que limitan la creación de valor como la poca articulación de las empresas peruanas, bajos niveles de asociatividad entre los productores y poca interacción entre las cadenas productivas (CNCF, 2014). Debido a ello, el Consejo Nacional de la Competitividad plantea promover el

desarrollo de diversos programas con la finalidad de que las empresas mejoren la calidad de sus productos y servicios; así también tienen el propósito de generar una estructura más eficiente entre los proveedores y las empresas (CNCF, 2014).

En el Perú, existen diversos sectores productivos que contribuyen al desarrollo económico y cultural del país, uno de los más importantes es el sector artesanal, el cual se encuentra en proceso de expansión y está compuesto por aproximadamente 100,000 talleres a nivel nacional, que en su mayoría son micro y pequeñas empresas, muchos de ellos con problemas de formalización, acceso a la información y acceso a mercados (MINCETUR, 2011).

La artesanía es una actividad económica que no solo genera beneficios rentables sino también concentra una gran riqueza cultural y humana, ya que representa las costumbres de cada región del país en donde los artesanos realizan trabajos en diversas líneas artesanales como textilería, trabajos en fibras vegetales, cerámica, sombrerería, metalistería y pintura popular (PROMPERU, 2008). Del mismo modo, esta actividad se ha desarrollado en distintas zonas del país: Artesanía Nor Amazónica, Artesanía Centro y Artesanía Sur (PROMPERU, 2008), dentro de esta última, se encuentra la artesanía de la ciudad de Ayacucho, la cual es reconocida por sus trabajos en textilería, cerámica, piedra de Huamanga, retablos y tallado en madera. Esta actividad les ha traído muchos beneficios económicos y sociales, puesto que la producción artesanal representa una de las fuentes ocupacionales más importantes para los pueblos jóvenes, el área rural y los campesinos, y contribuye a la reducción de las tasas de desempleo y subempleo (DIRCETUR, 2016).

Asimismo, los factores como el potencial humano y las materias primas son la base principal durante el proceso productivo de las piezas artesanales e influyen en el desarrollo regional (DIRCETUR, 2016). Sin embargo, este sector se ha visto enfrentado a un mercado más globalizado donde cada día hay más empresas transnacionales, las cuales obligan a que los negocios artesanales sean más competitivos para satisfacer las necesidades de los clientes (MINCETUR, 2011). Por esta razón, instituciones del estado como PromPerú están trabajando en fomentar actividades que involucren al turismo con la artesanía, ya que esta sinergia contribuye a incrementar los ingresos, los puestos de trabajo, mejorar la calidad de vida de las personas dedicadas a esta actividad y lograr un mayor crecimiento económico en este sector (MINCETUR, 2011). Así también, el estado ha desarrollado un Plan Estratégico Nacional de Artesanía (PENDAR, 2011) en todas las regiones del país con el objetivo de

generar una mayor oferta competitiva en base a las exigencias del mercado e impulsar un mayor empleo para los artesanos (MINCETUR, 2011).

Para el caso de la ciudad de Ayacucho, se ha creado la marca “*Ayacucho, donde nace el Perú*”, la cual busca brindar un mayor impulso turístico a la región mediante el mejoramiento de la experiencia del turista y el fortalecimiento de las capacidades de los artesanos. De esta manera, la marca Ayacucho contribuirá en la atracción de más inversiones y en la construcción de un distintivo certificado de calidad. Además, esta marca es una herramienta esencial de comunicación y promoción para que la región pueda competir en los mercados nacionales e internacionales. Por esa razón, el Estado está brindando todo el soporte necesario para impulsar aspectos como la elaboración de productos artesanales con la preservación del medio ambiente, ejecución de proyectos con responsabilidad social, la competitividad de productos artesanales, crear mayores industrias culturales y promover el uso de la tecnología, todo ello con el objetivo de lograr el desarrollo sostenible de la artesanía local y nacional (Andina, 2019).

En base a todo el contexto explicado previamente, el presente trabajo de investigación se enfocará en identificar los factores claves de éxito de los negocios de artesanía en la provincia de Huamanga, ya que consideramos que este sector tiene un gran potencial de desarrollo económico y necesita ser más estudiado en la actualidad. Asimismo, tomamos como base investigaciones previas que analizan los factores claves de éxito de las Mypes en México, las cuales nos brindaron herramientas necesarias para poder analizar el mercado artesanal de Huamanga. Este estudio permitirá que actuales y potenciales artesanos tengan información adecuada para manejar de manera exitosa sus negocios.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 Investigaciones sobre Factores claves de éxito empresarial

Aragón y Rubio (2005) presentaron un proyecto de investigación acerca de los factores internos que afectan a las Pymes de Veracruz y la influencia que tienen en el desarrollo de la ventaja competitiva de la empresa, ellos plantean que el éxito competitivo de las empresas de menor tamaño depende de los recursos y capacidades que posean. Entre las cuales destacan las capacidades financieras, las herramientas tecnológicas, la innovación, las capacidades de marketing y la gestión de recursos humanos.

Tomando como base la investigación anterior, Hernández, Yescas y Domínguez (2007) realizaron un estudio sobre los factores claves de éxito de los negocios de artesanía en México.

Por un lado, ellos plantean que los negocios de artesanía poseen características basadas en la producción familiar y en experiencias anteriores, las cuales son difíciles de cambiar. Por esta razón, un cambio en la forma y procedimientos para manejar el negocio dependerá de que tantos beneficios traerá al negocio y a la familia.

Por otro lado, los autores mencionan que para obtener una medida más precisa del éxito competitivo en los negocios de artesanía es necesario utilizar una escala multidimensional que incluya un análisis cualitativo, cuantitativo y de fuentes subjetivas que permitan conocer la posición de la empresa frente a la competencia. El objetivo de los autores fue identificar los factores claves de éxito del sector artesanal mexicano para que sirviera como una guía para actuales o futuros productores que quieran dedicarse a esta actividad.

Finalmente, ellos encontraron nueve factores claves de éxito para el sector artesanal en México, los cuales son capacidad en el manejo del proceso, innovación administrativa, impacto del financiamiento, tecnología de producción, tecnología en administración, empaque, diferenciación, información y precio.

1.1.2 Investigaciones sobre el sector artesanal de la región Ayacucho

Carhuamaca, Chacón, Meza y Roig (2012) desarrollaron un proyecto de tesis en donde proponen un plan estratégico para impulsar el sector artesanal en la Región Ayacucho hacia el año 2020. Ellos describen que la actividad artesanal en la última década ha incrementado su valor gracias a las actividades de promoción públicas y privadas. Asimismo, este sector ha logrado adaptarse a las nuevas tendencias y exigencias del mercado internacional, puesto que se ha visto una mayor participación de los artesanos en ferias, capacitaciones y el incremento en su producción para atender la demanda de los consumidores.

Este escenario favorable, sumado al aumento de nuevas empresas en el sector y la acreditación de nuevos artesanos permiten un mayor desarrollo de la competitividad a nivel regional. Los autores también realizaron un análisis de las fuerzas que influyen en el desarrollo económico del sector.

Por un lado, identificaron las oportunidades, destacando la firma de convenios y tratados mediante los cuales, los negocios de artesanía han podido acceder a nuevos mercados, recibir apoyo de instituciones promotoras de exportaciones y tener un mejor contexto para la oferta de productos artesanales.

Por otro lado, identificaron las fortalezas de las cuales destacan la preservación de las costumbres ancestrales, el prestigio artesanal, la creatividad, las materias primas, la diversidad de líneas artesanales y la mano de obra especializada.

Finalmente, los autores identificaron las características positivas de la actividad artesanal en Ayacucho, las cuales son: mano de obra intensiva, los artesanos utilizan los recursos propios para fabricar sus productos, contribuye al desarrollo económico de las comunidades que trabajan en este sector y generan ingreso de divisas para el país.

Por esta razón, concluyen que para tener éxito en el mundo actual y lograr un desarrollo sostenible y socialmente inclusivo del sector artesanal es necesario incrementar la oferta nacional y exportarla a mercados internacionales.

El Ministerio de comercio del exterior y turismo (MINCETUR), como parte de las políticas de desarrollo del sector artesanal, ha elaborado un plan estratégico nacional de artesanía (PENDAR, 2011) con el objetivo de generar mayores ofertas competitivas en base a las exigencias del mercado y promover mejoras laborales en los artesanos. El plan estratégico

propone estrategias para que la actividad artesanal sea sostenible, inclusiva y ambientalmente responsable en todas las regiones del país, de esta manera se logrará un mayor ordenamiento y estructura del sector. Asimismo, el PENDAR busca articularse con otros ministerios, gobiernos regionales y locales, ya que el éxito de los artesanos dependerá del soporte y apoyo que le brinde las instituciones públicas y privadas vinculadas al sector artesanal.

1.1.3 Investigaciones sobre la competitividad

Porter (1990) en su artículo de investigación sobre la ventaja competitiva de las naciones, plantea que la competitividad de una nación depende de la capacidad que tiene la industria para innovar y mejorar. Asimismo, la presión de los mercados actuales, la rivalidad entre empresas nacionales y el cambio dinámico de los gustos y preferencias de los clientes producen un mayor desafío en las empresas a la hora de fabricar nuevos productos u ofrecer servicios con valor agregado con el objetivo de obtener mayores ventajas frente a sus competidores. Sin embargo, el autor menciona que es necesario plantear una nueva perspectiva y nuevas herramientas para conocer más sobre la competitividad, que el concepto se origine de un análisis de las industrias que son más exitosas, ya que es importante conocer cuáles son las actividades que funcionan para poder aplicarlas.

El World Economic Forum-WEF, mide el índice de competitividad de las economías con mayor porcentaje del PBI mundial tomando en cuenta 98 indicadores agrupados en 12 pilares considerados como impulsores de la productividad. Según este informe, el Perú se encuentra en el puesto 63 a nivel global, la fortaleza del país es la estabilidad macroeconómica mientras que sus debilidades se basan en las instituciones, infraestructura, educación, mercado de trabajo y capacidad de innovación. De esta manera, en un artículo periodístico, escrito por Maza y Alegría (2019) se menciona que el estado viene elaborando un Plan Nacional de Competitividad y Productividad, de las cuales podemos resaltar las acciones en innovación en donde se ha planteado propuestas para fortalecer los programas de ciencia, tecnología e innovación (CTI), integrar los servicios de los centros de desarrollo empresarial (CDE) con los centros de innovación productiva y transferencia tecnológica (CITE).

Otra de las propuestas planteadas por el Estado surge en función al financiamiento, donde se planea impulsar el Fondo Crecer e implementar un fondo de capital para impulsar negocios de diversos emprendedores. Finalmente, el estado busca mejorar el ambiente de

negocios, especialmente en las Mypes, mediante la implementación de medidas como simplificar el régimen tributario, implementar el régimen de compras MYPErú y crear estrategias de formalización de empresas.

1.1.4 Investigaciones sobre Recursos y Capacidades

Uno de los pioneros que desarrollo el concepto de recursos y capacidades fue Penrose (1959, mencionado en Fong, Flores y Cardoza, 2017), quien en su libro la teoría del crecimiento de la firma, define a la empresa como un conjunto de recursos productivos, los cuales al ser manejados eficientemente son fuente de ventaja competitiva. A partir de este postulado, surgieron otros estudios de investigación de diversos autores.

Para Wernerfelt (1984, mencionado en pulido, 2010), los recursos se definen en tangibles como planta y equipos mientras que lo intangible como competencias, actividades de la firma, capacidades y competencia de los que laboran en la empresa.

Barney (1991) en su libro *Firm resources and sustained competitive advantage*, plantea que la diversidad de recursos entre las empresas y la capacidad para manejarlas genera una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Asimismo, menciona que los recursos y capacidades por si solos no generan valor sino es la interacción lo que genera que una empresa tenga ventaja competitiva.

Grant (1991) en su libro *The resource based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*, el autor toma a los recursos y capacidades como base para elaborar las estrategias de la empresa, en donde menciona que para que la empresa sea productiva los recursos deben estar coordinados y cooperar entre ellos. Así también, define las capacidades como la habilidad para realizar tareas o actividades complejas de coordinación y cooperación entre el personal y los recursos.

1.2 BASES TEÓRICAS

1.2.1 Situación general de la artesanía

Dentro de los aspectos en los que más resalta el Perú, es la riqueza multicultural que posee y que marca la diferencia en los diferentes contextos sociales. Según MINCETUR (2013), nuestro país tiene la artesanía más valiosa y diversa en Latinoamérica. Sus principales atributos radican en el valor cultural de cada pieza, la creatividad y la multifuncionalidad, que combinados con elementos andinos, costeños y amazónicos se convierten en productos muy valorados por el mercado. Asimismo, los artesanos poseen diversas líneas de especialización como cerámica, textilería, imagerie, retablos, mates burilados, etc.

Según el PENDAR (2011) impulsado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), la artesanía es una actividad económica en crecimiento que incluye aproximadamente 10,000 talleres que generan empleo para casi 500,000 personas. Afirman también que, en su mayoría, estos talleres son micro y pequeñas empresas que enfrentan los problemas de falta de formalización, acceso a información y acceso a nuevos mercados.

El sector artesanal dentro de la región de Ayacucho contribuye al desarrollo económico de muchas provincias, en especial en las zonas rurales. Sin embargo, podemos identificar que esta actividad se desarrolla bajo los conocimientos empíricos que fueron heredados de generación en generación. Así también, es una actividad que demanda bajos montos de inversión, ya que la materia prima que utilizan en muchos casos es elaborada por ellos mismos. Los procesos de producción se ejecutan con tecnología tradicional y el uso de herramientas sencillas; dentro de este proceso lo que predomina es la habilidad manual y la creatividad que posee cada artesano.

Dado que este sector viene cobrando mayor participación, ha logrado despertar el interés de instituciones orientadas a la promoción del desarrollo, es por ello que Mincetur ha desarrollado un Plan Estratégico Nacional de Artesanía (PENDAR) con la finalidad de definir acciones que permitan potenciar esta actividad económica. Todos estos esfuerzos finalmente deberán verse traducidos en la mejora de la competitividad del sector, el posicionamiento en los mercados extranjeros y locales; con la finalidad de lograr el desarrollo de una artesanía sostenible que contribuya a elevar la calidad de vida del artesano.

Esta propuesta del PENDAR, de cara al 2021 tiene como visión: “lograr que el sector artesanía esté posicionado con calidad, identidad y alto valor cultural; aportar al desarrollo sostenible e integral del país, con artesanos competitivos y protagonistas de su propio desarrollo” (MINCETUR, 2011). Asimismo, la misión de este proyecto busca: “Organizar, orientar, promover, articular y monitorear las actividades del sector artesanía, con la participación concertada de los actores públicos y privados; a fin de generar una oferta competitiva, de acuerdo a las exigencias del mercado, e impulsar el empleo digno y decente del artesano; contribuyendo al desarrollo del país” (MINCETUR, 2011). Por otro lado, se han definido tres objetivos de impacto y 9 objetivos estratégicos, como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Mapa Estratégico del PENDAR elaborado por MINCETUR.

Es importante resaltar, además, que existen múltiples características positivas de la actividad artesanal: existe una gran habilidad manual y creatividad de los artesanos productores; el costo por puesto de trabajo es relativamente bajo debido a que por lo general se tratan de talleres familiares; riqueza en herencia e identidad cultural; existe un adecuado uso de recursos propios de cada lugar; contribuye al desarrollo económico de muchas regiones que se encuentran en situaciones de pobreza; presencia de intermediarios (exportadores) que conocen las tendencias del mercado internacional; y la creación de ingresos para el país.

Por ello, creemos que es importante seguir trabajando con este sector, de tal manera que puedan desarrollar sus talleres para ingresar y abastecer a nuevos mercados internacionales, es una tarea clave para afrontar los nuevos retos que exige la globalización. Así también, parte de la tarea que debe emprender el gobierno regional y nacional con el sector artesanía, es el fomento de la educación y capacitación de los artesanos, ya que en muchas regiones como en Ayacucho, no se cuenta con mano de obra especializada; lo cual limita el adecuado funcionamiento de todo el proceso de la cadena productiva de la artesanía.

Hay cuatro tipos básicos de artesanía: (a) la de pieza única, (b) la tradicional, (c) los recuerdos y (d) la artesanía contemporánea o de diseño moderno vanguardista. Dentro de esta gama de productos, se ha identificado que la principal competencia son los diseños contemporáneos que están muy bien desarrollados por mercados como China y México. Sin embargo, nuestros artesanos presentan dificultades para adaptarse a estos diseños, por lo que se han enfocado en la artesanía tradicional y en la de recuerdos. Con respecto al mercado al cual se dirigen, podemos identificar otra segmentación. Así, se identifican tres mercados: local, turístico (turismo interno y receptivo) y de exportación. Los dos primeros son atendidos principalmente por artesanos tradicionales, mientras que el mercado de exportación está compuesto por los agentes o comercializadores dedicados a investigar dicho mercado y a recolectar productos mandados a hacer a diferentes artesanos. La Ley del Artesano clasifica la artesanía de la siguiente manera (Ley 29073, 2007):

- Artesanía tradicional: está conformada por los bienes que tienen un valor utilitario, ritual o estético. A través de estos, se transmiten las costumbres y tradiciones de una región determinada. Por tanto, la artesanía tradicional representa una expresión material de la cultura de comunidades o etnias, y se le adjudica un valor utilitario o artístico.
- Artesanía innovada: Constituye los bienes que tienen una funcionalidad generalmente de carácter decorativo o utilitario. La artesanía innovada está muy influenciada por la tendencia del mercado y puede ser utilitaria y artística.

1.2.2 Contexto actual de las Mypes

Una empresa es creada con el objetivo de producir bienes o prestar servicios mediante el uso de diversos factores de producción como recursos naturales, mano de obra, maquinaria y capital (Agencia de Promoción de la inversión privada [Proinversión], 2009). Asimismo, permite el desarrollo económico de un país, puesto que es la base fundamental de la producción y la generación de empleo (Proinversión, 2009). En el caso de las Mypes, la responsabilidad es asumida por una sola persona llamada emprendedora, la cual cumple con las siguientes funciones:

- Definir los objetivos de la empresa.
- Planificar el trabajo en base a los objetivos propuestos.
- Dirigir el trabajo asignado.
- Motivar al personal para la ejecución de las actividades asignadas.
- Controlar el cumplimiento del trabajo.

Según menciona Proinversión (2009), existen diversos motivos por los que una persona emprende su propio negocio. Por un lado, pueden ser *factores externos*, en donde la persona se ve presionada a iniciar un negocio debido a que se encuentra desempleada (Proinversión, 2009). Por otro lado, tenemos los *factores internos*, en donde la persona desea tener su propio negocio porque forma parte de su proyecto personal (Proinversión, 2009).

1.2.2.1 Definición de una Mype

Según la legislación peruana:

“La Micro y pequeña (Mype) empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios” (Decreto Supremo 013-2013-PRODUCE, art.4).

La última ley N° 30056 señala que una Mype debe cumplir con las siguientes características (Ver tabla 1), las cuales han sido establecidas en base a su nivel de ventas (Decreto Supremo 013-2013-PRODUCE, art.5).

Tabla 1. Características de una Mype

	NIVEL DE VENTAS ANUALES	NÚMERO DE TRABAJADORES
MICROEMPRESA	Hasta un monto máximo de 150 UIT*	No hay límites
PEQUEÑA EMPRESA	Monto superior a 150 UIT* hasta 1700 UIT*	No hay límites

*Unidades Impositivas Tributaria

Nota: Se hizo un resumen de las principales características de las Mypes según la legislación laboral peruana. Adaptado por Proinversión, 2019

1.2.2.2 Importancia de la Mype

Según la agencia andina (2019), el desarrollo de las Mypes se ha convertido en una parte fundamental para el desarrollo económico del Perú, ya que en la actualidad estas actividades empresariales forman parte del 24 por ciento de la Producción Bruta Interna (PBI). Asimismo, Proinversión (2009) destaca la importancia de esta unidad de producción por los aportes que ha generado como:

- Creación de mayores puestos de trabajo.
- Reducción de la pobreza mediante la promoción de actividades empresariales generadoras de ingresos.
- Incentiva el emprendimiento.
- Contribuye al desarrollo del sector privado.
- Contribuye a mejorar el ingreso nacional y el crecimiento económico.
- Promueve un mercado más competitivo, ya que si la oferta aumenta se pueden ofrecer mejores productos a menores precios.
- Contribuye a que las personas que inicien un negocio, asuman nuevos retos y puedan desarrollarse a nivel personal- profesional.

1.2.2.3 Elementos característicos de las Mypes

Distintos autores mencionan que hay elementos importantes que han contribuido a que las micro y pequeñas empresas sean exitosas (Proinversión, 2009). Por un lado, tenemos *la habilidad para entender las necesidades de los clientes*, lo que requiere conocer y adaptarse rápidamente a la variabilidad del mercado; *la capacidad para reconocer y aprovechar las oportunidades*, a pesar de las malas experiencias o barreras durante el proceso de desarrollo del negocio; *la innovación y el desarrollo escalonado de las habilidades personales*, las cuales ayudan a que las personas puedan solucionar los problemas de manera efectiva y *el trabajo duro y persistente*, que permite enfrentar los distintos problemas que se presenten. (Proinversión, 2009).

Por otro lado, entre las características de comercio y administración, Proinversión (2009) destaca las siguientes:

- En su mayoría, las Mypes son administradas por sus propios dueños.
- Trabajan aproximadamente entre cinco y diez personas, en muchos casos solo es mano de obra familiar.
- Tienen limitaciones para acceder al sistema financiero, esto debido a la informalidad.
- Les cuesta mucho trabajo separar las finanzas personales y las de negocios.
- Poca especialización de trabajo y escaso uso de técnicas de gestión.
- Poseen escasos recursos tecnológicos.

1.2.3 Competitividad

Según Gutiérrez (2014) la competitividad es la capacidad que tiene una empresa para ofrecer productos y servicios diferenciados, generar valor para el cliente, los proveedores y los accionistas de una mejor manera a la de sus competidores siendo los elementos más importantes para la competitividad de una empresa los atributos, la calidad y el precio del producto o servicio. Por otro lado, Padilla y Juárez (2007) mencionan que la competitividad es la capacidad que tiene una empresa de participar de manera exitosa en los mercados internacionales, generar valor agregado, crear puestos de trabajo, entre otros. Asimismo, la competitividad a nivel de industria está asociada a las ventajas comparativas en los recursos naturales disponibles del país o región, o ventajas originadas por la inversión en

infraestructura, tecnología y capital humano (Padilla y Juárez, 2007). Mientras que, en la competitividad a nivel de empresa influyen diversos factores como el entorno macroeconómico estable, sistema financiero sólido, habilidad para el uso de nuevas tecnologías y habilidad para retener el capital humano (Padilla y Juárez, 2007).

El foro económico mundial (2018) indica que la competitividad es uno de los elementos más importantes que contribuye a elevar los niveles de calidad de vida y a lograr los objetivos de desarrollo social. Asimismo, menciona la relación entre competitividad y productividad, los cuales se ven influenciados por la suma de diversos factores como ambiente adecuado, desarrollo de mercados, capital humano y ecosistema de innovación. Estos factores a su vez se dividen en 12 pilares (ver Figura 1) de la competitividad, los cuales deben trabajar de manera interrelacionada para lograr un buen desempeño en el desarrollo de un país o región (Foro económico mundial, 2018).

Figura 2. Los doce pilares impulsores de la productividad.

Adaptado de “Informe Global de la Competitividad”, por Foro Económico Mundial, 2018.

Porter (2005) señala que “la competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales” (p.60). La productividad depende del valor de los productos y servicios de un país, de la eficiencia con la que se producen y la capacidad de una empresa para administrar sus recursos humanos disponibles, los cuales

contribuyen a soportar salarios altos, divisas fuertes y una rentabilidad atractiva de capital y en consecuencia un alto nivel de vida (Porter, 2005). Así también, Porter (1998) menciona que la productividad se basa en cómo compiten las empresas mediante el uso de métodos sofisticados, tecnologías avanzadas y la fabricación de productos y servicios únicos. Sin embargo, todo esto solo se puede lograr si las empresas se desarrollan en un entorno empresarial de calidad (Porter, 1998). Por esta razón, Porter (2004) desarrolló el concepto de las cinco fuerzas competitivas (Ver figura 3), las cuales son esenciales para formular estrategias en base al ambiente y las capacidades de la empresa. Este análisis estructural está compuesto por el poder de negociación de los proveedores, riesgo del desarrollo de nuevas empresas, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos o servicios sustitutos y competencia entre empresas actuales (Porter, 2004). La combinación de estas fuerzas define el nivel de competitividad y rentabilidad de una industria (Porter, 2004).

Figura 3. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad de la industria.

Adaptado de “Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”, por M. Porter, 2004.

Además, Porter (1990) menciona que la competitividad de una nación depende de la capacidad de las industrias para innovar y mejorar, esto debido a la presión y el desafío de

tener competidores fuertes, proveedores y clientes exigentes. Asimismo, señala que las empresas son capaces de mantener una innovación constante y de mejorar progresivamente su ventaja competitiva sólo si como sistema constituyen el diamante de la ventaja competitiva (ver Figura 4), la cual está conformada por cuatro atributos generales que son las condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Estos atributos contribuyen a que las empresas aprendan a competir y lograr el éxito internacionalmente.

Figura 4. Los determinantes de la ventaja nacional. El modelo del diamante de la ventaja nacional.

Adaptado de “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, por M. Porter, 1990, p.78.

1.2.3.1 Ventaja competitiva

Barney (1991) menciona que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando implementa estrategias que crean valor y que no están siendo aplicadas en ninguna otra empresa competidora actual o potencial. Asimismo, esta ventaja puede ser sostenida si es que las empresas implementan estrategias únicas y difíciles de copiar por la competencia. Sin embargo, para decir que una empresa tiene una ventaja competitiva sostenida, no solo es importante analizar el tiempo que tiene esa ventaja en el mercado, sino que también es necesario analizar si aún sigue teniendo la ventaja competitiva después que la competencia haya hecho todos los esfuerzos necesarios para reemplazarlos (Barney, 1991).

1.2.3.2 Cadena de valor

Michael Porter (1987, mencionado en Proinversión, 2009) plantea que el análisis de la cadena de valor es una herramienta esencial para el estudio y diagnóstico de la empresa, la cual tiene por objetivo identificar las diversas actividades que se desarrollan para vender un producto o servicio como el proceso de compras, el proceso de transformación de insumos, entre otros. Asimismo, es importante identificar el valor de cada una de estas actividades, ya que solo así se puede identificar las ventajas competitivas. Este análisis permite que la empresa ejecute planes de acción diversos a cada nicho de mercado y lograr así una mayor diferenciación (Proinversión, 2009).

Proinversión (2009) menciona que “el objetivo de la cadena de valor es identificar las partes de la empresa que generan mayor valor, es decir, determinar las fuentes de ventaja competitiva”. Los elementos que la componen son:

1. Actividades Primarias: Están relacionadas directamente a la fabricación del producto, su venta y servicio post venta. Las más destacadas son:
 - La logística interna, se refiere a la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos para la fabricación de bienes o servicios de la empresa, por ejemplo, control de inventarios, control del transporte, etc. (Proinversión, 2009).
 - La producción, se refiere a todas las actividades vinculadas a la transformación de los insumos en productos o servicios, por ejemplo, procesamiento de insumos, embalaje, etc. (Proinversión, 2009).
 - La logística externa, se refiere a las actividades de recolección, almacenamiento y distribución del producto terminado a los consumidores, por ejemplo, almacenamiento, pedidos, etc. (Proinversión, 2009).
 - Marketing y ventas, se refiere a las actividades realizadas para la venta y promoción del producto o servicio, por ejemplo, publicidad, administración de ventas, etc. (Proinversión, 2009).
 - Servicio postventa, se refiere a las actividades relacionadas al mantenimiento del producto, por ejemplo, reparación, recambios, etc. (Proinversión, 2009).

2. Actividades de Apoyo: Se realizan en base a las actividades primarias, con el objetivo de mejorar la operatividad de la empresa (Proinversión, 2009). Las más importantes son:

- El aprovisionamiento, se refiere a la compra de todos los recursos que serán utilizados por la empresa como insumos, maquinarias, inmuebles, herramientas, etc. (Proinversión, 2009).
- La tecnología, se refiere a todas las actividades de la empresa que buscan implementar, mejorar y gestionar la tecnología (Proinversión, 2009).
- Gestión de RRHH, se refiere a las actividades relacionadas al reclutamiento, incorporación, desarrollo e incentivos del personal de la empresa (Proinversión, 2009).
- Infraestructura de la empresa, se refiere a las actividades de gestión de la empresa como la dirección general, finanzas, contabilidad, etc. (Proinversión, 2009).

1.2.4 Teoría de los recursos y capacidades

La Teoría de los Recursos y capacidades (TRC) es uno de los modelos teóricos más utilizados en la gestión estratégica, puesto que permite explicar el comportamiento y desempeño de la empresa (Fong, Flores, & Cardoza, 2017). Esta teoría señala que el éxito de la empresa dependerá de la eficiencia con la que utilice sus recursos y capacidades, lo cual le permitirá obtener y mantener en el tiempo una ventaja competitiva, es decir, un nivel de desempeño superior al de su competencia. (Fong, Flores, & Cardoza, 2017).

1.2.4.1 Definición recursos y capacidades

El concepto de recursos y capacidades surgió de los planteamientos realizados por Penrose en 1959, la cual describió que una empresa está conformada por una variedad de recursos productivos (Reynoso y Vargas, 2016). Asimismo, planteó que las capacidades de una empresa pueden desarrollarse a lo largo del tiempo si existe un uso adecuado de los recursos y de una buena gestión administrativa (Reynoso y Vargas, 2016). Sin embargo, esta teoría fue más desarrollada por Wernerfelt en 1984, quién mencionó que el crecimiento de una empresa depende de sus recursos tangibles e intangibles. Así también, el autor describe a los recursos como todos los inputs necesarios para que la empresa pueda realizar sus operaciones

como insumos, procesos de organización, planta y equipos, capacidad intelectual, competencias de los trabajadores, entre otros (Pulido, 2010).

Para la década de los 90's, el concepto planteado por Barney fue esencial para ampliar y reafirmar la teoría de los recursos y capacidades, la cual destaca la importancia de los recursos tangibles como fuente de ventaja competitiva (Hernández, Quevedo y Hernández, 2018). Por un lado, Barney (1991) menciona que “estos elementos por sí solos no crean valor, sino por la interacción entre éstos y las capacidades organizacionales, siempre y cuando a la vez cumpla con las siguientes características: ser difíciles de imitar por la competencia, ser valiosos, raros y difíciles de sustituir”.

Por otro lado, Barney (1991) señala que los recursos son las fortalezas que una empresa puede utilizar para crear e implementar sus propias estrategias que le permita tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, estos recursos se pueden clasificar en tres categorías: recursos de capital, recursos de capital humano y recursos de capital organizacional. Los recursos de capital, están compuestos por la tecnología, la planta y el equipo que utiliza la empresa; los recursos de capital humano, están compuestos por la capacitación, la experiencia, la relación entre los trabajadores y el conocimiento individual y de la gerencia; los recursos de capital organizacional, están compuestos por la estructura de la empresa, planificación del trabajo, sistemas de coordinación, relación entre las diversas empresas y el entorno (Barney, 1991).

A pesar de ello, no todos estos recursos pueden funcionar de la misma manera en todas las empresas, ya que puede pasar que uno de los atributos no impacte positivamente en una empresa y en vez de ayudarla a crear valor, le reduce su eficiencia y eficacia. Así también, Barney (1991) menciona que el desarrollo de las competencias permiten que una empresa pueda explotar en mayor medida sus recursos y capacidades, ya que estas competencias surgen de las experiencias, las habilidades, los activos, la cultura y de los aprendizajes en conjunto, debido a ello, cada empresa posee distintas formas de trabajar y han establecido ciertos patrones de comportamiento ante situaciones difíciles o repetitivas, los cuales han sido de mucha ayuda para enfrentarse a la variabilidad del mercado. Esto quiere decir, que para asegurar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, no solo se trata de que la empresa gestione de manera eficiente sus recursos y capacidades sino que también tenga la habilidad para generar competencias, lo cual solo lo logrará con un estudio constante del comportamiento del mercado (Barney, 1991).

Otro postulado sobre la teoría de recursos y capacidades es Grant, según este autor los recursos se pueden dividir en tangibles e intangibles, los cuales deben trabajar en conjunto para hacerse más productivos (Grant, 1991). Asimismo, define a las capacidades como “La habilidad de desempeñar una tarea o actividad que involucra patrones complejos de coordinación y cooperación entre la gente y los recursos, donde se puede encontrar I+D, servicio al cliente de clase superior, etc.” (Grant, 1991).

En los últimos años, la teoría de recursos y capacidades se ha ido convirtiendo en una de las corrientes más actuales en la gestión estratégica y con mayor aceptación en el ámbito académico y empresarial (Fong, 1998). Esta teoría se ha ido relacionando con conceptos sobre ciencia económica, estrategias y prácticas empresariales. Por esta razón, los estudios actuales demostraron que la variación en el nivel de beneficios extraordinarios de una empresa no depende de la industria sino de sus factores internos (recursos y capacidades), en base a esto se considera que la teoría de recursos y capacidades es la base para que la empresa consiga y conserve la ventaja competitiva, la cual con el tiempo permite un mayor éxito empresarial (Fong, 1998).

Fong (1998) menciona que las empresas poseen recursos heterogéneos, los cuales originan que se desarrollen capacidades y ventajas competitivas diferenciadas. Asimismo, estos recursos influyen en el comportamiento competitivo y en la variabilidad de los niveles de ingresos, los cuales pueden afectar de manera positiva o negativa en el éxito de las empresas. Es decir, empresas con recursos de poco valor o sin ventaja competitiva no tendrán rentas extraordinarias, mientras que, empresas con recursos y capacidades superiores obtendrán beneficios extraordinarios, ya que poseen ventaja competitiva.

Para el año 2008, Hitt, Ireland y Hoskisson plantearon que las empresas son un conjunto de recursos, capacidades y competencias heterogéneas, las cuales pueden ser utilizadas para obtener una posición más exclusiva en el mercado, es decir, las empresas poseen recursos y capacidades únicas que otras empresas no tienen o no combinan de la misma manera (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008). Asimismo, menciona que los recursos son la base de las capacidades y alguna de estas permite que la empresa desarrolle sus competencias centrales, las cuales son la fuente de la ventaja competitiva de una empresa ante sus rivales (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008).

Por un lado, los autores clasifican a los recursos como tangibles, los cuales son bienes que se pueden ver y tocar como recursos financieros, recursos de la organización, recursos materiales y recursos tecnológicos; y los recursos intangibles, los cuales son bienes que forman parte de la historia de la empresa y que se han ido obteniendo a lo largo del tiempo como recursos humanos, recursos de innovación y recursos de la reputación (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008). Por otro lado, estos recursos son la fuente principal de las capacidades y representa parte importante para desarrollar una ventaja competitiva a lo largo del tiempo, las capacidades de la empresa se basan en las habilidades y conocimientos de los empleados y también de la experiencia que posean (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008).

En los últimos años, la teoría de recursos y capacidades es reconocida como una de las teorías más poderosas para describir, explicar y predecir las relaciones de una organización (Barney y Wright, 2011). Para el caso de una Mype es más sencillo evaluar los recursos y capacidades, debido a que el propietario-gerente conoce la totalidad de características de su negocio como la tecnología, nivel de motivación laboral, compromiso de sus proveedores, el desempeño de sus trabajadores, la reputación de la empresa ante los clientes, entre otros. Esto permite que el empresario tenga un conocimiento más profundo sobre la realidad de su empresa (Fernández y Revilla, 2010). Asimismo, las empresas de menor tamaño poseen menos resistencia al cambio, menos conflictos de poder y menos inercia en la organización, los cuales permiten una mayor libertad a la hora de decidir que recursos utilizar y cuales se deben eliminar (Fernández y Revilla, 2010).

1.2.4.2 Los recursos y la formulación de la estrategia

Grant (1991) menciona que la estrategia ha sido definida como la unión entre la empresa, sus recursos internos, habilidades, oportunidades y riesgos del entorno externo. Sin embargo, los enfoques más utilizados para establecer estrategias fueron los de Michael Porter: Análisis de la estructura de la industria y el posicionamiento competitivo, los cuales destacaban la relación entre la empresa y su entorno externo, debido a ello, muchas empresas dejaron de lado el enfoque que relacionaba a las estrategias con sus recursos y habilidades (Grant, 1991). A pesar de ello, Grant (1991) propuso un enfoque basado en el análisis interno de una empresa con el objetivo de formular las estrategias en cinco etapas, los cuales son: analizar la base de recursos de la empresa, evaluar las capacidades de la empresa, analizar el potencial de rentabilidad de los recursos y capacidades, seleccionar una estrategia y finalmente ampliar los recursos y capacidades de la empresa (Grant, 1991). Asimismo, el autor plantea que los

recursos y capacidades son la base de la estrategia de largo plazo por dos razones: En primer lugar, porque proporciona la dirección básica para la formular las estrategias de la empresa y, en segundo lugar, porque son la fuente principal para generar beneficios a la empresa.

Es por ello, que en los últimos años ha surgido un mayor interés de considerar los recursos de la empresa como base para establecer una ventaja competitiva, ya que las estrategias basadas en los factores externos no pueden asegurar una buena formulación de estrategias de largo plazo en un entorno tan cambiante como el actual (Fong, 1998). Asimismo, las empresas que posean poseen recursos y capacidades que generan ventaja competitiva podrán atender exitosamente las necesidades de distintos mercados y enfrentar las diversas restricciones (Fong, 1998).

Figura 5. Teoría de los recursos y capacidades para el análisis estratégico.

Adaptado de “La teoría de la ventaja Competitiva basada en los recursos: implicaciones para la formulación de la estrategia”, por Gant, 1991, p.115.

1.2.5 Factores claves de éxito

El objetivo de toda empresa es poder generar rentabilidad y ser sostenible en el tiempo, debido a ello, es importante que cada una de ellas desarrollen una ventaja competitiva, la cual no solo se logra incrementando las ventas, aumentando la productividad e implementando diversas formas de gerencia en la empresa sino que también es importante conocer otros factores como la rentabilidad promedio de la industria y de la competencia, la estructura dentro de la industria, las barreras del negocio y que tan sensibles con los consumidores ante la variación de los precios (Proinversión, 2009). Sin embargo, para lograr un desarrollo empresarial superior al promedio de la industria, una empresa debe contar con una ventaja competitiva interna, en donde la empresa tenga la capacidad de integrar y complementar sus diversas áreas que lo conforman como ventas, marketing, producción, finanzas, entre otros (Proinversión, 2009).

Rumelt (1991, como se menciona en Aragón y Rubio, 2005) menciona que el éxito de una empresa depende principalmente de su habilidad para identificar sus recursos y de cómo estos son gestionados. En Aragón y Rubio (2005) clasifican los factores de éxito de la siguiente manera:

- Capacidad financiera: el éxito en esta área dependerá de una adecuada gestión financiera, la cual incluye realizar actividades como implementar y controlar los sistemas de costos, tener información actualizada de las entidades de crédito, elaborar presupuestos anuales, realizar un análisis económico-financiero, y en lo posible, las empresas deberían usar fuentes de financiamiento propias (Aragón & Rubio, 2005).
- Recursos tecnológicos: La tecnología que la empresa posea y el uso eficiente de este recurso en la producción de bienes o servicios determinará su posición frente a la competencia. Asimismo, es importante que cada empresa cambie su tecnología de acuerdo a los cambios en el mercado y que conozca la posición tecnológica de sus empresas rivales (Aragón & Rubio, 2005).
- Capacidad de innovación: el éxito de la empresa dependerá de la capacidad para adaptarse a los entornos dinámicos y complejos. Por esta razón, la empresa debe estar preparada para manejar cambios en las tecnologías, en los productos y servicios, en la preferencia de los consumidores y promover actividades que mejoren el nivel de innovación en el proceso productivo y de gestión (Aragón & Rubio, 2005).

- Capacidad de marketing: el éxito de la empresa dependerá de la orientación al mercado y al cliente, ya que así se puede conocer de manera más rápida las necesidades de los clientes e implementar formas de poder satisfacerlas. En este caso es importante que las empresas tengan la capacidad de desarrollar productos nuevos que se adapten a lo que están buscando los clientes y así generar valor mediante la creación de una imagen de marca (Aragón & Rubio, 2005).
- Calidad del producto o servicio: es uno de los factores que influye en la decisión de compra de los consumidores, puesto que forma parte de la imagen de la empresa. A corto plazo tener productos o servicios de calidad requiere de fuertes inversiones. Sin embargo, en el largo plazo esto se convierte en una ventaja competitiva, ya que se pueden reducir costos, los clientes están más satisfechos y los resultados van mejorando (Aragón & Rubio, 2005).
- Recursos humanos: el éxito de una empresa depende de las personas, debido a ello es importante contar con políticas de gestión y dirección de recursos humanos para atraer un personal competente, promover la motivación mediante buenas políticas de remuneración y una adecuada gestión formativa laboral, de esta manera el personal estará altamente capacitado para afrontar problemas de la organización y la competencia (Aragón & Rubio, 2005).
- Capacidad directiva: las empresas deben ser dirigidas por personas con adaptabilidad a los cambios, capacidad de manejar la empresa en entornos inciertos y que estén orientados a la creatividad e innovación. Asimismo, estas características se relacionan de manera positiva con el nivel de educación, los conocimientos y habilidades adquiridas. Esto contribuye a que la empresa pueda implementar soluciones más innovadoras a los diferentes problemas que se les presente (Aragón & Rubio, 2005).

CAPÍTULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.1. SITUACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

A lo largo de los últimos años, debido al aumento de la actividad económica, se han ido creando muchas empresas, en especial Mypes, las cuales tienen como principal propósito lograr el éxito empresarial (Hernández, Yescas, & Domínguez, 2007). En muchos casos, el éxito puede ser medido de distintas maneras, por ejemplo, se puede medir como el logro de la misión, visión y objetivos (Hernández, Yescas, & Domínguez, 2007). Sin embargo, esta medida no aplica en todos los sectores de producción como es el caso del sector artesanal, en donde sus características y forma de operar dependen de las expectativas y preferencias de los consumidores; en consecuencia, habrá mucha variabilidad en la estructura, la forma de operar de la empresa y sus factores de éxito serán diversos (Hernández, Yescas, & Domínguez, 2007).

La artesanía peruana es una de los sectores productivos con mayor valor económico, cultural, social, ecológico y estético (BURNS, 2015), ya que cada pieza artesanal que se produce refleja historia, cultura, identidad, raíces, conocimientos, habilidades y arte, estas características los hacen únicos y diferentes de la competencia. Es por ello que esta actividad productiva ha sido tomada como un instrumento de inclusión social y de desarrollo económico (BURNS, 2015). Según la Asociación de Exportadores (Adex), las exportaciones de artesanía peruana durante el 2017 llegaron a 62 destinos y sumaron 43 millones 625,000 dólares, en donde Estados Unidos es el país líder que realiza la mayor cantidad de pedidos y en el último año ha registrado un alza de 8.4%. Sin embargo, otros países ubicados en el “top four” como Nueva Zelanda, Alemania y Reino Unido disminuyeron sus pedidos.

Ante este escenario, los artesanos peruanos están buscando incrementar su demanda y ser más competitivos mediante la innovación, la calidad de sus productos y promoviendo más el valor cultural del país. En ese sentido, el Estado se ha visto en la necesidad de seguir promoviendo el desarrollo de este sector, para ello ha venido realizando diversas actividades como ferias a nivel nacional e internacional, creación de los Centros de Información Tecnológica en el Perú (CITEs), creación de la Ley del Artesano y del Desarrollo Artesanal, premios de reconocimiento artesanal y la ejecución de programas de apoyo a los nuevos emprendimientos artesanales privados (BURNS, 2015).

Así también, con el objetivo de generar mayor competitividad en este sector, se han creado diversos programas de calidad que incluye el proceso de creación de normas técnicas para las grandes líneas artesanales, lo cual asegura la calidad de los productos elaborados (BURNS, 2015). Del mismo modo, debido a la falta de fuerza comercial y de gestión, se ha propuesto la asociatividad entre artesanos, la cual permite mejorar el trabajo artesanal, mejorar las condiciones de producción, mejorar la posición en el mercado y fomentar un crecimiento sostenible del sector (BURNS, 2015). A pesar de eso, para que el mercado reconozca y aprecie las piezas artesanales es necesario dotarlo de historia, generar identidad y crear una marca (BURNS, 2015). De esta manera, las personas que compren cada pieza entenderán su significado y la expresión de cada artesano (BURNS, 2015).

Asimismo, es importante destacar el apoyo de instituciones públicas como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, que mediante la Dirección Nacional de artesanía han elaborado un plan estratégico nacional y regional de artesanía 2013-2021 (PENDAR), el cual refleja los nuevos retos económicos y sociales que involucran a todos los sectores productivos, uno de los planes estratégicos más destacados y que requiere de mayor estudio es el de la región de Ayacucho, el cual busca obtener una mayor sinergia entre los agentes económicos, transformar la actividad artesanal de manera equilibrada, solidaria, avanzada, creativa, comprometida, con cobertura regional e inclusión social (PERDAR, 2011).

El PERDAR Ayacucho menciona que el principal problema de la artesanía en la región es la falta de productividad y rentabilidad, que no permite elevar la calidad de vida de los artesanos. Una de las principales causas de este problema es el escaso desarrollo de empresas artesanales y asociatividad de los productores debido a la deficiencia en la gestión de las organizaciones, la poca sostenibilidad en el mercado y el carácter individualista de los artesanos (PERDAR, 2011).

A pesar de este contexto, se han identificado muchas fortalezas y oportunidades para mejorar la posición competitiva de este sector y de la región Ayacucho (PERDAR, 2011). Una de ellas son los recursos y capacidades que poseen los artesanos, los cuales sirven como base para identificar los factores claves de éxito, puesto que la capacidad de una empresa para obtener posición competitiva en los mercados y que sea sostenible en el tiempo dependerá de sus recursos y capacidades, y cómo estos son gestionados (Hernández, Yescas, & Domínguez, 2007). Por esta razón, es importante identificarlos como una guía para nuevos productores o personas que quieran dedicarse a esta línea de negocio, ya que esta

información es muy escasa y requiere de una mayor investigación y análisis (Hernández, Yescas, & Domínguez, 2007).

2.1.1. Problema principal

¿Cuáles son los recursos y capacidades que explican las distintas medidas de éxito empresarial de las Mypes de artesanía en la provincia de Huamanga?

2.1.2. Problemas específicos

- a) ¿En qué medida el ingreso por ventas de las Mypes artesanales en la provincia de Huamanga dependen del uso eficiente de sus recursos y capacidades?
- b) ¿En qué medida la satisfacción del negocio de las Mypes artesanales en la provincia de Huamanga dependen del uso eficiente de sus recursos y capacidades?
- c) ¿En qué medida la antigüedad del negocio de las Mypes artesanales en la provincia de Huamanga dependen del uso eficiente de sus recursos y capacidades?
- d) ¿En qué medida el crecimiento del negocio de las Mypes artesanales en la provincia de Huamanga dependen del uso eficiente de sus recursos y capacidades?

2.2. HIPÓTESIS

2.2.1. Hipótesis principal

El éxito empresarial medido a través del ingreso por ventas, satisfacción del negocio, antigüedad del negocio y crecimiento del negocio depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes de artesanía de la provincia de Huamanga.

2.2.2. Hipótesis específicas

- a) El ingreso por ventas depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes artesanales de la provincia de Huamanga.
- b) La satisfacción del negocio depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes artesanales de la provincia de Huamanga.

c) La antigüedad del negocio depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes artesanales de la provincia de Huamanga.

d) El crecimiento del negocio depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes artesanales de la provincia de Huamanga.

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 Objetivo principal

Determinar si el éxito empresarial medido a través del ingreso por ventas, satisfacción del negocio, antigüedad del negocio y crecimiento del negocio dependen del uso eficiente de los recursos y capacidades que poseen las Mypes de artesanía de la provincia de Huamanga.

2.3.2 Objetivos específicos

a) Determinar si el ingreso por ventas depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes artesanales de la provincia de Huamanga.

b) Determinar si la satisfacción del negocio depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes artesanales de la provincia de Huamanga.

c) Determinar si la antigüedad del negocio depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes artesanales de la provincia de Huamanga.

d) Determinar si el crecimiento del negocio depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes artesanales de la provincia de Huamanga.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO

En base al propósito de la investigación y las hipótesis propuestas, el presente capítulo describe la estrategia de investigación utilizada para el recojo de información, la cual se adecua al caso de estudio de las variables que explican el éxito de las Mypes de artesanía en la provincia de Huamanga. A continuación, se detallará el enfoque de la investigación, diseño de la investigación, unidad de análisis, población, muestra y técnicas de recolección de datos.

3.1. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Alcance de la investigación

El alcance de la presente investigación es exploratoria, correlacional y causal, puesto que para definir las variables a utilizar fue necesario conocer el mercado artesanal de Huamanga a través de fuentes secundarias y entrevistas a expertos. Asimismo, fue correlacional, ya que los que buscamos es demostrar la relación entre las diferentes medidas de éxito con los recursos y capacidades de los artesanos.

3.1.2. Enfoque de la investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio; asimismo, permite medir las variables de forma numérica a través del uso de métodos estadísticos. Por ello, consideramos que para fines de la investigación es uno de los enfoques más adecuados, ya que nos permitió probar nuestras hipótesis de una forma más objetiva.

3.1.3. Diseño de la investigación

Para el desarrollo del presente proyecto utilizamos el diseño no experimental, ya que no se realizó la manipulación de las variables; solo se observó el comportamiento de los actores que desempeñan un rol en la cadena de producción y comercialización de los productos artesanales en la provincia de Huamanga. Asimismo, la investigación es de tipo transversal, puesto que se recolectaron datos en un tiempo determinado a través de una encuesta.

3.1.4. Unidad de análisis

- Diferentes actores de la cadena de producción y comercialización de artesanía.
- Representantes de las Asociaciones de productores de artesanía en la provincia de Huamanga.
- Expertos en el sector de artesanía como los funcionarios de DIRCETUR y el representante del mercado artesanal Shosaku Nagase.

3.2. PROCESO DE MUESTREO: TAMAÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA

3.2.1. Población de estudio

La población estuvo constituida por todas las Mypes de artesanía registradas formalmente en la Provincia de Huamanga, las cuales en su conjunto son 54.

3.2.2. Tamaño de la muestra

La muestra que utilizaremos será la probabilística, ya que todas las Mypes de artesanía tendrán la misma probabilidad de ser seleccionadas, lo cual nos permitirá asegurar la representatividad de la muestra obtenida. Para ello, utilizamos un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, obteniendo una muestra de 52 Mypes.

Fórmula de muestra finita:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N= Total de la población

Z= 1.96 al cuadrado (si el nivel de confianza es del 95%)

p=proporción esperada (5%=0.05)

q=1-p (en este caso 1-0.05=0.95)

d=precisión (5%)

Por tanto, para los siguientes datos:

Tamaño de la población	54
Error máximo aceptable	5%
Nivel de confianza	95%
Tamaño de la muestra	52

Se obtiene una muestra de 52 Mypes de artesanía formales de la provincia de Huamanga.

3.3. INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS PARA EL RECOJO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1. Primera Etapa: Investigación Cualitativa

La técnica usada en esta etapa fue el análisis de distintas fuentes de información documental como proyectos de investigación anteriores referentes al tema, libros virtuales, revistas digitales, documentos institucionales, entrevistas a expertos, entre otros.

3.3.2. Segunda Etapa: Investigación Cuantitativa

Las técnicas de recolección de datos para poder realizar el análisis cuantitativo se recopilaban mediante encuestas presenciales a las Mypes de artesanía de Huamanga. Modelo factorial y de regresión lineal.

CAPÍTULO IV. DESARROLLO Y APLICACIÓN

En la presente investigación se utilizó una metodología estadística que se apoya en herramientas de recopilación de datos como encuestas y entrevistas de profundidad a expertos en el tema. Se definieron los factores necesarios para el análisis en base a las propuestas de Hernández, Yescas y Domínguez (2007), los cuales clasifican estos factores en recursos estratégicos (Ver tabla 2) y capacidades (Ver tabla 3). Sin embargo, estos factores tuvieron que ser validados por expertos en el sector artesanal para que la encuesta y los resultados estén alineados a la realidad de las Mypes artesanales en la provincia de Huamanga.

Tabla 2. Operalización de los Recursos Estratégicos

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Financiamiento	Situación financiera reciente y a corto plazo.	Financiamiento recibido de diferentes fuentes Monto del financiamiento recibido Fin último del crédito Impacto del financiamiento
Tecnología	Tecnología de producción: cantidad y uso, manual, eléctrica, semiautomática y automática.	Maquinaria Herramientas Instrumentos
	Tecnología en administración	Espacio funcional: dirección, taller, oficinas generales, ventas o exhibición de productos Equipo: cantidad y uso, personal o compartido.
Innovación	De producto	Nuevos o modificaciones a: colores productos tonalidades tamaños dibujos texturas formas
	De proceso	Nuevos o modificaciones a: Equipo Proceso de producción técnicas materiales herramientas equipos procedimientos tiempo de producción época de producción
	Administrativa u organizacional	Nuevos o modificaciones a: Formas de organización Distribución de trabajo Distribución de productos Mercados relación con clientes relación con proveedores cobranza créditos

Nota: Resumen de los recursos estratégicos propuestos por Hernández, Yescas y Domínguez (2007).

Tabla 3. Operalización de las capacidades

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Capacidad de marketing	Habilidad para diferenciar los productos y servicios	Acciones de diferenciación Acciones de información sobre el producto
	Habilidad para mejorar los productos o servicios.	Cambios y mejoras al producto Acciones con respecto al empaque
	Habilidad para proporcionar productos o servicios en gran cantidad.	Acciones para la calidad del producto Manejo de los costos de producción
	Habilidad para fijar precios competitivos.	Acciones para fijar el precio Impacto de las acciones de manejar el precio
	Habilidad para posicionar el negocio	Acciones de distribución del producto: local, estatal, nacional e internacional.
	Habilidad para manejar los canales de distribución	Acciones de los intermediarios
	Habilidad para realizar publicidad	Uso de medios de publicidad
	Habilidad para promocionar ventas	Acciones de promoción Uso de medios de promoción
Capacidad de personal	En el manejo del negocio	Si considera la actuación de los artesanos, que tan hábil se siente para: Dirigir el negocio Conocer a los proveedores Conocer a sus clientes Conocer a su personal Buscar asesoría para participar en eventos Programar la producción
	En el manejo del proceso	Elaborar manuales de procedimientos técnicos Elaborar manuales de procedimientos administrativos.
	Sobre administración	Manejar sus equipos y herramientas de producción. Detectar fallas en sus equipos y herramientas. Dar servicios a sus equipos y herramientas Dominar todo el proceso de producción

Nota: Resumen de las capacidades estratégicos propuestos por Hernández, Yescas y Domínguez (2007).

4.1. APLICACIÓN PRINCIPAL

4.1.1. Herramienta cualitativa: Entrevistas a profundidad

Esta primera etapa fue de naturaleza exploratoria, pudimos contactarnos con dos expertos en el tema y a los cuales les hicimos una serie de preguntas estructuradas (Ver anexo 2). La primera entrevista realizada fue al Señor Guillermo Robles Kajatt, especialista en PROCOMPITE de la Municipalidad Provincial de Huamanga y la segunda persona entrevistada fue la señora Juana Quispe, especialista de la Dirección de Artesanía de Ayacucho (DIRCETUR). Ambos aportaron información muy importante para la presente investigación.

La entrevista realizada a Guillermo Robles Kajatt, nos permitió conocer más sobre el sector artesanal en Ayacucho. Por un lado, él resalta que los artesanos tienen una creatividad innata y los trabajos que realizan en textilería, retablo y piedra de Huamanga son los más representativos y son reconocidos a nivel internacional. Sin embargo, este sector se ha estancado en tema de ventas debido a las nuevas exigencias del mercado y que muchas veces el artesano por falta de recursos no puede adaptarse a esa realidad. El experto recomienda que el Estado debería brindar mayor apoyo en temas de financiamiento, la promoción de las artesanías mediante ferias y eventos que sean accesibles para todos los artesanos e incrementar el uso de tecnologías de producción.

Por otro lado, en base a la literatura encontrada, el experto resalta que los factores más importantes para los negocios de artesanía en Huamanga son la innovación en el producto, la calidad de los productos, la diferenciación y el financiamiento. Asimismo, agrega que un factor que se debería trabajar es la visión empresarial de esta manera los artesanos no solo verán a la artesanía como un medio de subsistencia sino también como un medio para seguir avanzando y ser exitosos.

Para conocer un poco más acerca de los avances y cambios del PERDAR que se está ejecutando actualmente, hablamos con la especialista en artesanía del DIRCETUR, ella nos comentó que los resultados son muy escasos debido a que no hay un respaldo presupuestal por parte del estado para cumplir con las actividades propuestas para el desarrollo de la actividad artesanal. Como parte de este plan se encuentran los centros de innovación tecnológica, los cuales no trabajan en toda su capacidad, en algunos temas se ha logrado un gran avance mientras que, en otros casos como las capacitaciones en diseños, no han tenido un buen resultado, debido a que no se adaptan a la realidad y necesidades del artesano ayacuchano. La especialista menciona que si las actividades se realizarían adecuadamente el nivel de producción e innovación estaría mucho mejor.

A pesar de este escenario, lo que ella resalta son los recursos de los artesanos como la calidad en materias primas y la innovación en los diseños de los productos. Asimismo, resalta la especialización y división del trabajo.

4.1.2. Herramienta cuantitativa: Encuesta a MYPES del sector artesanal

En esta etapa realizamos las encuestas, las cuales fueron aplicadas a 52 Mypes formales de la provincia de Huamanga mediante el uso de Google Forms, la información sobre la ubicación de los negocios de artesanía fue proporcionada por DIRCETUR. En algunas preguntas lo que buscamos fue recopilar información descriptiva, mientras que en otras los resultados fueron medidos bajo la escala de Likert.

Para validar la medición de las variables utilizamos el análisis factorial, los cuales fueron procesados en el programa SPSS. A través de este análisis logramos confirmar la estructura de las dimensiones de las variables independientes que explicarían el éxito de las Mypes de artesanía. Una vez realizada la validación ejecutamos la correlación bivariada para identificar el nivel de asociación entre los factores y los indicadores de éxito, con ello se seleccionaron los factores con mayor nivel de correlación.

Con la selección de los factores más significativos se realizó una regresión lineal múltiple logrando obtener los modelos que explican el éxito de las Mypes de artesanía.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo, realizaremos el análisis de los resultados, los cuales se obtuvieron a partir de las encuestas aplicadas a una muestra de 52 Mypes de artesanía de la provincia de Huamanga. Primero, mediante el modelo factorial validamos las dimensiones de las variables asociadas a los recursos y capacidades de una Mype, una vez comprobada la validez de estas variables realizamos la correlación bivariada de Pearson para conocer la relación entre las dimensiones y las medidas de éxito. Finalmente, logramos extraer los factores más significativos con la finalidad de realizar los modelos de regresión lineal múltiple.

5.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Para analizar el éxito de las Mypes de artesanía se consideraron las siguientes variables: ingreso por ventas, satisfacción del negocio, antigüedad del negocio, y crecimiento del negocio. A continuación, mostraremos los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las encuestas.

5.1.1. Ingreso por ventas

Los rangos de ingreso por ventas se definieron de acuerdo a la entrevista con el experto donde mencionó que en promedio los ingresos mensuales para este sector fluctuaban entre 0 a 4000 soles. De acuerdo a la tabla 4, el 48.08% de las Mypes de artesanía poseen un ingreso entre 0 y 1000 soles, el 32.69% poseen ingresos entre 1001 y 2000 soles, el 5.77% poseen ingresos entre 2001 y 3000 soles, el 3.85% poseen ingresos entre 30001 y 4000 soles y el 9.62% poseen ingresos de 4000 soles a más.

A partir de estos resultados podemos comprobar que más del 80% de las Mypes de artesanía tienen ingresos menores a 2000 soles y solo un poco más del 12% tienen ingresos superiores a 3000 soles.

Tabla 4. Ingreso por ventas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0 a 1000 soles	25	48.08%	
1001 a 2000 soles	17	32.69%	80.77%
2001 a 3000 soles	3	5.77%	86.54%
3001 a 4000 soles	2	3.85%	90.38%
4000 soles a más	5	9.62%	100.00%
Total	52	100.00%	

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia.

5.1.2. Antigüedad del negocio

En la tabla 5, podemos observar los resultados de la antigüedad de negocio en donde el 5.77% de las Mypes de artesanía tienen entre 0 y 5 años en el mercado, el 40.38% tienen entre 6 y 25 en el mercado y el 53.85% tienen más de 25 años en el mercado. Este escenario contrasta con la realidad actual debido a que las personas que se dedican a esta actividad en su totalidad han heredado el legado familiar de generaciones pasadas.

Tabla 5. Antigüedad del negocio.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0-5 años	3	5.77%	
6-25 años	21	40.38%	46.15%
más de 25 años	28	53.85%	100.00%
Total	52	100.00%	

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia.

5.1.3. Satisfacción del negocio

En la tabla N° 6, podemos observar los resultados de la satisfacción del dueño con su negocio, donde el 48.08% se siente regularmente satisfechos y el 51.92% se encuentra muy satisfecho con su negocio de artesanía. Los artesanos manifiestan que esta actividad es poco rentable, sin embargo, al ser un legado familiar ellos encuentran satisfacción al elaborar sus productos.

Tabla 6. Satisfacción del negocio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Poca	0	0	
Regular	25	48.08%	48.08%
Mucha	27	51.92%	100%
Total	52	100%	

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia.

5.1.4. Crecimiento del negocio

En la tabla 7, observamos los resultados del crecimiento del negocio, donde el 11.54% de los artesanos consideran que su negocio ha ido decreciendo, el 65.38% considera que su negocio se ha estancado y el 23.08% considera que su negocio está en crecimiento. Este resultado se relaciona con el comportamiento del ingreso por ventas.

Tabla 7. Crecimiento del negocio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Decremento	6	11.54%	
Estancamiento	34	65.38%	76.92%
Crecimiento	12	23.08%	100.00%
Total	52	100.00%	

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia.

5.2. MODELO DE ANÁLISIS FACTORIAL

El análisis factorial es una técnica estadística de reducción de datos, el cual sirve para encontrar grupos homogéneos de variables que se correlacionan entre sí. Asimismo, otro de sus propósitos es buscar el número mínimo de dimensiones capaces de explicar la mayor cantidad de información. Por esa razón, se aplicó el modelo factorial, ya que a partir de estos resultados se pudo confirmar la estructura dimensional de las variables independientes, que se suponen son los factores de éxito en las Mypes de artesanía.

5.2.1. Fórmula del modelo factorial

$$\begin{array}{rcl}
 X_1 & = & \lambda_{11}F_1 + \lambda_{12}F_2 + \dots + \lambda_{1m}F_m + u_1 \\
 X_2 & = & \lambda_{21}F_1 + \lambda_{22}F_2 + \dots + \lambda_{2m}F_m + u_2 \\
 \vdots & & \vdots \\
 X_i & = & \lambda_{i1}F_1 + \lambda_{i2}F_2 + \dots + \lambda_{im}F_m + u_i
 \end{array}$$

Donde:

F: Variables comunes

λ_{ij} : Coeficientes asociados (cargas factoriales)

X_i : Variables observadas, i-ésima variable estandarizada

m: Número de factores comunes

u_p : Factores únicos o específicos

Siempre ($m < p$)

A continuación, se detalla el modelo de la ecuación matricial

$$\begin{bmatrix} X_1 \\ X_2 \\ \vdots \\ X_i \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \lambda_{11} & \lambda_{12} & \dots & \lambda_{1m} \\ \lambda_{21} & \lambda_{22} & \dots & \lambda_{2m} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \lambda_{i1} & \lambda_{i2} & \dots & \lambda_{im} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} F_1 \\ F_2 \\ \vdots \\ F_m \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} u_1 \\ u_2 \\ \vdots \\ u_i \end{bmatrix}$$
$$\rightarrow X = \lambda f + u$$

Así también, los factores que son comunes pueden definirse como combinaciones lineales, ya que no hay correlación entre los factores únicos ni los factores comunes.

$$F_1 = W_{i1}X_1 + W_{i2}X_2 + \dots + W_{ik}X_k$$

Donde:

F_i : Estimación del i-ésimo factor

W_i : Peso o coeficiente de la calificación del factor

m: Número de variables

5.2.2. Pruebas de contraste factorial

5.2.2.1. Test de KMO

El test de KMO (Káiser, Meyer y Olkin) permite relacionar los coeficientes de correlación entre las variables. Si el valor obtenido del test es cercano a 1, entonces podemos afirmar que la relación entre las variables es alta.

- $KMO \geq 0.9$ Muy bueno
- $KMO \geq 0.8$ Notable
- $KMO \geq 0.7$ Mediano
- $KMO \geq 0.6$ Bajo
- $KMO < 0.5$ Muy bajo

5.2.2.2. Prueba de esfericidad de Bartlett

Con la prueba de esfericidad de Bartlett podemos comprobar si el análisis factorial es el adecuado para las variables estudiadas. Asimismo, la teoría indica que el modelo es significativo cuando se acepta la hipótesis nula (H_0).

Entonces:

Si Sig. (p-valor) < 0.05 aceptamos H_0 ➡ Se puede aplicar el análisis factorial.

Si Sig. (p-valor) > 0.05 rechazamos H_0 ➡ No se puede aplicar el análisis factorial

5.2.3. Aplicación de la fórmula del modelo factorial

Para validar que la capacidad de personal, la capacidad en mercadotecnia y los recursos de innovación, son percibidos por las Mypes de artesanía de Huamanga como los factores de éxito, se procesó las encuestas realizadas en el software estadístico SPSS.

5.2.3.1. Modelo factorial de Capacidad del personal

En las siguientes tablas podemos observar un resumen del análisis de la matriz de componente rotado del modelo factorial de capacidad de personal, de la cual podemos destacar tres tipos de perfiles.

Tabla 8. Matriz Rotada de capacidad de manejo del negocio

Perfil 1: Capacidad de manejo del negocio		
V1	Habilidad para dirigir el negocio	0.754
V2	Habilidad para negociar con los proveedores	0.729
V4	Habilidad para dirigir a su personal	0.685
V3	Habilidad para negociar con los clientes	0.647
V5	Habilidad para buscar asesoría	0.342
V7	Habilidad para programar la producción	0.302

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia.

Perfil 1: La tabla 8 describe las dimensiones de habilidad para dirigir el negocio, habilidad para negociar con los proveedores, habilidad para negociar con los clientes, habilidad para dirigir a su personal, habilidad para buscar asesoría y habilidad para programar la producción, podemos deducir que estas dimensiones explican la capacidad del personal para manejar el negocio.

Tabla 9. Matriz Rotada de capacidad en administración

Perfil 2: Capacidad en Administración		
V9	Habilidad para elaborar manuales de procedimientos administrativos	0.798
V8	Habilidad para elaborar manuales de procedimientos técnicos	0.569

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia.

Perfil 2: La tabla 9 describe las dimensiones habilidad para elaborar manuales de procedimientos técnicos y habilidad para elaborar procedimientos administrativos, podemos deducir que estas dimensiones explican la capacidad del personal para realizar funciones administrativas.

Tabla 10. Matriz rotada de capacidad de manejo del proceso

Perfil 3: Capacidad de manejo del proceso		
V11	Habilidad para detectar fallas en sus equipos y herramientas	0.795
V12	Habilidad para dar servicios a sus equipos y herramientas	0.756
V13	Habilidad para dominar todo el proceso de producción	0.596
V10	Habilidad para manejar sus equipos y herramientas de producción	0.513

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia.

Perfil 3: La tabla 10 describe las dimensiones habilidad para manejar sus equipos y herramientas de producción, habilidad para detectar fallas en sus equipos y herramientas, habilidad para dar servicios a sus equipos y herramientas y habilidad para dominar todo el proceso de producción, podemos deducir que estas dimensiones explican la capacidad del personal para manejar el proceso.

Por otro lado, para poder validar el tamaño de la muestra y el uso del modelo factorial en los datos, se realizó la prueba de KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett.

Tabla 11. Prueba de KMO-Bartlett de capacidad de personal

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.440
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	259.983
	gl	78
	Sig.	0.000

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS.

Según los resultados de la tabla 11, el test de KMO tiene un valor de 0.440, lo cual nos indica que la relación entre las variables de capacidad de personal es muy baja. Asimismo, la prueba de esfericidad de Bartlett nos muestra un nivel de significancia < 0.05 con lo cual podemos afirmar que la aplicación del modelo factorial es significativo.

Tabla 12. Varianza de los factores capacidad de personal

	Capacidad en el manejo del negocio	Capacidad sobre administración	Capacidad en el manejo del proceso
% de varianza explicada	19.389%	17.747%	17.054%
% varianza acumulada	19.389%	37.136%	54.190%

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

Según el análisis estadístico de la tabla 12, la variable capacidad de personal se divide en tres dimensiones: capacidad en el manejo del negocio que explica un 19.39% de la varianza; capacidad sobre administración, que explica un 17.75% de la varianza y capacidad en el

manejo del proceso, que explica un 17.05% de la varianza. Completando así una varianza acumulada de 54.19%.

5.2.3.2. Modelo factorial de capacidad de mercadotecnia

En las tablas podemos observar un resumen del análisis de la matriz de componente rotado del modelo factorial de capacidad de mercadotecnia, de la cual podemos destacar tres tipos de perfiles.

Tabla 13. Matriz rotada de Capacidad de diferenciación en mercadotecnia

Perfil 1: Diferenciación		
V5	Los productos tienen mejores diseños que la competencia	0.862
V6	Los productos poseen mayor variedad de diseños que la competencia	0.823
V1	los clientes prefieren el producto por su forma	0.786
V4	los clientes prefieren el producto por los colores	0.539
V2	los clientes prefieren el producto por su tamaño	0.443
V3	los clientes prefieren el producto por los materiales	0.399
V7	los productos tienen mayor variedad de tamaños que la competencia	0.305

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

Perfil 1: En la tabla 13 podemos observar las dimensiones de preferencia de los productos por su forma, preferencia de los productos por su tamaño, preferencia de los productos por los materiales, preferencia de los productos por los colores, mejores diseños en los productos que la competencia, más variedad de tamaños en los productos que la competencia, podemos deducir que estas dimensiones explican la capacidad comercial para competir con la diferenciación en sus productos.

Tabla 14. Matriz rotada de capacidad para fijar precios

Perfil 2: Precio		
V15	el producto le permite satisfacer sus necesidades	0.854
V14	el producto le permite obtener utilidades	0.719
V16	el producto le permite vender más.	0.667

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

Perfil 2: En la tabla 14 podemos observar las dimensiones de obtención de utilidades por la venta del producto, satisfacción de necesidades por la venta del producto, incremento de las ventas por el producto, podemos deducir que estas dimensiones explican la capacidad comercial para competir con el manejo de los precios.

Tabla 15. Matriz Rotada de capacidad para elaborar productos de calidad

Perfil 3: Calidad		
V9	Vende algunos productos que tengan algún defecto.	0.731
V8	Sus productos presentan algún defecto.	0.544
V10	Le regresan los productos por estar defectuosos.	0.347

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

Perfil 3: En la tabla 15 podemos observar las dimensiones sobre si los productos presentan algún defecto, si se venden productos con algún defecto y si los productos son devueltos por estar defectuosos, podemos deducir que estas dimensiones explican la capacidad comercial para competir con el manejo de la calidad del producto

Para poder validar el tamaño de la muestra y el uso del modelo factorial en los datos, se realizó la prueba de KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett.

Tabla 16. Prueba de KMO-Bartlett de capacidad de mercadotecnia

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.296
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	483.794
	gl	120
	Sig.	0.000

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

Según los resultados de la tabla 16, el test de KMO tiene un valor de 0.296, lo cual nos indica que la relación entre las variables de capacidad de mercadotecnia es muy baja. Asimismo, la prueba de esfericidad de Bartlett nos muestra un nivel de significancia < 0.05 con lo cual podemos afirmar que la aplicación del modelo factorial es significativo.

Tabla 17. Varianza de las dimensiones de capacidad de mercadotecnia

	Diferenciación	Precio	Calidad
% de varianza explicada	18.906%	17.991%	16.892%
% varianza acumulada	18.906%	36.897%	53.789%

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

Según el análisis estadístico de la tabla 17, la variable capacidad de mercadotecnia se divide en tres dimensiones: diferenciación del producto que explica un 18.91% de la varianza; precio del producto, que explica un 17.99% de la varianza y calidad del producto, que explica un 16.89% de la varianza. Completando así una varianza acumulada de 53.79%.

5.2.3.3. Modelo factorial de recursos de innovación

En las siguientes tablas podemos observar un resumen del análisis de la matriz de componente rotado del modelo factorial de los recursos de innovación, de las cuales podemos destacar tres tipos de perfiles.

Tabla 18. Matriz rotada de recursos de innovación de producto

Perfil 1: Innovación de producto		
V9	Cambios en la forma de los productos	0.880
V7	Cambios en el tamaño de los artículos.	0.827
V8	Cambios en los dibujos de los artículos.	0.794
V10	Cambios en la calidad de los productos.	0.792
V5	Elaboración de productos totalmente nuevos.	0.772
V6	Cambio en los colores de los productos.	0.736

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

Perfil 1: En la tabla 18 podemos observar las dimensiones de elaboración de productos que son totalmente nuevos, cambio en los colores, cambio en los tamaños, cambio en los dibujos, cambio en las formas y cambios en la calidad del producto, podemos deducir que estas dimensiones explican la capacidad de innovación en el producto.

Tabla 19. Matriz rotada de recursos de innovación de proceso

Perfil 2: Innovación de proceso		
V2	Reemplazo de maquinarias	0.826
V1	Modificación de las maquinarias	0.808
V4	Reemplazo de equipos	0.730
V3	Reemplazo de herramientas	0.371

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

Perfil 2: En la tabla 19 podemos observar las dimensiones de modificación de las maquinarias, reemplazo de las maquinarias, reemplazo de las herramientas y reemplazo del equipo, podemos deducir que estas dimensiones explican la capacidad de innovación en el proceso.

Tabla 20. Matriz rotada de recursos de innovación en administración

Perfil 3: Innovación en administración		
V16	Mayor relación con los proveedores.	0.836
V15	Mayor relación con los clientes.	0.781
V17	Mayor relación con los compañeros de trabajo.	0.697
V14	Ingreso a nuevos mercados.	0.551

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

Perfil 3: Está compuesto por las dimensiones ingreso a nuevos mercados, mayor relación con los clientes, mayor relación con los proveedores y mayor relación con los compañeros de trabajo, podemos deducir que estas dimensiones explican la capacidad de innovación en administración.

Para poder validar el tamaño de la muestra y el uso del modelo factorial en los datos, se realizó la prueba de KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett.

Tabla 21. Prueba de KMO-Bartlett de los recursos de innovación

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.588
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	618.429
	gl	136
	Sig.	0.000

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS.

Según los resultados de la tabla 21, el test de KMO tiene un valor de 0.588, lo cual nos indica que la relación entre las variables de capacidad de mercadotecnia es baja. Asimismo, la prueba de esfericidad de Bartlett nos muestra un nivel de significancia < 0.05 con lo cual podemos afirmar que la aplicación del modelo factorial es significativo.

Tabla 22. Varianza de las dimensiones de los recursos de innovación

			Innovación de producto	Innovación de proceso	Innovación en administración
% de varianza explicada			25.495%	22.450%	15.776%
% varianza acumulada			25.495%	47.945%	63.721%

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

Según el análisis estadístico de la tabla 22, la variable innovación se divide en tres dimensiones: innovación del producto que explica un 18.91% de la varianza; innovación en el proceso, que explica un 17.99% de la varianza e innovación en administración, que explica un 16.89% de la varianza. Completando así una varianza acumulada de 53.79%.

5.3. MODELO DE ANÁLISIS DE REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE

5.3.1. Fórmula del análisis de regresión lineal Múltiple

En este modelo se supone que la regresión explica que la relación entre la variable dependiente con las variables independientes es lineal. La técnica de regresión lineal múltiple está compuesta por Y como la variable de respuesta y $(X_1, X_2, X_3, \dots, X_n)$ como las variables explicativas.

El modelo se expresa de la siguiente manera

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \varepsilon$$

En donde:

β_0 = Término independiente. Es el valor esperado de Y cuando $X_1, \dots, X_p$ son cero.

$\beta_1, \beta_2 \dots \beta_p$ son los coeficientes parciales de la regresión

ε es el error de observación debido a variables no controladas.

5.3.2. Análisis de correlación bivariada de Pearson

La tabla 23 nos muestra el análisis de correlación bivariada, la cual nos permitió identificar las medidas de éxito que poseen un mayor índice de correlación significativo con los factores claves de éxito. De acuerdo a Hernández, Yescas y Domínguez (2007) se consideraron como medidas de éxito para las Mypes de artesanía en la provincia de Huamanga las siguientes dimensiones: ingreso por ventas, antigüedad del negocio, satisfacción del negocio y crecimiento del negocio.

Tabla 23. Matriz de correlación Bivariada de Pearson

	<i>Ingreso por ventas</i>	<i>Satisfacción del negocio</i>	<i>Antigüedad del negocio</i>	<i>Crecimiento del negocio</i>
<i>Innovación en proceso</i>		-,380**		
<i>Innovación en producto</i>	,346*			
<i>Innovación en administración</i>	,441**	,285*		,383**
<i>Capacidad de manejo del negocio</i>	,515**			,334*
<i>Capacidad en administración</i>	,356**			,341*
<i>Capacidad en manejo del proceso</i>				
<i>Diferenciación</i>	,290*		-,325*	,479**
<i>Calidad</i>				,429**
<i>Costo de oportunidad</i>				
<i>Información</i>				,387**
<i>Precio</i>	,285*			

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

A partir de los resultados se realizó una primera depuración de los factores claves de éxito que no tenían una asociación significativa con al menos una medida de éxito. Los factores retirados fueron: capacidad de manejo del proceso y costo de oportunidad, quedando así solo nueve factores claves de éxito como muestra la tabla 24.

Tabla 24. Matriz de correlación Bivariada de Pearson depurada

	Ingreso por ventas	Satisfacción del negocio	Antigüedad del negocio	Crecimiento del negocio
Innovación en proceso		-,380**		
Innovación en producto	,346*			
Innovación en administración	,441**	,285*		,383**
Capacidad de manejo del negocio	,515**			,334*
Capacidad en administración	,356**			,341*
Diferenciación	,290*		-,325*	,479**
Calidad				,429**
Información				,387**
Precio	,285*			
*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).				
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).				

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

5.3.3. Pruebas de significancia de las variables

El objetivo de las pruebas de significancia es identificar que variables son relevantes en los modelos de regresión, en donde, niveles de significancia (Sig.) menores que 0.05 indican que debemos rechazar la hipótesis nula.

La significancia de la relación lineal entre X e Y se pone a prueba a partir de las siguientes hipótesis:

Ho: $\beta_1=0$ (no existe una relación lineal entre X e Y)

H₁: $\beta_1 \neq 0$ (si existe una relación, ya sea positiva o negativa, entre X e Y)

5.3.3.1. Prueba de significancia de las variables de Ingreso por ventas

Al realizar la primera regresión de las variables ingreso por ventas se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 25. Primera Regresión lineal múltiple de las variables de ingreso por ventas

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizado	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
1 (Constante)	-9.129	1.616		-5.648	0.000
INNOVACIÓN EN PRODUCTO	0.442	0.200	0.236	2.211	0.032
INNOVACIÓN EN ADMINISTRACIÓN	0.365	0.208	0.205	1.752	0.087
CAPACIDAD DE MANEJO DEL NEGOCIO	1.004	0.229	0.430	4.382	0.000
CAPACIDAD EN ADMINISTRACIÓN	0.349	0.114	0.298	3.071	0.004
DIFERENCIACIÓN	0.473	0.210	0.227	2.258	0.029
PRECIO	0.223	0.224	0.105	0.996	0.324

a. Variable dependiente: Ingreso por ventas

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS.

Para definir las variables que serán incluidas dentro del modelo revisamos el nivel de significancia de cada una de ellas, las cuales deberán ser menores a 0.05 para que puedan tener una relación lineal con la variable de ingreso por ventas. Como se observa en la tabla 25, las variables innovación en administración y precio no serán consideradas dentro del modelo.

Para obtener el modelo final de ingreso por ventas, realizamos una segunda regresión y obtuvimos los siguientes datos:

Tabla 26. Segunda regresión lineal de ingreso por ventas

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
1 (Constante)	-8.404	1.507		-5.575	0.000
INNOVACIÓN EN PRODUCTO	0.583	0.189	0.311	3.081	0.003
CAPACIDAD DE MANEJO DEL NEGOCIO	1.032	0.237	0.442	4.354	0.000
CAPACIDAD EN ADMINISTRACIÓN	0.375	0.118	0.320	3.185	0.003
DIFERENCIACIÓN	0.642	0.208	0.307	3.092	0.003

a. Variable dependiente: Ingreso por ventas

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 26 todas las variables tienen una significancia menor a 0.05. Por tanto, todas las variables tienen una relación lineal con la variable de ingreso por ventas y formaran parte del modelo de ingreso por ventas.

Tabla 27. Resumen del modelo de ingreso por ventas

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,733 ^a	0.538	0.499	0.891	1.862

a. Predictores: (Constante), DIFERENCIACIÓN, INNOVACIÓN EN PRODUCTO, CAPACIDAD EN ADMINISTRACIÓN, CAPACIDAD DE MANEJO DEL NEGOCIO

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

Otro valor que se incluirá en el modelo es el error estándar, el cual es una medida de incertidumbre de la prueba estadística. Como podemos observar en la tabla 27, en el modelo de regresión de ingreso por ventas, el error estándar es de 0.891

5.3.3.2. Prueba de significancia de las variables de satisfacción del negocio

Al realizar la primera regresión de las variables de satisfacción del negocio se obtuvieron los siguientes datos.

Tabla 28. Regresión lineal de satisfacción del negocio.

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
1 (Constante)	3.605	0.644		5.600	0.000
INNOVACIÓN EN PROCESO	-0.476	0.132	-0.447	-3.608	0.001
INNOVACIÓN EN ADMINISTRACIÓN	0.524	0.177	0.366	2.960	0.005

a. Variable dependiente: Satisfacción del negocio

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

Para definir las variables que serán incluidas dentro del modelo revisamos el nivel de significancia de cada una de ellas, las cuales deberán ser menores a 0.05 para que puedan tener una relación lineal con la variable de satisfacción del negocio. Como se observa en la tabla 28, las variables innovación en proceso e innovación en administración serán consideradas dentro del modelo de satisfacción del negocio.

Tabla 29. Resumen del modelo satisfacción del negocio

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,523 ^a	0.274	0.244	0.877	1.851

a. Predictores: (Constante), INNOVACIÓN EN ADMINISTRACIÓN, INNOVACIÓN EN PROCESO

b. Variable dependiente: Satisfacción del negocio

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

Otro valor que se incluirá en el modelo es el error estándar, el cual es una medida de incertidumbre de la prueba estadística. La tabla 29 muestra que el error del modelo de satisfacción del negocio es 0.877

5.3.3.3. Prueba de significancia de las variables de antigüedad del negocio

Al realizar la primera regresión de las variables de antigüedad del negocio se obtuvieron los siguientes datos.

Tabla 30. Regresión lineal múltiple de Antigüedad del negocio

Modelo	Coeficientes ^a				
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
1 (Constante)	6.861	1.203		5.701	0.000
DIFERENCIACIÓN	-0.658	0.271	-0.325	-2.431	0.019

a. Variable dependiente: Antigüedad del negocio

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

Para definir las variables que serán incluidas dentro del modelo revisamos el nivel de significancia de cada una de ellas, las cuales deberán ser menores a 0.05 para que puedan tener una relación lineal con la variable de satisfacción del negocio. Como se observa en la

tabla 30, la variable diferenciación en productos será la única variable considerada dentro del modelo de antigüedad del negocio.

Tabla 31. Resumen del modelo Antigüedad del negocio

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,325 ^a	0.106	0.088	1.165	1.776

a. Predictores: (Constante), DIFERENCIACIÓN

b. Variable dependiente: Antigüedad del negocio

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

Otro valor que se incluirá en el modelo es el error estándar, el cual es una medida de incertidumbre de la prueba estadística. La tabla 31 muestra que el error estándar del modelo de antigüedad del negocio es de 1.165

5.3.3.4. Prueba de significancia de las variables de crecimiento del negocio

Al realizar la primera regresión de las variables de crecimiento del negocio se obtuvieron los siguientes datos.

Tabla 32. Primera regresión lineal múltiple de crecimiento del negocio

Coeficientes ^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	-7.835	3.155		-2.483	0.017
INNOVACIÓN EN ADMINISTRACIÓN	0.229	0.172	0.139	1.326	0.191
CAPACIDAD DE MANEJO DEL NEGOCIO	0.932	0.217	0.431	4.302	0.000
¹ CAPACIDAD EN ADMINISTRACIÓN	0.145	0.114	0.134	1.276	0.209
DIFERENCIACIÓN	0.665	0.211	0.344	3.155	0.003
CALIDAD	0.751	0.204	0.393	3.677	0.001
INFORMACIÓN	0.439	0.700	0.073	0.627	0.534

a. Variable dependiente: Crecimiento del negocio

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

Para definir las variables que serán incluidas dentro del modelo revisamos el nivel de significancia de cada una de ellas, las cuales deberán ser menores a 0.05 para que puedan tener una relación lineal con la variable de ingreso por ventas. Como se observa en la tabla 32, las variables innovación en administración, capacidad en administración e información no serán consideradas dentro del modelo.

Para obtener el modelo final de crecimiento del negocio, realizamos una segunda regresión y obtuvimos los siguientes datos:

Tabla 33. Segunda regresión lineal múltiple de crecimiento del negocio

Coeficientes ^a						
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.	
	B	Desv. Error	Beta			
1	(Constante)	-5.705	1.241		-4.595	0.000
	CAPACIDAD DE MANEJO DEL NEGOCIO	1.031	0.215	0.477	4.800	0.000
	DIFERENCIACIÓN	0.790	0.189	0.408	4.173	0.000
	CALIDAD	0.906	0.194	0.474	4.677	0.000

a. Variable dependiente: Crecimiento del negocio

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

Como se puede observar en la tabla todas las variables tienen una significancia menor a 0.05. Por tanto, todas las variables tienen una relación lineal con la variable crecimiento del negocio y formaran parte del modelo del modelo.

Tabla 34. Resumen del modelo Crecimiento del negocio

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
1	,747 ^a	0.558	0.531	0.798	1.876

a. Predictores: (Constante), CALIDAD, DIFERENCIACIÓN, CAPACIDAD DE MANEJO DEL NEGOCIO

b. Variable dependiente: Crecimiento del negocio

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

Otro valor que se incluirá en el modelo es el error estándar, el cual es una medida de incertidumbre de la prueba estadística. Para el caso de crecimiento del negocio, el error estándar del modelo es de 0.798

5.3.4. Análisis de resultados de las hipótesis

Si

C= Constante

Y₁= Ingreso por ventas

Y₂= Satisfacción del negocio

Y₃= Antigüedad del negocio

Y₄=Crecimiento del negocio

X₁= Innovación en producto

X₂=Innovación en proceso

X₃=Innovación en administración

X₄=Capacidad de manejo del negocio

X₅=Capacidad en administración

X₆=Diferenciación

X₇=Calidad

5.3.4.1. Resultado del modelo ingreso por ventas

Ho: El ingreso por ventas no depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes de artesanía de la provincia de Huamanga.

H1: El ingreso por ventas depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes de artesanía de la provincia de Huamanga.

De acuerdo a la tabla 35

Tabla 35. Nivel de Significancia del modelo de ingreso por ventas

ANOVA ^a					
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	43.485	4	10.871	13.683	,000^b
Residuo	37.342	47	0.795		
Total	80.827	51			

a. Variable dependiente: Ingreso por ventas

b. Predictores: (Constante), DIFERENCIACIÓN, INNOVACIÓN EN PRODUCTO, CAPACIDAD EN ADMINISTRACIÓN, CAPACIDAD DE MANEJO DEL NEGOCIO

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

Podemos decir que el nivel de significancia de la regresión es menor a 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y podemos decir que el ingreso por ventas si depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes de artesanía de la provincia de Huamanga.

El modelo quedaría de la siguiente manera:

$$Y_1 = -8.404 + 0.583X_1 + 1.032X_4 + 0.375X_5 + 0.642X_6$$

Siendo:

Y_1 = Ingreso por ventas

X_1 = Innovación en producto

X_4 = Capacidad de manejo del negocio

X₅= Capacidad en administración

X₆= Diferenciación

En este caso podemos observar que el ingreso por ventas de una Mype de artesanía de la provincia de Huamanga depende de la innovación en sus productos, de la capacidad en el manejo del negocio, capacidad en administración y la diferenciación en el producto.

5.3.4.2. Resultado del modelo satisfacción del negocio

Ho: la satisfacción del negocio no depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes de artesanía de la provincia de Huamanga.

H1: la satisfacción del negocio depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes de artesanía de la provincia de Huamanga.

De acuerdo a la tabla

Tabla 36. Nivel de Significancia del modelo de satisfacción del negocio

ANOVA ^a						
	Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	14.221	2	7.110	9.241	,000 ^b
	Residuo	37.702	49	0.769		
	Total	51.923	51			

a. Variable dependiente: Satisfacción del negocio

b. Predictores: (Constante), INNOVACIÓN EN ADMINISTRACIÓN, INNOVACIÓN EN PROCESO

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

Podemos decir que el nivel de significancia de la regresión es menor a 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y podemos decir que la satisfacción del negocio si depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes de artesanía de la provincia de Huamanga.

El modelo quedaría de la siguiente manera:

$$Y_2 = 3.605 - 0.476X_2 + 0.524X_3$$

Siendo:

Y_2 = Satisfacción del negocio

X_2 = Innovación en proceso

X_3 = Innovación en administración

En este caso podemos observar que la satisfacción del negocio de una Mype de artesanía de la provincia de Huamanga depende de la innovación en sus procesos y de la innovación en administración.

5.3.4.3. Resultado del modelo antigüedad del negocio

Ho: la antigüedad del negocio no depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes de artesanía de la provincia de Huamanga.

H1: la antigüedad del negocio depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes de artesanía de la provincia de Huamanga.

De acuerdo a la tabla

Tabla 37. Nivel de Significancia del modelo de antigüedad del negocio

ANOVA ^a					
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	8.027	1	8.027	5.911	,019^b
Residuo	67.896	50	1.358		
Total	75.923	51			

a. Variable dependiente: Antigüedad del negocio

b. Predictores: (Constante), DIFERENCIACIÓN

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

Podemos decir que el nivel de significancia de la regresión es menor a 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y podemos decir que la antigüedad del negocio si depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes de artesanía de la provincia de Huamanga

El modelo quedaría de la siguiente manera

$$Y_3 = 6.861 - 0.658X_6$$

Siendo:

Y_3 =Antigüedad del negocio

X_6 = Diferenciación

En este caso la antigüedad del negocio depende de la diferenciación del producto, pero el valor no es tan significativo. Por lo cual, no se considera como una de las variables que influye en la antigüedad del negocio.

5.3.4.4. Resultado del modelo crecimiento del negocio

Ho: el crecimiento del negocio no depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes de artesanía de la provincia de Huamanga.

H1: el crecimiento del negocio depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes de artesanía de la provincia de Huamanga.

De acuerdo a la tabla 38

Tabla 38. Nivel de Significancia del modelo de crecimiento del negocio

ANOVA ^a					
Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	38.645	3	12.882	20.216	,000^b
Residuo	30.585	48	0.637		
Total	69.231	51			

a. Variable dependiente: Crecimiento del negocio

b. Predictores: (Constante), CALIDAD, DIFERENCIACIÓN, CAPACIDAD DE MANEJO DEL NEGOCIO

Nota: Resultados de procesamiento de datos en SPSS, elaboración propia

Podemos decir que el nivel de significancia de la regresión es menor a 0.05, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y podemos decir que el crecimiento del negocio si depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes de artesanía de la provincia de Huamanga

El modelo quedaría de la siguiente manera

$$Y_4 = -5.705 + 1.031X_4 + 0.790X_6 + 0.906X_7$$

Siendo:

Y_4 = Crecimiento del negocio

X_4 = Capacidad de manejo del negocio

X_6 = Diferenciación

X_7 = Calidad

En este caso podemos observar que el crecimiento del negocio de una Mype de artesanía de la provincia de Huamanga depende de la capacidad de manejo del negocio, de la diferenciación y la calidad de los productos.

Con este análisis de regresión lineal múltiple pudimos identificar los factores de éxito más sobresalientes para las Mypes de artesanía en la provincia de Huamanga como recursos

estratégicos tenemos a innovación en producto, innovación en proceso e innovación en administración; de las capacidades están capacidad de manejo del negocio, capacidad en administración, diferenciación y calidad.

5.3.5. Descripción de los resultados del Análisis de Regresión múltiple

A continuación, describiremos cada uno de los factores claves de éxito obtenidos de los modelos de regresión.

Innovación en producto

Según Hernández, Domínguez y Caballero (2005) en los negocios de artesanía, la innovación del producto se da de manera continua, lenta y a largo plazo. Esto debido a que en su mayoría se tratan de empresas donde el sistema jerárquico de relaciones es familiar por lo cual los cambios y mejoras ocurren de acuerdo a la voluntad de los artesanos o impulsados por los gustos y preferencias de los clientes.

Por otro lado, la innovación en el producto es el resultado de la individualidad del artista, ya que plasma sus propias ideas y creaciones utilizando nuevos elementos (Hernández, Domínguez y Caballero, 2005). Asimismo, si bien los avances tecnológicos optimizan el procesamiento de materia prima, el valor agregado de una pieza artesanal proviene de los elementos manuales que incorporan los artesanos como la innovación en sus acabados, nuevas técnicas de pintado y el uso de temas simbólicos y espirituales que plasman en los productos al momento de elaborarlos.

En contraste, podemos confirmar que en las Mypes de artesanía de la provincia de Huamanga, el recurso innovación en producto es un factor clave de éxito que tiene un impacto directo en el ingreso por ventas, puesto que los artesanos consideran que es esencial la creación constante de nuevos diseños en base a las tendencias del mercado, buscar nuevos estilos y nuevas formas de presentación del producto con el objetivo de ofrecer piezas artesanales únicas en el mercado y obtener mejores márgenes de ganancia.

Innovación en proceso

Según mencionan Hernández, Domínguez y Yescas (2007), la innovación en el proceso se evalúa a través de la modificación o reemplazo de los equipos, modificación de los procesos de producción, modificación en las técnicas de producción, modificación en el uso de materiales, modificación o reemplazo de las herramientas y modificación de los procedimientos. En contraste, podemos confirmar que, en las Mypes de artesanía de la provincia de Huamanga, el recurso innovación en proceso es un factor clave que tiene un impacto directo en la satisfacción del negocio, puesto que los artesanos mencionaron que reemplazaban y utilizaban constantemente sus herramientas manuales porque de estas dependían la calidad en el acabado de sus productos. Asimismo, los artesanos comentaron que ellos pueden identificar fácilmente las fallas en sus equipos y al mismo tiempo pueden dar mantenimiento y corregir las fallas de los mismos.

Innovación en administración

Hernández, Domínguez y Yescas (2007) plantean que la innovación en administración se trata de ordenar y reducir la cotidianidad de las funciones administrativas que realiza el personal en su día a día, poder orientarlo más hacia una administración funcional donde los trabajadores puedan estar agrupados por áreas como marketing, logística, finanzas, ventas, etc. Asimismo, existen otros factores que influyen en la innovación administrativa como las formas de organización de las empresas, la comunicación y la relación con los clientes y proveedores.

En contraste con la teoría, a partir de las entrevistas realizadas pudimos observar que la distribución de labores en las Mypes de artesanía de la provincia de Huamanga se basa en las etapas de elaboración del producto. Así también, dentro de las tareas de diseño, comercialización y búsqueda de nuevos mercados algunas empresas tienen capital humano que se dedica específicamente a desarrollar estas funciones mientras que en otras empresas el artesano tiene que encargarse tanto de estas labores y las de producción.

Capacidad de manejo del negocio

Según mencionan Hernández, Domínguez y Yescas (2007), la capacidad de manejo del negocio se mide a través de las variables habilidad para dirigir el negocio, habilidad para negociar con los proveedores, habilidad para negociar con los clientes, habilidad para dirigir a su personal, habilidad para buscar asesoría, habilidad para participar en eventos y habilidad para programar la producción.

En contraste, los artesanos comentaron que cuentan con la capacidad de dirigir su negocio, ya que se apoyan en sus años de experiencia en el sector y en las habilidades que adquirieron de sus antepasados. En el caso de la relación con los proveedores, los artesanos afirmaron que si tenían la habilidad de negociación con ellos y la habilidad para identificar la calidad de las materias primas. Para el caso de la relación con los clientes, los artesanos cuentan con la habilidad para fijar precios adecuados en función a su mercado objetivo y en base a eso ofrecían productos comerciales o artísticos. Dado que la jerarquía dentro de la empresa es familiar, los artesanos cuentan con las herramientas para distribuir las tareas y tener el control de los procesos. En el caso de las asesorías disponibles a las Mypes de artesanía de Huamanga, los miembros de las empresas identificaron dos desventajas: 1) si bien contaban con el respaldo de Mincetur, las asesorías que se brindaban gratuitamente no estaban ajustadas a la realidad de los artesanos de la región, lo cual hacía que esta propuesta sea poco atractiva. 2) la otra desventaja son los costos altos de algunas capacitaciones, lo cual genera que muchas Mypes no accedan a estas alternativas que podrían potenciar sus negocios. Con respecto a la habilidad para participar en eventos, pudimos identificar que los artesanos, en su mayoría, buscan la oportunidad de participar en ferias nacionales e internacionales. Sin embargo, encuentran como una limitación los altos costos en los stands.

Capacidad en administración

Hernández, Domínguez y Yescas (2007) señalan que en los negocios de artesanía la capacidad en administración depende de la habilidad del personal para elaborar manuales de procedimientos técnicos y administrativos. En contraste con esta información podemos decir que la mayoría de las Mypes de artesanía en Huamanga no realizan un manual de procedimientos de sus procesos, puesto que muchos de los trabajadores ya tienen conocimientos amplios sobre la fabricación de piezas artesanales o son capacitados previamente. Sin embargo, otro grupo de artesanos, especialmente las empresas dedicadas a

la exportación de artesanías, poseen manuales de procedimientos para los procesos de producción y comercialización debido a que ellos consideran que seguir un orden en los procedimientos garantiza la elaboración de un buen producto.

Diferenciación de Productos

Hernández, Domínguez y Yescas (2007) mencionan que en los negocios de artesanía la diferenciación se debe a la mayor variedad de productos que tenga la empresa, los cuales muchas veces son elegidos por el consumidor en base a lo pintoresco o atractivo de la pieza artesanal.

Muchos de los artesanos piensan que tener productos buenos y baratos es suficiente para incrementar sus ventas. Sin embargo, estas características deben ir de la mano de la calidad y un valor diferenciado que cada artesano le ponga a sus productos. Asimismo, los artesanos deben buscar formas de hacerse conocidos por sus productos, ya que si ofrecen lo mismo que la competencia no podrán obtener la preferencia de los consumidores.

En contraste con la información recogida a través de las entrevistas y encuestas, podemos explicar de qué manera las Mypes de artesanía diferencian sus productos. Respecto a las características del producto, los artesanos buscan innovar en los colores, diseños y formas de sus productos. En cuanto al rendimiento del producto, podemos destacar la calidad en sus acabados para garantizar la duración de las artesanías. Adicionalmente, las Mypes ofrecen complementos adicionales como: una nueva experiencia de compra para sus clientes; a través de visitas guiadas a sus talleres, y la incursión en plataformas de venta online.

Calidad

Hernández, Domínguez y Yescas (2007) mencionan que para medir la calidad de un producto artesanal depende mucho de si el producto alguna vez fue producido, vendido o devuelto con algún defecto.

Asimismo, según Gil (2002) la elaboración de artesanías, tiene como principal característica: la elaboración manual, con el uso de herramientas sencillas. Por ello, la calidad de estos productos depende de la experiencia, capacidades y habilidades de los artesanos. Así también, los constantes cambios en las tendencias de mercado, contribuyen a la mejora constante de la calidad, lo cual se convierte en una necesidad para garantizar la supervivencia de las Mypes de artesanía.

En el caso de las Mypes de artesanía en Huamanga, los artesanos comentaban que dentro de sus procesos, evitan tener productos defectuosos. Sin embargo, se presentaban casos muy poco frecuentes donde al menos un producto presentaba fallas. En este escenario, ellos afirmaron que retiraban las artesanías defectuosas a fin de que los clientes, al momento de realizar la visita a sus establecimientos o puntos de venta, solo pueden encontrar productos de buena calidad y con un adecuado acabado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

En el presente trabajo logramos determinar los factores de éxito en las Mypes de artesanía de la Provincia de Huamanga, estos factores se pueden medir a través de satisfacción con el negocio, ingreso por ventas, crecimiento del negocio y antigüedad del negocio. Estas diferentes medidas de éxito pueden ser seleccionadas según el número de factores que la integran. Dentro de los resultados obtenidos después de un análisis estadístico, hemos logrado demostrar nuestras hipótesis.

Con respecto a la primera hipótesis podemos resaltar que la mejor medida de éxito fue ingreso por ventas, ya que incluye cuatro de los siete factores de éxito identificados estadísticamente. De esta manera cuando el artesano quiera incrementar su ingreso por ventas (Y1), tendrá que incrementar sus recursos de innovación en el producto (X1), mejorar su capacidad de manejo del negocio (X4), mejorar su capacidad en administración (X5) e incrementar la diferenciación en los productos (X6) menos 8.404 de otros elementos que puedan afectar el éxito del negocio.

Con respecto a la segunda hipótesis podemos concluir que la satisfacción en los negocios de artesanía está determinada por la innovación en sus procesos y la innovación administrativa, lo cual significa que, para incrementar la satisfacción, los artesanos deberán optimizar sus recursos estratégicos de innovación en su administración y procesos.

Con respecto a la tercera hipótesis, la antigüedad en los negocios de artesanía está determinado por la diferenciación de los productos. Si bien este factor es significativo estadísticamente, influye de manera negativa en la medida de éxito. Por esta razón, no fue considerado dentro de los modelos de regresión múltiple válidos, ya que la antigüedad del negocio de una Mype de artesanía no se determina solo por la diferenciación de los productos, sino que existen otros factores con mayor impacto.

Con respecto a la cuarta hipótesis, el crecimiento en los negocios de artesanía está determinado por la capacidad de manejo del negocio, la diferenciación y la calidad de los productos, lo cual significa que, para mantener un crecimiento sostenible de las Mypes, los artesanos deberán tener la capacidad de manejar el negocio y desarrollar capacidades de marketing.

En resumen, podemos afirmar que la hipótesis y el objetivo principal fueron validados mediante los modelos de regresión lineal múltiple, los cuales dieron como resultado siete factores claves de éxito que son percibidos por las Mypes de artesanía en Huamanga como factores que influyen en las diferentes medidas de éxito.

RECOMENDACIONES

El presente trabajo de investigación tiene el propósito de servir como base para futuras investigaciones sobre las Mypes de artesanía, no solo analizando los factores que influyen en el éxito sino también estudiando otros temas relacionados a este sector y que contribuyan con el desarrollo de las distintas regiones del país. Asimismo, con los resultados obtenidos es más sencillo que los artesanos puedan identificar y manejar adecuadamente sus recursos y capacidades para lograr el éxito empresarial.

Muchos artesanos no toman en cuenta que el ciclo de desarrollo de sus productos es muy largo y repetitivo debido a que utilizan el mismo proceso de producción, las mismas figuras y los mismos diseños. En Huamanga existe un grupo de artesanos más exitosos, quienes han resaltado mucho en el tema de innovación, puesto que realizan estudios de las tendencias actuales y realizan combinaciones de distintas culturas en sus piezas artesanales, esto es una ventaja para que los productos se puedan vender más. Por esta razón, es que recomendamos que más artesanos puedan incluir estas actividades como parte del desarrollo de sus productos y que busquen más asesorías para capacitarse en temas relacionados a innovación.

Por el lado de los organismos del Estado que se encargan de brindar apoyo y asesoría a los artesanos, encontramos ciertos vacíos dentro de los programas que impulsan el desarrollo de este sector. En lo que respecta a la innovación tecnológica, el mercado Ayacuchano aún tiene mucho por desarrollar, debido a que los CITE Artesanales, instituciones que tienen por objetivo incrementar la competitividad de la producción artesanal, tienen como limitación la falta de autonomía económica y política. Este escenario, impide que se puedan tomar decisiones a corto plazo que permitan lograr soluciones rápidas. Asimismo, a partir de la entrevista con el experto, identificamos que la capacidad operativa de estos centros de

innovación solo opera a un 10% de su capacidad. Otro hallazgo importante que logramos encontrar es que las capacitaciones de los CITE no se ajustan a la realidad de los artesanos de Huamanga y también no son de libre acceso para todos, lo cual genera que muchos de ellos no recurran a estas instituciones para buscar apoyo. Debido a ello, recomendamos que el estado impulse más programas de apoyo y acompañamiento a los artesanos para potenciar los recursos y capacidades de las Mypes de artesanía.

Si bien el financiamiento es un tema que no desarrollamos en el trabajo de investigación, es uno de los factores que influye mucho en el manejo del proceso de producción y el uso de tecnología, puesto que el dinero es importante para una adecuada inversión inicial y el capital de trabajo. Sin embargo, en el caso de Huamanga no existe ningún producto financiero que se adapte exclusivamente a la realidad y necesidades de las Mypes de artesanía, lo que sí existe son programas de financiamiento a la microempresa, pero los intereses son muy altos y muchas veces no es atractivo para el artesano acceder a estos créditos. En este contexto, el gobierno debería promover más programas como el Procompite, que es un fondo concursable promovido por el estado para cofinanciar diversos planes de negocios. Esto contribuiría a que las Mypes puedan desarrollar de manera más eficiente sus procesos de producción y mejorar sus ingresos económicos.

Un tema vinculado al financiamiento es la informalidad, en Huamanga casi el 80% de las Mypes artesanales son informales y solo el 20% formal, debido a que la Sunat no ha desarrollado un programa de recaudación tributaria adecuada para este sector y por tanto muchos artesanos prefieren no pagar impuestos. Ante este escenario, el estado debería apoyar a las Mypes al menos hasta que ellas puedan valerse por sí mismas mediante estrategias que permitan que vayan paso a paso y evitar que los negocios artesanales duren menos de cinco años y desaparezcan. Asimismo, ser empresas formales les da la opción de participar en eventos nacionales e internacionales y poder acceder a programas de financiamiento con mayor facilidad y beneficios.

El tema del poder de negociación con los clientes, es un aspecto que aún deben potenciar los artesanos, ya que muchas veces el tema del precio se convierte en un factor que impide la venta de los productos. Existen muchos factores que hacen que se encarezcan el proceso de obtención del producto final; por ejemplo, de acuerdo a las entrevistas que se realizaron, identificamos que el costo de la materia prima, los costos de transporte y la falta de tecnología en algunos procesos, elevaban los costos de producción, lo cual impacta en el

precio final y hace que este se encarezca y sea menos competitivo frente a otros mercados. Por otro lado, sobre la búsqueda de nuevos mercados, identificamos que debido a los pocos conocimientos que poseen los artesanos sobre temas relacionados a la gestión comercial, muchas de las Mypes de artesanía no buscan nuevas formas de participar en ferias o incursionar en la venta de artesanías por internet. Asimismo, debido a que las artesanías están ligadas al tema del turismo, en Huamanga lo que se ha venido haciendo son actividades de difusión turística local como los spots publicitarios con el objetivo que la población ayacuchana se identifique y conozca más acerca de este sector y cómo se viene desarrollando en su propia región, de esta manera lograr un mayor consumo interno de productos artesanales. Debido a ello, recomendamos que los negocios de artesanías puedan promover sus productos artesanales mediante distintas estrategias de difusión. Asimismo, es importante que no solo participen en ferias por fechas especiales como carnavales, semana santa o fiestas patrias, sino que sea una participación constante, ya que solo así se lograra un mayor consumo extranjero y nacional. Otra forma de lograr que las personas conozcan más acerca de los productos artesanales, sería que las Mypes desarrollen estrategias de alianza con las empresas de Turismo en Ayacucho, con la finalidad de atraer más visitas a sus establecimientos de venta.

El empaque es uno de los factores que no analizamos cuantitativamente en el trabajo debido a que en la actualidad muchas de las Mypes de huamanga no lo utilizan o si lo hacen solo es por temas de exportación, pero utilizan materiales improvisados como periódicos, cajas, cintas, etc. Sin embargo, en base a lo analizado y las entrevistas con los expertos, sería una buena estrategia que los negocios de artesanía utilicen empaques eco amigables, ya que no solo es una forma de cuidar el medio ambiente sino también permitiría que la pieza artesanal se vea como algo más fantástico, un producto sin empaque se puede vender a diez soles mientras que con empaque el valor incrementaría debido a que cambia la perspectiva del consumidor sobre el producto. A pesar de ello, lo que pudimos observar es que muchas Mypes artesanales se están enfocando en el posicionamiento de su marca mediante el uso de etiquetas en sus productos que incluyen el logo y la marca de la empresa, esto permite que el consumidor pueda identificar rápidamente el origen de los productos. Es una buena estrategia que muchas otras Mypes debería utilizar para tener un mejor posicionamiento frente a sus competidores.

Finalmente, uno de los temas que mencionaron los expertos es la educación artesanal, ya que sin artesanos altamente capacitados con visión empresarial no se podrían fabricar ni

vender productos con alto valor. Actualmente, no hay nuevas generaciones que se estén desarrollando en las diversas líneas artesanales, son muy pocos los jóvenes que ven a la artesanía como un medio de producción, trabajo y de generación de ingresos. Para mejorar esta situación, se deberían generar escuelas donde no solo se enseñe las técnicas artesanales sino también se incluyan cursos de gestión para que el artesano pueda empezar su propio negocio y en el largo plazo pueda ser exitoso, muchas veces esta profesión es considerada como inferior a diferencia de otras carreras. Sin embargo, el artesano es un profesional con bastantes conocimientos y habilidades, puesto que debe saber sobre historia, debe estar informado acerca de las nuevas tendencias en diseños, debe buscar nuevos mercados, identificar que productos son los más vendidos y que quiere el público actualmente

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aragón, A., Rubio, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 16, pp. 35-69. Recuperado de <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/568> [Consulta: 03 de mayo 2019].

Avolio, B; Mesones, A; Roca; E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Revista Estrategia*, (22), 70-80. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094> [Consulta: 20 de junio de 2019].

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120. Recuperado de http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20-%20Strategic%20Management%20Analysis/WK6_RR_MOD001074_Barney_1991.pdf [Consulta: 20 de junio de 2019].

Barney, J; Ketchen, D & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based: Revitalization or Decline? Theory. *Journal of Management*, 37 (5), 1299-1315. Doi: 10.1177/0149206310391805.

Burns, M. (2015). La artesanía en el Perú en los últimos cuarenta años. *Revista de Artesanías de América*, 74, 18-24. Reuperado de <http://documentacion.cidap.gob.ec:8080/handle/cidap/1083> [Consulta: 03 de mayo 2019].

Caballero, S., Canchucaya, P., Miguel, J., Paitalma, O. (2012) *Plan estratégico del sector artesanal de la región Junín* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. Lima, Perú)

Carhuamaca, E., Chacón, N., Meza, R., Roig, V. (2012) *Administración estratégica de empresas* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado. Lima, Perú)

Chau, E. (29 de mayo de 2019). Produce: micro y pequeñas empresas aportan 24% l PBI nacional. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-produce-micro-y-pequenas-empresas-aportan-24-al-pbi-nacional-711589.aspx> [Consulta: 20 de junio de 2019].

Consejo Nacional de la Competitividad y Fiscalización (CNCF). (2014). *Agenda de competitividad*. Lima: CNC. Recuperado de https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/AgendaCompetitividad/Agenda-de-Competitividad-2014-2018_RumboBicentenario.pdf [Consulta: 11 de febrero 2019].

Consejo Privado de Competitividad (CPC). (Sin fecha). *Informe de competitividad 2019*. Lima: CPC. Recuperado de <http://compite.pe/pdf/informe-de-competitividad-2019.pdf> [Consulta: 10 de febrero de 2019].

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo Ayacucho (DIRCETUR). (2016). *Problemas y Perspectivas de la artesanía Ayacuchana*. Ayacucho: DIRCETUR.

Ibarra, S; Suárez. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, (15) ,63-89. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552> [Consulta: 20 de junio de 2019].

Fong, C. (1998). La teoría de recursos y capacidades: un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial. *Carta económica regional*, (61), 27-31. Recuperado de <http://www.cartaeconomicaregional.cucea.udg.mx/index.php/CER/article/view/7497> [Consulta: 03 de setiembre de 2019].

Fong, C; Flores; y Cardoza, Luz. (Octubre, 2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 9(2) ,411-440. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v9n19/2007-0705-ns-9-19-00411.pdf> [Consulta: 20 de junio de 2019].

Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. Recuperado de http://www.ftms.edu.my/images/Document/MOD001074%20-%20Strategic%20Management%20Analysis/WK6_SR_MOD001074_Grant_1991.pdf

[Consulta: 20 de junio de 2019].

Hernández, R; Fernández, C; Baptista, P. *Metodología de la investigación*. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf> [Consulta: 28 de junio de 2016]

Hernández, J., Yescas, M., Domínguez. (2007). Factores de éxito en los negocios en artesanía en México. *Estudios Gerenciales*, 23, 77-99. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592307700189#bibl0005>

[Consulta: 03 de mayo 2019].

Hernández, N; Quevedo, J; & Hernández, A. (2018). Recursos y capacidades determinantes del éxito competitivo de las Pymes en Cd. Victoria, Tamaulipas, Méx. *Ciencias Administrativas. Teoría Y Praxis*, 11(1). Recuperado a partir de <https://cienciasadmvasyp.uat.edu.mx/index.php/ACACIA/article/view/17>

Hitt, M; Ireland, R & Hoskisson, R. (2008), *Administración Estratégica: Competitividad Y Globalización: Conceptos y Casos*. 7a ed. México, D. F.: Thomson.

Leidecker Joel K., Bruno Albert V. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. Great Britain. *Long Range Planning*, 17(1), 23-32. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0024630184901638> [Consulta: 12 de febrero 2019].

Maza, K; Alegría, L. (21 de Julio de 2019). Plan Nacional de Competitividad y Productividad: ¿A dónde se punta? Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/acciones-peru-competitivo-noticia-657432> [Consulta: 22 de julio de 2019].

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2011). *En nuestras manos: Reseña de Fórum internacional*. Lima: MINCETUR. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/artesania/26_En_nuestras_manos_in_o ur_hands_2011.pdf [Consulta: 03 de mayo 2019].

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2011). *Plan estratégico Nacional de Artesanía*. Lima: MINCETUR. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/artesania/25_PENDAR_2011.pdf [Consulta: 03 de mayo 2019].

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2011). *Plan estratégico Regional de Artesanía PERDAR Ayacucho*. Lima: MINCETUR.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2013). *Artesanía en el Perú*. Lima: MINCETUR. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/lecturas_complementarias/otras_lecturas/Artesania_peruana.pdf [Consulta: 03 de mayo 2019].

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2015). *Artesanía en el Perú*. Lima: MINCETUR. Recuperado de <https://www.mincetur.gob.pe/turismo/lineas-de-intervencion/desarrollo-de-la-artesania/> [Consulta: 12 de abril de 2019].

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-91. Recuperado de <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>

Proinversión (2009). *MYPEqueña empresa crece: Guía para el desarrollo de la micro y pequeña empresa*. Recuperado de <http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/Mype.pdf> [Consulta: 20 de junio de 2019].

Porter, M. (2005). ¿Qué es la competitividad? *Revista de Antiguos Alumnos Del IEEM*, 11(4), 60-62.

Pulido, B. (2010). Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización. *Sotavento M.B.A.*, (15), 54-61. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1632> [Consulta: 20 de junio de 2019].

Reynoso, J; Vargas, J. (2016). Empresas integradoras como impulso a la competitividad de las Mipymes: un enfoque basado en recursos y capacidades. *Atlantic Review of economics*, 2 (1), 1-17. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5776339> [Consulta: 03 de setiembre de 2019].

Revilla, A; Fernández, Z. (2010). Hacer de la necesidad virtud: Los recursos de las Pymes. *Economía Industrial*, (375), 53-64. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3197428> [Consulta: 03 de setiembre de 2019].

Sociedad Nacional de Industrias. (16 de octubre del 2018). Perú retrocede tres puestos en el Ranking de Competitividad Global. Sociedad Nacional de Industrias. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/peru-retrocede-tres-puestos-ranking-competitividad-global/> [Consulta: 12 de febrero de 2019].

World Economic Forum (WEF). (2017). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. Ginebra: WEF. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA APLICADA A LAS MYPES DE ARTESANÍA DE HUAMANGA

FICHA TÉCNICA

Universo: 54 Mypes formales de artesanía en la provincia de Huamanga

Tipo de entrevista: Personal asistida por tablet

Tamaño de muestra: 52 Mypes

Fecha de recolección de datos: 11/05/2019-18/05/2019

Margen de error: con un nivel de confianza al 95%, el error admitido para total de muestra es de 5%

Estudio de los factores Claves de éxito de los negocios de artesanía en Huamanga

Nombre de la Empresa

RUC

Dirección

Número de trabajadores

Ingreso por ventas

- ☐ S/.0 - S/.1000
- ☐ S/.1001 - S/.2000
- ☐ S/.2001-S/.3000
- ☐ S/.3000 a más

Datos socio-gráficos

Género

- ☐ Masculino
- ☐ Femenino

Rango de Edad

- ☐ Hasta 25

- 26-35
- 36-45
- 56-65
- 66-75
- mayor a 76

Formación académica

- Primaria
- Secundaria
- Instituto tecnológico pedagógico
- Universidad Completa
- Postgrado

Variables de control

¿Qué tan satisfecho se encuentra con el negocio?

- Poca
- Regular
- Mucha
- No opina

¿Cuántos años vienen trabajando con el negocio?

- 0-5 años
- 6-25 años
- más de 25 años

Respecto al crecimiento de su negocio, considera Ud. que está en proceso de:

- Decremento
- Estancamiento
- Crecimiento

Financiamiento

¿Cuál es su fuente principal de financiamiento?

- Ingreso por ventas
- Bancos, cooperativas u otras financieras
- Programas del estado
- ONGs o instituciones de apoyo

De haber utilizado una entidad financiera, en promedio ¿Cuál fue el monto del préstamo recibido?

¿Cuándo fue el último préstamo que recibió?

- hace menos de 6 meses
- hace 6 meses - 1 año
- hace más de 1 año

¿Consideras que el financiamiento tuvo un impacto positivo en tu negocio?

- Si
- No

Tecnología

En el último año, Ud. ha modificado su maquinaria

Muy frecuentemente

- ☐ Frecuentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

En el último año, Ud. ha reemplazado su maquinaria

- ☐ Muy frecuentemente
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

En el último año, Ud. ha reemplazado sus herramientas

- ☐ Muy frecuentemente
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

En el último año, Ud. ha reemplazado su equipo

Muy frecuentemente

- ☐ Frecuentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Casi Nunca
- ☐ Nunca

Innovación

En el último año Ud ha elaborado productos que son totalmente nuevos.

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

En el último año Ud ha hecho cambio en colores.

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

En el último año Ud ha hecho cambios en tamaños de artículos.

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

En el último año Ud ha hecho cambios en dibujos.

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

En el último año Ud ha hecho cambios en formas.

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

En el último año Ud ha hecho cambios en la calidad del producto.

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

En el último año Ud ha establecido una nueva forma de organización.

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

En el último año Ud ha realizado cambios a la organización del trabajo.

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

En el último año Ud ha encontrado nuevas formas de distribuir sus productos.

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

En el último año Ud ha buscado nuevos mercados.

Siempre

- ☐ Casi siempre
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Muy pocas veces
- ☐ Nunca

En el último año Ud ha buscado una mayor relación con sus clientes.

- ☐ Siempre
- ☐ Casi siempre
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Muy pocas veces

- Nunca
En el último año Ud ha buscado una mayor relación con sus proveedores.
- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Muy pocas veces
- Nunca
En el último año Ud ha buscado una mayor relación con sus compañeros de trabajo.
- Siempre
- Casi siempre
- Ocasionalmente
- Muy pocas veces
- Nunca

Capacidad del personal

- ¿Qué tan hábil se siente para dirigir el negocio?
- Muy poco hábil
- Poco hábil
- Ni muy hábil/ni poco hábil
- Hábil
- Muy hábil
- ¿Qué tan hábil se siente para negociar con los proveedores?
- Muy poco hábil
- Poco hábil
- Ni muy hábil/ni poco hábil
- Hábil
- Muy hábil
- ¿Qué tan hábil se siente para negociar con los clientes?
- Muy poco hábil
- Poco hábil
- Ni muy hábil/ni poco hábil
- Hábil
- Muy hábil
- ¿Qué tan hábil se siente para dirigir a su personal?
- Muy poco hábil
- Poco hábil
- Ni muy hábil/ni poco hábil
- Hábil
- Muy hábil
- ¿Qué tan hábil se siente para buscar asesoría?
- Muy poco hábil
- Poco hábil
- Ni muy hábil/ni poco hábil
- Hábil
- Muy hábil

- ¿Qué tan hábil se siente para participar en eventos?
- Muy poco hábil
- Poco hábil
- Ni muy hábil/ni poco hábil
- Hábil
- Muy hábil
- ¿Qué tan hábil se siente para programar la producción?
- Muy poco hábil
- Poco hábil
- Ni muy hábil/ni poco hábil
- Hábil
- Muy hábil
- ¿Qué tan hábil se siente para elaborar algún manual de procedimientos técnicos?
- Muy poco hábil
- Poco hábil
- Ni muy hábil/ni poco hábil
- Hábil
- Muy hábil
- ¿Qué tan hábil se siente para elaborar algún manual de procedimientos administrativos?
- Muy poco hábil
- Poco hábil
- Ni muy hábil/ni poco hábil
- Hábil
- Muy hábil
- ¿Qué tan hábil se siente para manejar sus equipos y herramientas de producción?
- Muy poco hábil
- Poco hábil
- Ni muy hábil/ni poco hábil
- Hábil
- Muy hábil
- ¿Qué tan hábil se siente para detectar fallas en sus equipos y herramientas?
- Muy poco hábil
- Poco hábil
- Ni muy hábil/ni poco hábil
- Hábil
- Muy hábil
- ¿Qué tan hábil se siente para dar servicios a sus equipos y herramientas?
- Muy poco hábil
- Poco hábil
- Ni muy hábil/ni poco hábil
- Hábil
- Muy hábil
- ¿Qué tan hábil se siente para dominar todo el proceso de producción?
- Muy poco hábil
- Poco hábil
- Ni muy hábil/ni poco hábil
- Hábil

- Muy hábil

Capacidad de Marketing

Con respecto al producto, los clientes lo prefieren por su forma.

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Nunca
- Casi nunca

Con respecto al producto, los clientes lo prefieren por su tamaño.

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Casi nunca
- Nunca

Con respecto al producto, los clientes lo prefieren por los materiales.

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Casi nunca
- Nunca

Con respecto al producto, los clientes lo prefieren por los colores.

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Casi nunca
- Nunca

Sus productos presentan algún defecto.

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Casi nunca
- Nunca

Vende algunos productos que tengan algún defecto.

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Casi nunca
- Nunca

Le regresan los productos por estar defectuosos.

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Casi nunca
- Nunca

Tienen mejores diseños que la competencia.

- ☐ Muy frecuentemente
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

Tienen más variedad en diseños que la competencia.

- ☐ Muy frecuentemente
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

Tienen diferentes tamaños de productos que la competencia.

- ☐ Muy frecuentemente
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

Con respecto al producto, usted no vende por los tamaños.

- ☐ Muy frecuentemente
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

Con respecto al producto, usted no vende por la forma.

- ☐ Muy frecuentemente
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

Con respecto al producto, usted no vende por los estilos.

- ☐ Muy frecuentemente
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

Con respecto al producto, usted informa sobre el proceso.

- ☐ Muy frecuentemente
- ☐ Frecuentemente
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

Con respecto al producto, usted informa sobre la historia.

- ☐ Muy frecuentemente
- ☐ Frecuentemente

- Ocasionalmente
- Casi nunca
- Nunca

Con respecto al producto, usted informa sobre calidad.

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Casi nunca
- Nunca

Con respecto al producto, le permite obtener utilidades.

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Casi nunca
- Nunca

Con respecto al producto, le permite satisfacer sus necesidades.

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Casi nunca
- Nunca

Con respecto al producto, le permite vender más.

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Casi nunca
- Nunca

ANEXO 2: ENTREVISTA AL EXPERTO

Cuestionario de preguntas

1. Actualmente, ¿Cómo se encuentra el mercado de los negocios artesanales en la provincia de Huamanga?
2. ¿Cuál es el perfil de una persona que inicia el negocio de artesanías?
3. ¿Cuántos años debería permanecer un artesano en este negocio para considerarlo un experto?
4. ¿En promedio cuál sería el ingreso por ventas que podría recibir mensualmente un artesano? (Máximo, medio y mínimo)

5. ¿Considera que el desarrollo en el sector artesanal es una actividad fundamental para mejorar la competitividad en Huamanga?

6. En general, ¿Cuáles son los recursos y capacidades más resaltantes de las pymes de artesanía en la provincia de Huamanga?

1. Formalidad de las Mypes

1.1. ¿Cuántas Mypes formales registradas hay en la provincia de Huamanga?

1.2. ¿Existe alguna estrategia para hacer que más artesanos se vuelvan formales?

1.3. ¿Qué beneficios obtienen los artesanos al hacerse formales?

2. Apoyo en el desarrollo de las Mypes

2.1. ¿Cómo se encuentra la gestión de las Mypes de artesanía?

2.2. ¿Existen asociaciones de artesanos en la provincia de Huamanga? ¿Cuántas son?

2.3. ¿Qué resultados se están obteniendo con la aplicación del plan estratégico regional de artesanías?

2.4. ¿Existe un plan de apoyo a través del financiamiento a las Mypes?

2.5. ¿Qué actividades realizan para fomentar la promoción de las artesanías frente al mercado?

3. Variables que son relevantes en los artesanos de Huamanga

3.1. ¿Usted considera que el incremento en ventas de los negocios de artesanía depende de la capacidad de manejo de procesos, la tecnología de producción y el financiamiento?

3.2. ¿Usted considera que el tamaño de negocio de artesanía está determinado por la innovación administrativa y el manejo de los precios?

3.3. ¿Usted considera que el crecimiento del negocio está en función de la capacidad en el manejo del proceso, la tecnología de producción y el financiamiento?

3.4. De un estudio realizado previamente en otro país, se ha concluido que el factor más importantes en los negocios de artesanía es la capacidad del artesano para manejar el precio

de los productos ¿Usted cree que este factor se adapta a la realidad de los artesanos en Huamanga?

3.5. Otro factor importante identificado en los negocios de artesanía es la capacidad del artesano para manejar su negocio. ¿Usted cree que este factor se adapta a la realidad de los artesanos en Huamanga?

3.6. El último factor identificado en los negocios de artesanía es el impacto del financiamiento y el manejo del empaque. ¿Usted cree que estos factores se adaptan a la realidad de los artesanos en Huamanga?

3.7. ¿Considera que existe algún otro factor que contribuya a lograr el éxito competitivo en las Mypes de artesanía de Huamanga?

Entrevista N° 1: Representante de la Asociación de Artesanos Shosaku Nagase

FICHA TÉCNICA

Modo de entrevista: cara a cara

Entrevistado: Guillermo Robles Kajatt

Profesión: Ingeniero agrónomo con especialización en Gestión de Proyectos.

Cargo: Coordinador técnico de Mincetur

Lugar: Complejo artesanal Shosaku Nagase

Duración: 1 hora

Entrevistador: Tesistas

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

1. Actualmente, ¿Cómo se encuentra el mercado de los negocios artesanales en la provincia de Huamanga?

“En los últimos años, el mercado artesanal ha ido decreciendo en el tema de ventas más que nada al nivel internacional, en el mercado nacional ha logrado un nivel de ventas estándar.

Las ciudades que más nos compran son Cusco, Arequipa, Lima y Norte del Perú, siendo los más importantes Cusco y Lima”.

2. ¿Cuál es el perfil de una persona que inicia el negocio de artesanías?

“El artesano es el resultado del legado familiar, gran parte de los artesanos han seguido la tradición familiar. Sin embargo, a lo largo del tiempo se ha ido perdiendo esta costumbre, debido a que no todos los negocios de artesanía son rentables, si es que el artesano no innova o no está a la par de lo que pide el mercado, entonces, el negocio familiar va decayendo. Asimismo, con el pasar de los años el tema educativo ha ido ganando espacio. Por ejemplo, muchos hijos de artesanos se han convertido en economistas, ingenieros o han estudiado otro tipo de carreras y se han ido alejando del tema artesanal. Sin embargo, en algunos casos, sus hijos han utilizado su carrera como un medio para profesionalizar más sus talleres artesanales, han estudiado carreras que contribuyen a fortalecer el negocio familiar, un caso muy conocido es “La casa del retablo” del señor Ataucusi, en el cual su hija estudió una maestría en la ciudad de México y se interesó mucho en mejorar el negocio de sus papás, ella ha introducido temas interesantes y ahora no solo la casa del retablo es un lugar donde se puede comprar sino también donde se puede realizar turismo vivencial, un visitante va y termina haciendo un retablo, eso es una forma innovadora de llevar a la artesanía a otro nivel, esa debería ser una forma de como un taller artesanal se puede desarrollar.”

3. ¿Considera que el desarrollo en el sector artesanal es una actividad fundamental para mejorar la competitividad en Huamanga?

“Si analizamos la competitividad del sector artesanal como un tema de ventas, antes la artesanía era uno de los puntos más altos. Sin embargo, en los últimos 10 años, ha ido decayendo, y esto tiene que ver mucho por la influencia de verdaderos monstruos en el mundo de la decoración como China, México, Colombia y Ecuador debido a la innovación tecnológica en cerámica que poseen. Asimismo, el Gobierno Nacional no tiene políticas de estado que contribuyan a mejorar la innovación tecnológica, solo tenemos los Cites que en muchos casos, como Ayacucho, son verdaderos elefantes blancos, no por la mala voluntad de los que dirigen el cite sino que seguimos centralizados. Asimismo, el Cite es solo una

mesa de partes que no tiene autonomía económica y política. Por esta razón, no se puede tomar decisiones y los resultados que se quieren lograr demoran mucho. Por ejemplo, ya van casi 3 años desde el inicio del cite y los artesanos siguen esperando algo de la institución pero su capacidad operativa no llega ni al 10% y hay un 90% de capacidad que no está operativa y esto debido a que los talleres artesanales no están funcionando como debe de ser. Podemos decir que hay algunos temas en el que el Cite ha avanzado. Por ejemplo, el tema de los diseños pero si tuviéramos funcionando los talleres artesanales como deberían de ser, el nivel de producción e innovación estaría mucho mejor”.

4. En general, ¿Cuáles son los recursos y capacidades más resaltantes de las pymes de artesanía en la provincia de Huamanga?

“La mayor fortaleza de los artesanos es la creatividad innata, ya que mucha de la población es descendiente de los Wari y ellos eran muy buenos haciendo cerámicas y tejidos parte de ese legado ancestral se refleja en los artesanos. Nuestro textil, retablo y piedra de huamanga son los más representativos y son reconocidos a nivel internacional, pero no podemos dejar de lado la hojalatería, talabartería y otras líneas artesanales, que están en peligro de extinción, como la cornoplastia. Antiguamente había muchas otras más líneas artesanales, pero si los hijos no continúan con el legado, van desapareciendo. Por ejemplo, en el barrio de Jesús nazareno, solo queda un representante de la cestería a nivel de provincia de la provincia de Huamanga, es una línea artesanal que debería retomarse, ya que es amigable al medio ambiente y con eso podríamos evitar el uso de bolsas plásticas. Asi también, otra línea es el mate burilado que nació en huamanga pero fue tomado por Huancayo, por un tema de que los artesanos tenían mejores oportunidades de desarrollo de mercado en esa zona.”

5. ¿Existe un plan de apoyo a través del financiamiento a las Mypes?

“No hay ningún producto de financiamiento para este sector. Claro que hay programas de bancos, financieras dedicadas a la microempresa pero los intereses son muy altos y muchas veces no es atractivo para el artesano poder acceder a estos créditos salvo los que tienen un mercado seguro, pero para los que recién están empezando se les hace complicado. Hace un par de años, hubo fuentes de financiamiento que el estado estuvo promoviendo a nivel

nacional y en la provincia de huamanga como el procompites, en donde algunas empresas como Sumaq Qara ganaron el premio, esta empresa se ha podido consolidar a nivel nacional e internacional, ya que cuenta con equipo técnico e innovación, se ha convertido en una de las empresas ejemplo de nuestra región junto a Hilos y Colores que manejan bien sus procesos productivos e innovación de diseños y la habilidad para captar sus productos a nivel nacional e internacional, hay otras empresas y asociaciones que van por ese camino y se les conoce como empresas Top”.

6. ¿Qué actividades realizan para fomentar la promoción de las artesanías frente al mercado?

“Lo que siempre se hace son las ferias en fechas festivas como semana santa, fiestas patrias, día de la madre, navidad, etc, en donde los artesanos venden más y siempre están a la expectativa de poder participar en ellas. Asimismo, la artesanía está ligado al tema de turismo si no hay mucha afluencia turística, la artesanía a nivel local no se puede vender. Mientras las cifras turísticas no mejoren en la región vamos a seguir participando en ferias nacionales e internacionales, muchas de ellas son las vitrinas para que a gente conozca más acerca de la artesanía, por ejemplo, Perú moda, En nuestras manos, el cual se llevará a cabo el próximo mes, para este evento ya hay un listado de 8 empresas que participaran en la feria , las cuales son las que llevan mayor tiempo en el mercado, tienen un alto nivel en producción e innovación y sus productos son altamente competitivos y están formalizados, puesto que generan boletas y facturas, la formalización es una de las condiciones para participar en este evento. En el caso de la Huamanga, casi el 80% de artesanos son informales y solo el 20% formal. La sunat es un elemento disuasivo para las mypes, el estado debería apoyar a las mypes al menos hasta que ellas puedan valerse por sí mismas, todavía no hay una política de estado para hacer que las mypes vayan paso a paso, gran parte de las empresas no duran ni 5 años y desaparecen”.

7. Variables que son relevantes en los artesanos de Huamanga

7.1. ¿Usted considera que el incremento en ventas de los negocios de artesanía depende de la capacidad de manejo de procesos, la tecnología de producción y el financiamiento? innovación en diseños, productos de acorde al mercado nacional e internacional

“Claro que sí, sin embargo, a pesar de que haya un buen manejo de procesos y tecnología si no hay fuentes de financiamiento la propuesta se cae, es uno de los puntos donde los artesanos más sufren, una alternativa es que el gobierno siga promoviendo fondos como el procompites o aliados que teníamos anteriormente, esto contribuirá a mejorar sus ingresos económicos, también sería bueno buscar una fuente de financiamiento externo”.

7.2. De un estudio realizado previamente en otro país, se ha concluido que el factor más importantes en los negocios de artesanía es la capacidad del artesano para manejar el precio de los productos ¿Usted cree que este factor se adapta a la realidad de los artesanos en Huamanga?

“Sobre el precio, es uno de los factores que hace que nuestro producto no se venda. Por ejemplo, una joya puede costar desde 60 soles hasta 2000 soles dependiendo del trabajo realizado, un artesano de Huamanga para fabricar esta joya tiene que traer el insumo desde lima a un costo alto, luego producirlo de forma manual y sin recursos tecnológicos, lo cual hace que el producto se encarezca y no pueda ser competitivo con otros países, el producto es artístico de muy buena factura por algo hay grandes amautas en platería y filigrana, a pesar de ello no estamos considerados como una región que venda joyería. El tema es el costo de la materia prima, equipamiento, falta de tecnología e innovación”.

7.3. Otro factor importante identificado en los negocios de artesanía es la capacidad del artesano para manejar su negocio. ¿Usted cree que este factor se adapta a la realidad de los artesanos en Huamanga?

“No se puede ser artesano y a la vez vendedor, tiene que haber un grupo especializado en en la articulación comercial, ya que es toda una ciencia, buscar nichos de mercados, conocer de inteligencia comercial tiene que estar en manos de expertos, el artesano tiene que dedicarse

solo a producir e innovar. Lo que puede hacer el artesano es apoyarse en algún familiar o conocido que haya estudiado alguna de las carreras en ciencias económicas. A pesar de ello, se han hecho muchos intentos en los últimos años, a través de ONGs como care Perú, el mismo gobierno regional y algunas otras que estuvieron operando entre las décadas de los 90 y hasta el año 2012, se les dió a los artesanos las herramientas de cómo debería ser la articulación comercial en su negocio, hubo artesanos que tuvieron la capacidad de asimilar rápidamente los conocimientos, mientras que otros no. Un ejemplo claro de adaptación, fue el señor Faustino flores de Hilos y colores, él ha tenido el apoyo de una ONG y logró aprovechar la oportunidad y llevar sus productos a un mercado externo como EEUU, es todo un proceso desde la selección de materia prima hasta el producto final”.

7.4. El último factor identificado en los negocios de artesanía es el impacto del financiamiento y el manejo del empaque. ¿Usted cree que estos factores se adaptan a la realidad de los artesanos en Huamanga?

“En nuestro mercado no hay financieras con créditos a bajos costos entonces no aplica mucho a la realidad, debería haber una política para las mypes y la sunat también debería jugar un papel importante. En el caso del empaque, su uso puede hacer que lo que esté adentro se vea como algo más fantástico. Por ejemplo, un producto sin empaque se puede vender a 10 soles, mientras que, con empaque hasta 100 soles, le cambia la perspectiva. En el Cite, se ha trabajado un poco en el empaque, en el caso de los retablos para que llegue de mejor manera a los mercados internacionales”.

7.5. ¿Considera que existe algún otro factor que contribuya a lograr el éxito competitivo en las Mypes de artesanía de Huamanga?

“Considero que el nivel de educación y arte influye mucho, muy pocos artesanos tienen esa visión empresarial y solo ven a la artesanía como un medio de subsistencia más no como un medio para seguir avanzando y ser exitosos”.

Entrevista N° 2: Especialista del Área de Artesanía en la Dirección Regional de Comercio y Turismo en Ayacucho (DIRCETUR)

FICHA TÉCNICA

Modo de entrevista: cara a cara

Entrevistado: Juana Quispe

Profesión: Administradora

Cargo: Especialista del departamento de Artesanía de DIRCETUR-Ayacucho.

Lugar: DIRCETUR-Ayacucho

Duración: 1 hora

Entrevistador: Tesistas

DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

1. Actualmente, ¿Cómo se encuentra el mercado de los negocios artesanales en la provincia de Huamanga?

“Está en una situación difícil, ya que hay poca afluencia turística y si bien es cierto se lleva a cabo fiestas como carnavales y semana santa, los que asisten más no son los turistas nacionales o extranjeros sino son los mismos ayacuchanos que por diversas situaciones se fueron a vivir a otras ciudades y regresan en estas fechas”.

2. ¿Cuál es el perfil de una persona que inicia el negocio de artesanías?

“El artesano tiene que tener conocimiento en la línea artesanal que desea seguir, así también, debe tener los implementos básicos para empezar a operar, pero lo más importantes son sus habilidades y destrezas, su iniciativa empresarial y su voluntad de trabajo”.

4. ¿En promedio cuál sería el ingreso por ventas que podría recibir mensualmente un artesano? (Máximo, medio y mínimo)

“El ingreso de ventas depende de la experiencia en el sector, es decir, aquellos que ya están insertados en el mercado pueden tener ventas entre 1200 a 5000 soles y aquellos que recién han empezado entre 200 hasta 800 soles”.

5. ¿Considera que el desarrollo en el sector artesanal es una actividad fundamental para mejorar la competitividad en Huamanga?

“La actividad artesanal es parte del eje de desarrollo económico de la región, ya que los artesanos generan su propio empleo e ingresos. Para lograr esto es esencial desarrollar la capacitación de los artesanos como parte de sus recursos humanos, los cuales deberán incluir temas de comercialización y manejo de herramientas empresariales. Asimismo, se deben realizar cambios en el proceso de producción en toda la cadena productiva, desde la utilización de insumos hasta la entrega del producto final”.

6. En general, ¿Cuáles son los recursos y capacidades más resaltantes de las pymes de artesanía en la provincia de Huamanga?

“En el caso de los recursos, el más importante son los mismos artesanos que son la base de la producción. Así también, tenemos a las materias primas, las cuales tienen que ser procesadas y de buena calidad. Por ejemplo, en una provincia de la región, los productores de alpaca se han organizado y hay una división de trabajo, algunos artesanos se han especializado en el cardado de la alpaca y hacen la clasificación e identifican qué productos van a realizar”.

1. Formalidad de las Mypes

1.2. ¿Existe alguna estrategia para hacer que más artesanos se vuelvan formales?

“Nosotros contamos con un plan estratégico donde tenemos las acciones generales y específicas, y parte de ello están las actividades de formalización. Sin embargo, somos conscientes de que los artesanos se sentirían más estimulados a registrarse en sunat siempre y cuando también tengan buenos ingresos, es todo un proceso, yo estoy segura que si muchos artesanos tendrían un ingreso constante por sus ventas contribuirían con el fisco. El problema es que no hay una equidad en la repartición de riqueza nacional, ya que toda la población paga impuesto, pero los proyectos están siendo dirigido a otros sectores como construcción, educación salud y la parte cultural simplemente no la toman en cuenta, cuando en realidad es un grupo amplio de la población que exige que se les atienda”.

1.3. ¿Qué beneficios obtienen los artesanos al hacerse formales?

“No hay ningún retorno, no son considerados dentro del plan multianual.”

2. Apoyo en el desarrollo de las Mypes

2.1. ¿Qué resultados se están obteniendo con la aplicación del plan estratégico regional de artesanías?

“Los resultados son muy escasos, ya que no hay mucho apoyo para ejecutar todo el plan presupuestal. Si bien es cierto tenemos al consejo organizacional del fomento artesanal, este no es suficiente para desarrollo de la actividad artesanal, puesto que podemos planificar muchas actividades, pero no hay un respaldo presupuestal”.

2.2. ¿Existe un plan de apoyo a través del financiamiento a las Mypes?

No hay ningún apoyo en tema de financiamiento

2.3. ¿Qué actividades realizan para fomentar la promoción de las artesanías frente al mercado?

“Se realizan ferias a nivel nacional, a nivel local son muy escasos por la falta de afluencia turística, a pesar de ello, a nivel local hemos estado difundiendo un spot publicitario para que la población ayacuchana conozca más acerca de este sector que se viene desarrollando en su propia región y tomen conciencia de que somos parte de una cultura y que debemos dinamizar nuestra economía a través de la adquisición de artículos de decoración de artesanía. Asimismo, esta identidad va evolucionando y modificándose y los artesanos tienen que proponer nuevos diseños sin perder la esencia”.

3. Variables que son relevantes en los artesanos de Huamanga

3.1. ¿Usted considera que el incremento en ventas de los negocios de artesanía depende de la capacidad de manejo de procesos, la tecnología de producción y el financiamiento?

“si son parte de ello”

3.2. ¿Usted considera que el tamaño de negocio de artesanía está determinado por la innovación administrativa y el manejo de los precios?

“si son parte de ello”

3.3. ¿Usted considera que el crecimiento del negocio está en función de la capacidad en el manejo del proceso, la tecnología de producción y el financiamiento?

“si son parte de ello”

3.4. De un estudio realizado previamente en otro país, se ha concluido que el factor más importante en los negocios de artesanía es la capacidad del artesano para manejar el precio de los productos ¿Usted cree que este factor se adapta a la realidad de los artesanos en Huamanga?

“No necesariamente, es todo un conjunto de procesos, se tiene que analizar el costo de la fabricación de los productos , se tiene que tener mucha información sobre el mercado, tener capacitación constante, en especial en gestión de calidad y asistencia técnica, hasta hace algunos años hemos estado realizando con el apoyo de Mincetur y PromPerú, el programa “la ruta exportadora”, el cual tenía una duración de un año y contribuyó a que los artesanos puedan especializar más en temas de comercialización, sin embargo para seguir con esos programas es necesario contar con un presupuesto considerable, ya que quien capacita es gente altamente especializada”.

3.5. Otro factor importante identificado en los negocios de artesanía es la capacidad del artesano para manejar su negocio. ¿Usted cree que este factor se adapta a la realidad de los artesanos en Huamanga?

“Claro que sí, ya que los artesanos manejan mucho el tema de división del trabajo, en un determinado taller las personas están más especializadas en temas de producción, pero también deberían hacerlo para los tema de comercialización”.

3.6. El último factor identificado en los negocios de artesanía es el impacto del financiamiento y el manejo del empaque. ¿Usted cree que estos factores se adaptan a la realidad de los artesanos en Huamanga?

“el empaque es parte de la gestión de comercialización, muchos artesanos gracias a sus contactos comerciales son proveedores o exportadores de artesanía y el mismo hecho de enviar sus productos, les genera la necesidad de usar empaques que permitan que el producto no se deteriore. Asimismo, el empaque es parte de la presentación y tiene que ser bueno, bonito y barato”.

3.7. ¿Considera que existe algún otro factor que contribuya a lograr el éxito competitivo en las Mypes de artesanía de Huamanga?

“Actualmente, no hay nuevas generaciones que se estén desarrollando en las diversas líneas artesanales, son muy pocos los jóvenes que ven a la artesanía como un medio de producción, trabajo y de generación de ingresos. Para mejorar esta situación, se deberían generar escuelas donde se enseñe artesanía, ya que se cree que el artesano es la última rueda del coche, pero es falso porque el artesano tiene muchos conocimientos, muchas destrezas, sabe de historia y es la persona más informada porque de de una u otra forma, por el tema de supervivencia, están buscando dónde hay nuevos mercados, que productos son los más vendidos y que quiere el público actualmente”.

ANEXO 3: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
<p>Problema principal</p> <p>¿Cuáles son los recursos y capacidades que explican las distintas medidas de éxito empresarial de las Mypes de artesanía en la provincia de Huamanga?</p> <p>Problemas secundarios</p> <p>1. ¿En qué medida el ingreso por ventas de las Mypes artesanales en la provincia de Huamanga dependen del uso eficiente de sus recursos y capacidades?</p> <p>2. ¿En qué medida la satisfacción del negocio de las Mypes artesanales en la provincia de Huamanga</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Determinar si el éxito empresarial medido a través del ingreso por ventas, satisfacción del negocio, antigüedad del negocio y crecimiento del negocio dependen del uso eficiente de los recursos y capacidades que poseen las Mypes de artesanía de la provincia de Huamanga.</p> <p>Objetivos específicos</p> <p>1. Determinar si el ingreso por ventas depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes artesanales de la provincia de Huamanga.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>El éxito empresarial medido a través del ingreso por ventas, satisfacción del negocio, antigüedad del negocio y crecimiento del negocio depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes de artesanía de la provincia de Huamanga.</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>1. El ingreso por ventas depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las</p>	<p>X: Recursos y Capacidades de las Mype artesanales.</p> <p>X1= Innovación en producto X2=Innovación en proceso X3=Innovación en administración X4=Capacidad de manejo del negocio X5=Capacidad en administración X6=Diferenciación X7=Calidad</p> <p>Y: Éxito empresarial</p> <p>Y1= Ingreso por ventas</p>	<p>1. Tipo y diseño de la investigación:</p> <p>El tipo de investigación tendrá un enfoque cuantitativo, en el cual se utilizarán técnicas de recolección, medición y procesamiento de datos. El diseño de investigación es no experimental, ya que las variables no serán manipuladas y el nivel de investigación será transversal puesto que se analizará una muestra poblacional en un espacio determinado de tiempo.</p> <p>2. Unidad de análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diferentes actores de la cadena de producción y comercialización de artesanía. - Representantes de las Asociaciones de productores de artesanía en la provincia de Huamanga.

<p>dependen del uso eficiente de sus recursos y capacidades?</p> <p>3. ¿En qué medida la antigüedad del negocio de las Mypes artesanales en la provincia de Huamanga dependen del uso eficiente de sus recursos y capacidades?</p> <p>4. ¿En qué medida el crecimiento del negocio de las Mypes artesanales en la provincia de Huamanga dependen del uso eficiente de sus recursos y capacidades?</p>	<p>2. Determinar si la satisfacción del negocio depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes artesanales de la provincia de Huamanga.</p> <p>3. Determinar si la antigüedad del negocio depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes artesanales de la provincia de Huamanga.</p> <p>4. Determinar si el crecimiento del negocio depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes artesanales de la provincia de Huamanga.</p>	<p>Mypes artesanales de la provincia de Huamanga.</p> <p>2. La satisfacción del negocio depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes artesanales de la provincia de Huamanga.</p> <p>3. La antigüedad del negocio depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes artesanales de la provincia de Huamanga.</p> <p>4. El crecimiento del negocio depende del uso eficiente de los recursos y capacidades de las Mypes artesanales de la provincia de Huamanga.</p>	<p>Y2= Satisfacción del negocio</p> <p>Y3= Antigüedad del negocio</p> <p>Y4=Crecimiento del negocio</p>	<p>3. Población de estudio:</p> <p>La población estará constituida por 54 Mypes formales de artesanía de la Provincia de Huamanga.</p> <p>4. Muestra:</p> <p>La muestra que utilizaremos será la probabilística ya que todas las Mypes artesanales tendrán la misma probabilidad de ser seleccionadas, lo cual nos permitirá asegurar la representatividad de la muestra obtenida.</p> <p>5. Técnicas de recolección de datos:</p> <p>Las técnicas de análisis de datos que utilizaremos serán: Entrevistas, análisis documental y encuestas.</p>
---	--	--	---	--

ANEXO 4: IMÁGENES DE LAS MYPES DE ARTESANÍA EN HUAMANGA

Figura 6. Artesano especializado en trabajos de piedra de Huamanga.

Figura 7. Artesano especializado en trabajos de textilería y bordados.

Figura 8. Artesano especializado en elaboración de Retablos Ayacuchanos.

Figura 9. Talleres-Museo de artesanía en la provincia de Huamanga.

Figura 10. Mercado Shosaku-Nagase de artesanías.

Figura 11. Algunos productos artesanales.