



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y  
HOTELERA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA**

**TEMA: “LOS FACTORES DE ÉXITO EN LOS NEGOCIOS DE  
ARTESANÍA EN SAN ANTONIO DE IBARRA”**

**AUTORES: LOOR GARZÓN, MIGUEL ALEJANDRO  
VACA TULCÁN, VALERIA ALFONSINA**

**DIRECTOR: *PhD.* HERRERA ENRÍQUEZ, GIOVANNI PATRICIO**

**SANGOLQUÍ**

**2018**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y HOTELERA**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, "**Los factores de éxito en los negocios de artesanía en San Antonio de Ibarra**", fue realizado por la señorita Valeria Alfonsina Vaca Tulcán y el señor Miguel Alejandro Loo Garzón, el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustenten públicamente.

Sangolquí, 22 de junio del 2018

Firma:

**Ing. Giovanni Herrera Enríquez, Ph.D**

**1711522886**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS  
Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y  
HOTELERA**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **VALERIA ALFONSINA VACA TULCÁN**, con cédula de identidad N° 1722741871 y **MIGUEL ALEJANDRO LOOR GARZÓN**, con cédula N° 1722925045, declaramos que este trabajo de titulación "**LOS FACTORES DE ÉXITO EN LOS NEGOCIOS DE ARTESANÍA EN SAN ANTONIO DE IBARRA**", ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaramos que este trabajo es de nuestra autoría, en virtud de ello nos declaramos responsables del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 28 de junio de 2018

**Valeria Alfonsina Vaca Tulcán**

C.C.: 1722741871

**Miguel Alejandro Loor Garzón**

C.C.: 1722925045



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA Y  
HOTELERA

AUTORIZACIÓN

Nosotros, VALERIA ALFONSINA VACA TULCÁN, con cédula de identidad N° 1722741871 y MIGUEL ALEJANDRO LOOR GARZÓN, con cédula N° 1722925045, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en su totalidad en el repositorio Institucional el trabajo de titulación "**Los factores de éxito en los negocios de artesanía en San Antonio de Ibarra**" cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolquí, 28 de junio del 2018

Valeria Alfonsina Vaca Tulcán

C.C.: 1722741871

Miguel Alejandro Loor Garzón

C.C.: 1722925045

## DEDICATORIA

Con amor, a nuestro pequeño Zahir.

*Valeria y Miguel*

## AGRADECIMIENTO

A Dios, por siempre manifestarse en mi vida.

A mis padres, Carlos y Nelly, y mis hermanos, Daniel e Isabel

que aún a la distancia siempre estuvieron conmigo,

gracias por creer en mí.

*Valeria*

A Dios, por siempre estar conmigo.

A mis padres, Consuelo y Vinter, y a mi abuelita, Amada,

que con constancia, amor, firmeza y determinación me forjaron.

A mi hermano, Ismael que me ha apoyado siempre.

*Miguel*

## ÍNDICE

### Contenido

Certificación del Director.....	i
Autoría de Responsabilidad.....	ii
Autorización.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
Planteamiento del problema.....	5
Justificación.....	6
<b>Conveniencia.....</b>	<b>7</b>
<b>Relevancia social.....</b>	<b>7</b>
<b>Implicaciones prácticas.....</b>	<b>8</b>
<b>Valor teórico.....</b>	<b>9</b>

Objetivos.....	10
<b>Objetivo General.....</b>	<b>10</b>
<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>10</b>
Hipótesis.....	11
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	12
<b>1.1. Introducción.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2. Factores de éxito para generar ventaja competitiva .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3. Principales teorías que estudian los factores de éxito empresarial .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4. Línea de tiempo de los estudios de factores de éxito .....</b>	<b>18</b>
<b>1.5. Dimensiones e instrumentos para medir los factores de éxito en negocios de artesanías .....</b>	<b>23</b>
<b>1.6. Modelo generado en la Teoría de Recursos y Capacidades .....</b>	<b>30</b>
CAPITULO II: METODOLOGÍA .....	35
<b>2.1. Introducción.....</b>	<b>35</b>
<b>2.2. Definición del objeto de estudio .....</b>	<b>37</b>
<b>2.3. Enfoque metodológico .....</b>	<b>39</b>
<b>2.4. Tamaño de la muestra .....</b>	<b>40</b>
<b>2.5. Matriz de variables .....</b>	<b>41</b>
<b>2.6. Detalle del instrumento para la recolección de datos.....</b>	<b>47</b>

2.6.1. Bloque uno “Identificación y ubicación de la empresa” .....	47
2.6.2. Bloque dos “Características generales del negocio” .....	47
2.6.3. Bloque tres “Formación del gerente” .....	48
2.6.4. Bloque cuatro “Posición tecnológica” .....	48
2.6.5. Bloque cinco “Calidad del producto o servicio” .....	49
2.6.6. Bloque seis “Capacidades de marketing” .....	50
2.6.7. Bloque siete “Formación del personal” .....	51
2.6.8. Bloque ocho “Innovación” .....	51
2.6.9. Bloque nueve “Éxito del negocio” .....	52
2.7. Procedimiento para la recolección de datos .....	53
CAPÍTULO III: RESULTADOS .....	54
3.1. Introducción.....	54
3.2. Interpretación de datos.....	55
3.2.1. Bloque II: Características Generales del Negocio.....	55
3.2.1.1. <i>Antigüedad del negocio</i> .....	55
3.2.1.2. <i>Tipo de empresa</i> .....	56
3.2.1.3. <i>Cantidad de operarios</i> .....	56
3.2.1.4. <i>Distribución de subsectores artesanales</i> .....	57
3.2.2. Bloque III: Formación del Gerente.....	58

<b>3.2.2.1. Formación del Gerente.</b> .....	58
<b>3.2.3. Bloque IV: Posición Tecnológica.</b> .....	58
<b>3.2.3.1. Capacidad Productiva.</b> .....	58
<b>3.2.3.2. Equipos tecnológicos.</b> .....	59
<b>3.2.3.3 Conexión a internet y presencia en la red.</b> .....	60
<b>3.2.3.4. Acciones en la red.</b> .....	61
<b>3.2.3.5. Posición tecnológica.</b> .....	61
<b>3.2.4. Bloque V: Calidad del Producto.</b> .....	62
<b>3.2.4.1. Certificaciones de Calidad.</b> .....	62
<b>3.2.4.2. Utilización de marcas.</b> .....	63
<b>3.2.4.3. Importancia de la calidad del producto.</b> .....	63
<b>3.2.4.4. Políticas de Apoyo.</b> .....	64
<b>3.2.5. Bloque VI: Capacidades de Marketing.</b> .....	66
<b>3.2.5.1. Importancia de la Capacidad de Marketing.</b> .....	66
<b>3.2.5.2. Canales de Distribución de los productos.</b> .....	67
<b>3.2.5.3 Agentes de cooperación.</b> .....	68
<b>3.2.5.4. Amenazas para el sector artesanal.</b> .....	69
<b>3.2.6. Bloque VII: Formación del personal.</b> .....	70
<b>3.2.6.1. Capacitación de los operarios.</b> .....	70

3.2.6.2. <i>Formas de Capacitación</i> .....	70
3.2.7. Bloque VIII: Innovación. ....	71
3.2.7.1. <i>Innovación</i> .....	71
3.2.7.2. <i>Tipo de innovación</i> . ....	72
3.2.7.3. <i>Obstáculos para la innovación</i> . ....	74
3.2.8. Bloque IX: Éxito del Negocio. ....	75
3.2.8.1. <i>Éxito del negocio</i> . ....	75
3.2.8.2. <i>Factores de éxito en los negocios de artesanía</i> .....	76
3.3. Contrastación de hipótesis .....	78
CAPÍTULO IV: PROPUESTA Y CONCLUSIONES .....	81
4.1. Introducción.....	81
4.2. Propuestas.....	82
4.2.1. Variable: Grado de estudios de los dueños o administradores de los negocios.....	82
4.2.2. Variable: Utilización de Recursos.....	83
4.2.3. Variable: Utilización de Recursos.....	84
4.2.4. Variable: Equipos que dispone en su negocio.....	86
4.2.5. Variable: Conectividad a la red.....	87
4.2.6. Variable: Tipos de acciones realizadas en la red.....	88

<b>4.2.7. Variable: Tecnología que posee el negocio.....</b>	<b>90</b>
<b>4.2.8. Variable: Mejoras en la Calidad. ....</b>	<b>91</b>
<b>4.2.9. Variable: Utilización de marcas. ....</b>	<b>93</b>
<b>4.2.10. Variable: Utilización de marcas. ....</b>	<b>94</b>
<b>4.2.11. Variable: Apoyo al sector artesanal. ....</b>	<b>96</b>
<b>4.2.12. Variable: Distribución del producto. ....</b>	<b>97</b>
<b>4.2.13. Variable: Riesgos de los negocios.....</b>	<b>99</b>
<b>4.2.14. Variable: Riesgos de los negocios.....</b>	<b>101</b>
<b>4.2.15. Variable: Riesgos de los negocios.....</b>	<b>102</b>
<b>4.2.16. Variable: Riesgos de los negocios.....</b>	<b>103</b>
<b>4.3. Conclusiones.....</b>	<b>106</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>114</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Operacionalización de los recursos estratégicos</i> .....	24
Tabla 2 <i>Teorías, hipótesis y metodologías empleadas en estudios similares</i> .....	28
Tabla 3 <i>Matriz de variables de estudio</i> .....	42
Tabla 4 <i>Proyecto No. 1 Becas para artesanos</i> .....	82
Tabla 5 <i>Proyecto No. 2 Fronteras Abiertas</i> .....	83
Tabla 6 <i>Proyecto No. 3 San Antonio y sus artesanías</i> .....	85
Tabla 7 <i>Proyecto No. 4 Implementación de TIC's</i> .....	86
Tabla 8 <i>Proyecto No. 5 Internet para artesanos</i> .....	87
Tabla 9 <i>Proyecto No. 6 Comercio Electrónico y Marketing Online</i> .....	89
Tabla 10 <i>Proyecto No. 7 Cursos de Menciones Artesanales</i> .....	90
Tabla 11 <i>Proyecto No. 8 Certificaciones para talleres artesanales</i> .....	92
Tabla 12 <i>Proyecto No. 9 Imagen corporativa</i> .....	93
Tabla 13 <i>Proyecto No. 10 Creación de Marca</i> .....	95
Tabla 14 <i>Proyecto No. 11 Políticas de Apoyo</i> .....	96
Tabla 15 <i>Proyecto No. 12 Aprende y exporta San Antonio</i> .....	98
Tabla 16 <i>Proyecto No. 13 Revalorización artesanías San Antonio</i> .....	99
Tabla 17 <i>Proyecto No. 14 Asociaciones Potenciadas</i> .....	101
Tabla 18 <i>Proyecto No. 15 Artesanía Consciente</i> .....	102
Tabla 19 <i>Proyecto No. 16 Organización del Turismo</i> .....	104

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Un marco práctico basado en la Teoría de los Recursos y las Capacidades .	31
<i>Figura 2.</i> Antigüedad del negocio .....	55
<i>Figura 3.</i> Clasificación de empresa .....	56
<i>Figura 4.</i> Cantidad de empleados.....	56
<i>Figura 5.</i> Distribución de subsectores artesanales .....	57
<i>Figura 6.</i> Nivel de formación del negociante.....	58
<i>Figura 7.</i> Capacidad productiva del negocio.....	59
<i>Figura 8.</i> Equipos tecnológicos en el negocio .....	59
<i>Figura 9.</i> Conexión a internet .....	60
<i>Figura 10.</i> Acciones que realizan en la red .....	61
<i>Figura 11.</i> Posición tecnológica del negocio.....	62
<i>Figura 12.</i> Certificaciones de calidad.....	62
<i>Figura 13.</i> Utilización de marca .....	63
<i>Figura 14.</i> Importancia de la calidad del producto .....	64
<i>Figura 15.</i> Políticas de apoyo GAD parroquial o cantonal .....	64
<i>Figura 16.</i> Políticas de apoyo Asociaciones .....	65
<i>Figura 17.</i> Políticas de apoyo Instituciones sin ánimo de lucro .....	65
<i>Figura 18.</i> Políticas de apoyo por el Gobierno Central .....	66
<i>Figura 19.</i> Importancia de las capacidades de marketing .....	66
<i>Figura 20.</i> Canales de distribución .....	67
<i>Figura 21.</i> Agentes que cooperan con los negocios.....	68
<i>Figura 22.</i> Amenazas para los artesanos .....	69

<i>Figura 23.</i> Formación del personal .....	70
<i>Figura 24.</i> Formas de capacitación .....	71
<i>Figura 25.</i> Innovación .....	71
<i>Figura 26.</i> Innovación en producto .....	72
<i>Figura 27.</i> Innovación en proceso .....	73
<i>Figura 28.</i> Innovación organizativa .....	73
<i>Figura 29.</i> Innovación de comercialización.....	74
<i>Figura 30.</i> Obstáculos para la innovación .....	75
<i>Figura 31.</i> Éxito de los negocios de artesanías .....	76
<i>Figura 32.</i> Factores de éxito de los negocios de artesanía .....	77

## RESUMEN

San Antonio de Ibarra, parroquia rural perteneciente al cantón Ibarra, tiene como principal atractivo turístico a las artesanías elaboradas en madera, las mismas que se comercializan a través de los locales de negocios ubicados en los alrededores de las plazas principales. Las artesanías de San Antonio son reconocidas a nivel nacional por la cantidad de maestros talladores y escultores que las elaboran en la misma localidad, logrando así que exista una amplia oferta y variedad de productos para satisfacer las expectativas de los visitantes. A pesar de esto, la actividad artesanal en la parroquia se ha visto disminuida progresivamente desde el año 2000, punto de la historia en el que ocurrió la dolarización, dejando a los artesanos sin su principal cliente, los colombianos. A raíz de esto, disminuyeron las ventas drásticamente, ocasionando que muchos de los artesanos tengan que buscar otra actividad económica. Sin embargo, los negocios que han sobrevivido, aplicaron estrategias distintas que les permitieron mantenerse hasta el día de hoy. Para descubrir cuál fue la base de esas estrategias, se hará énfasis en el estudio de la Teoría de los Recursos y Capacidades, la misma que propone abordar una empresa desde sus factores internos. Con la aplicación de una encuesta que abarcó variables clave del tema, se obtuvo que solo dos de los cinco aspectos que se propuso en la hipótesis son los que en realidad influyen en el éxito de los negocios de la parroquia.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **ÉXITO**
- **RECURSOS**
- **CAPACIDADES**
- **ARTESANÍA**

## **ABSTRACT**

San Antonio de Ibarra, a rural parish of Ibarra, has as its main tourist attraction the crafts made of wood, which are marketed through the business properties located around the main squares. The handicrafts of San Antonio are recognized nationally by the number of master carvers and sculptors who make them in the same town, thus achieving a wide range and variety of products to satisfy the expectations of visitors. Despite this, the artisan activity in the parish has been progressively diminished since 2000, a point in the history in which dollarization occurred, leaving the artisans without their main client, the Colombians. As a result of this, sales decreased drastically, causing many of the artisans have to look for another economic activity. However, the businesses that have survived, applied different strategies that allowed them to stay until today. To discover what was the basis of these strategies, emphasis will be placed on the study of the Theory of Resources and Capacities, which proposes to approach a company from its internal factors. With the application of a survey that covered the key variables of the topic, it was found that only two of the five aspects proposed in the hypothesis are those that actually influence the success of the parish's business.

### **KEY WORDS:**

- **SUCCESS**
- **RESOURCES**
- **ABILITIES**
- **HANDICRAFTS**

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se refiere al estudio de los Factores de Éxito en los negocios de artesanía, los mismos que han sido abordados por una infinidad de autores desde que se intentó elaborar una estrategia empresarial para que las empresas se mantengan a flote. Por tal motivo, dadas las distintas opiniones y consideraciones al momento de establecer cuáles son los que verdaderamente influyen en la consecución del anhelado éxito, aún en la actualidad es imposible llegar a un consenso. Un factor determinante en la fijación de estrategias para el éxito es la percepción sobre lo que en realidad significa, pues cada empresa o persona tiene una definición distinta de éxito, que se forma de acuerdo a los objetivos que haya establecido para su empresa.

En el caso particular de los negocios de artesanías, el objetivo principal, como en cualquier emprendimiento, suele ser la creación de riqueza, rentabilidad o presenciar el crecimiento de su empresa. Para esto, los artesanos fijan las estrategias que de acuerdo a su experiencia han sido efectivas, y se conforman con las ventas que obtengan, en lugar de buscar nuevas alternativas que les permitan mejorar sus resultados. Este modelo de gestión de los negocios artesanales, sumado a factores del entorno que han afectado directamente a esta actividad económica, ha provocado su fuerte disminución en los últimos 18 años.

Para determinar los puntos importantes que se deben analizar en un estudio de este tipo, se recurrió a revisar la literatura, donde se encontró la unanimidad de los

autores en el uso de la Teoría de Recursos y Capacidades, la cual, entre otros aspectos, ayuda a comprender por qué una empresa que se sitúa en la misma industria y se dirige al mismo mercado que otra empresa similar, puede tener éxito mientras que la segunda no. Desde hace ya varios años la atención se ha fijado en los recursos y características específicas internas de la empresa, para establecer ventajas competitivas sostenibles y vencer a la competencia.

En el capítulo I, se analiza a detalle la Teoría de los Recursos y Capacidades, tomando en consideración los aportes de autores en una línea de tiempo. Se discute ampliamente desde la definición de recurso y capacidad hasta los factores de éxito más aplicados en empresas de distintos tamaños, tanto pequeñas, medianas como grandes. Finalmente, se muestra como todos los ejes de la estrategia empresarial se aplican de manera cíclica en un modelo.

Dentro del marco de la teoría de recursos y capacidades, en el capítulo II se explica cómo se generó el instrumento para la recolección de datos, una encuesta que constó de 28 preguntas que en su mayoría son cerradas, y fue dirigida a los dueños o administradores de los negocios de artesanía en la parroquia de San Antonio de Ibarra, habiendo determinado la muestra a partir del punto de saturación de los datos. Al ser esta una investigación cualitativa con alcance descriptivo, el control de las variables fue no experimental, y de corte transversal. Además, la finalidad de estudio es aplicada, porque el fin último es elaborar propuestas de valor que mejoren el estado del sector artesanal. Durante la recolección de los datos existieron obstáculos, como el

desconocimiento de temas (innovación, tecnologías, capacitaciones, políticas de apoyo) por parte de los encuestados, o la mala interpretación de los mismos.

El análisis de los datos obtenidos se realizó en el capítulo III, a través del programa SPSS, donde se exponen los resultados por medio de figuras que contienen el bloque al cual pertenecen, el número de pregunta y lo que se pretende medir, así logrando parte de los objetivos planteados para este estudio, partiendo de las características generales del negocio hasta la apreciación que tiene los artesanos con respecto a cuáles son los factores de éxito que direccionan a los negocios artesanales. Además, se contestará la hipótesis plantea para el estudio,

El último componente de este capítulo esta direccionado a contestar la hipótesis planteada para todo el estudio, donde se dirá si la hipótesis cumple con los resultados obtenidos. Es así que, se establece que la formación del gerente o administrador del negocio y la calidad del producto direccionan el funcionamiento y la productividad de los negocios de artesanías, y los demás componentes: formación de los operarios, capacidades de marketing, posición tecnológica e innovación, según la apreciación de los artesanos, no han sido tomados en cuenta para el desarrollo del negocio.

A partir del antecedente de que los negocios de artesanías en San Antonio de Ibarra han disminuido considerablemente desde la transición de la moneda en el Ecuador (dolarización), por consiguiente, también sus ventas, se ha establecido el objeto de estudio, los cuales son los negocios que perduran y siguen elaborando sus artesanías con criterios y técnicas que están arraigados desde el principio de la actividad en la parroquia, y así se establecieron los factores que han influido

positivamente para que se mantengan (en el tiempo), pese a que las ventas han disminuido y la tendencia a la desaparición de negocios artesanales, por otro lado, se determinaron también los factores que no han tenido relevancia y han sido de poca utilidad para los artesanos de la parroquia.

## **Planteamiento del problema**

El sector de las artesanías es esencial en cada localidad, con sus propias características distintivas dependiendo de su ubicación geográfica y costumbres, y forma parte de la cultura de nuestros pueblos. Sin embargo, es considerado muy poco competitivo y lucrativo, ya que su oferta es poco estable, debido al bajo nivel de producción y la poca capacidad que los productores tienen para cumplir plazos y las limitadas formas de pago que ofrecen a sus clientes. Otro aspecto a destacar, es la dificultad que tienen para competir con productos fabricados a través de procesos industriales, donde los costos disminuyen radicalmente debido a las economías de escala.

Dentro de este contexto, se debe agregar que son pocos los artesanos que tienen conocimientos acerca del proceso administrativo y de buenas técnicas de mercadeo que les conduzca al éxito en sus emprendimientos, incluso para muchos es complicado determinar si están realmente percibiendo rentabilidad, puesto que carecen de un registro de ventas y compras, así como del tiempo de producción (Hernández, Yescas y Domínguez, 2007). Esta problemática es evidente en negocios relacionados con artesanías en América Latina (UNESCO, 2011) y Ecuador no es la excepción.

Analizando el caso de San Antonio de Ibarra en la provincia de Imbabura, se ha consolidado como referente artístico, artesanal y patrimonio cultural del Ecuador, ofreciendo gran variedad de artesanías en diferentes géneros, que han dado paso a importantes exposiciones de artistas plásticos y escultores, como en la quinta edición

del Bienal Nacional de Escultura San Antonio, realizada en el año 2015, según el MINTUR.

Según los pobladores de San Antonio, la fuerte disminución de artesanos inició con la dolarización, puesto que los colombianos, quienes eran los mejores clientes de estas artesanías, dejaron de comprarlas. Por otro lado, las autoridades nacionales prohibieron el uso de maderas que estaban en peligro de extinción, como es el caso del cedro y nogal, generando un mercado informal que encareció la materia prima. La salida que encontraron muchos de los artesanos fue realizar las piezas de madera bajo la modalidad de producción en serie, o en última instancia, dedicarse a otra actividad. Sin embargo, quienes hasta el día de hoy poseen sus negocios de artesanías en madera, han sabido sobrellevar los obstáculos y mantenerse en el mercado, por lo que subyace la pregunta ¿qué características son las que han determinado su permanencia en el mercado, a pesar de las condiciones del entorno?

### **Justificación**

Los factores de éxito han sido utilizados por las empresas para garantizar su subsistencia en el mercado, pero ya que permanecer no es suficiente, estos factores han logrado que las empresas además puedan crear ventaja competitiva y buen desempeño económico, pese a las variaciones del entorno. Siendo así, los factores de éxito más aplicados: dirección de talento humano y productos, recursos tecnológicos, financieros e innovación; y la flexibilidad de la estructura organizacional (Aragón, 2005).

**Conveniencia.**

La presente investigación aportará de manera significativa en el ámbito del manejo empresarial que los artesanos tienen en sus propios negocios, y para quienes buscan formas de mejorarlos, garantizando su firmeza en el mercado. Es decir, arrojará resultados aplicables a todo tipo de negocio que se dedica al diseño y fabricación de artesanías en zonas que se han destacado por esta actividad, de modo que tengan ventajas competitivas sostenibles a través del manejo adecuado y bien direccionado de sus recursos tangibles e intangibles.

**Relevancia social.**

Los beneficiados serán todos los artesanos que tienen sus negocios ya establecidos en la parroquia San Antonio de Ibarra, así como artesanos que deseen iniciar uno, ya que podrán poner en práctica estrategias empresariales que se han consolidado como exitosas en su propia comunidad. Se logrará establecer nuevas estrategias detectando los factores que influyeron en el éxito de los negocios de artesanías de San Antonio de Ibarra que han permanecido hasta el día de hoy, y seleccionando los factores asociados a las medidas de éxito que se recomiendan en estudios anteriores con base en el mismo tema, para luego depurarlos y así determinar aquellos factores que tienen el mayor impacto en el éxito de los negocios de artesanía de esta localidad en específico. Se espera de este modo, promover el desarrollo endógeno de la actividad artesanal.

### **Implicaciones prácticas.**

Los negocios artesanales, por ser en su mayoría familiares, tienen características distintas a empresas pequeñas, medianas o grandes de otra índole, razón por la cual requieren un estudio diferente en cuanto a estrategia empresarial se refiere. En primera instancia, este tipo de negocios se basa netamente en función de las expectativas de los turistas o potenciales compradores, y suelen negarse a realizar innovaciones debido a que una de las características más apreciadas de estos productos es el ser típicas y tradicionales, personificando de cierta forma la historia e identidad del lugar. Por otra parte, un artesano no está dispuesto a hacer cambios en su organización, manejo de producto o ventas si él y su familia no perciben que intentar algo distinto a lo que han hecho a lo largo de toda su experiencia y la de sus competidores les dará una ventaja en realidad.

Llama la atención que a pesar de tener condiciones adversas que gradualmente han mermado la actividad artesanal en la parroquia, ésta sigue distinguiéndose como una localidad en la que priman los negocios de artesanía en madera, evidenciando que los artesanos que ponen en práctica ciertos puntos o estrategias a nivel interno, pueden sostenerse mientras que otros han tirado la toalla. Este estudio es el principio para lograr inicialmente entender los ejes sobre los que articulan su éxito los negocios en San Antonio, sin embargo para una vasta comprensión se requiere un completo análisis en todas las áreas y tomando en cuenta la viabilidad de estrategias pasadas en la actualidad y el futuro, que muestren el camino guía para futuros artesanos emprendedores y a gran escala.

**Valor teórico.**

Esta investigación permitirá llenar el vacío de conocimiento en cuanto a la importancia y el efecto positivo que tiene la gestión consciente de recursos y capacidades internas de los negocios artesanales, ya que no es lo mismo realizar acciones para mantener un negocio de manera empírica que hacerlo de manera estructurada, con una base teórica demostrada, y así sacar provecho de la misma. De igual manera, se podrá generalizar los resultados obtenidos en este estudio para cualquier localidad en la que existan negocios de artesanía con productos similares o iguales, que sean el distintivo de la localidad en cuestión, puesto que las características de los dueños de los negocios a nivel de formación, uso de tecnología, marketing e innovación tenderán a ser los mismos.

Sobre las bases de las ideas expuestas, este trabajo servirá netamente para revisar y apoyar la Teoría de los Recursos y Capacidades, la misma que es tomada en cuenta para el análisis interno de las organizaciones y su consecuente manejo y gestión para la consecución de una ventaja competitiva sostenible, que es lo que toda empresa apunta conseguir. De manera particular, se podrá apreciar el comportamiento o relevancia que las variables: formación del gerente y personal, posición tecnológica, calidad del producto, capacidades de marketing e innovación tienen en el desempeño de un negocio artesanal, puesto que se combinarán preguntas relativas a estas variables y los encuestados tendrán la posibilidad de explicar el o los motivos de sus respuestas.

De acuerdo a lo revisado en la literatura, los resultados que se obtienen en estudios que se llevan a cabo en grandes espacios geográficos difieren en gran manera de aquellos que se realizan en porciones pequeñas de territorio, es por esto que se podrá contrastar los resultados que se obtengan en este caso de estudio con aquellos similares, en cuanto a espacio geográfico se refiere, para corroborar o contradecir los mismos, y así sugerir las hipótesis que puedan constituirse como base de un nuevo tema de investigación planteado en esta misma línea.

## **Objetivos**

### **Objetivo General.**

Analizar los factores de éxito que influyen en los negocios de artesanías en San Antonio de Ibarra, mediante información actualizada de los mismos, con el fin de que se promueva el desarrollo de la actividad artesanal.

### **Objetivos Específicos.**

Establecer, a través del análisis dialéctico, la relación de la Teoría de los Recursos y Capacidades con los factores de éxito en negocios del sector artesanal para la definición de las dimensiones y variables de estudio.

Definir la metodología que permita direccionar la investigación en cuanto al tipo, diseño y enfoque, elaborando el instrumento de recolección de datos para el análisis de los factores internos de los negocios de artesanías.

Detallar los recursos y capacidades que permiten a los artesanos crear un factor diferenciador y generador de productos competitivos en sus negocios de artesanías.

Identificar las debilidades en el uso de recursos y capacidades en los negocios de artesanías de San Antonio de Ibarra para el diseño de una propuesta de valor en la oferta de productos artesanales.

### **Hipótesis**

Los factores que llevan al éxito competitivo e influyen positivamente a los negocios de artesanías en San Antonio de Ibarra son: la formación del gerente y del personal, posición tecnológica, calidad del producto, capacidades de marketing y la innovación.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

### 1.1. Introducción

Hablar de éxito empresarial abarca muchos aspectos, principalmente porque cada empresa tiene sus propios parámetros para medirlo, es decir que las empresas aprecian de manera distinta al éxito, en función del cumplimiento de sus propios objetivos, el éxito de un negocio se mide por el grado en que sus objetivos son logrados. La Junta de Andalucía (2004), en el caso particular de los negocios de artesanías, plantea que los objetivos suelen girar, en su mayoría, en torno a la creación de riqueza, rentabilidad y crecimiento de la empresa. Asimismo, los dueños de los negocios alcanzan los objetivos en base a la aplicación de estrategias obtenidas de su experiencia y que tengan valor para ellos y su familia.

Como antecedentes de la Teoría de Recursos y Capacidades, están los estudios realizados por Penrose, E. (1959), al señalar que la expansión de la empresa no depende de la demanda de los productos que actualmente tiene, sino de los recursos que dispone para producir nuevos artículos y entrar en nuevos mercados. Además, Grant, R. (1996), afirmó que para adaptarse a un entorno cambiante, prima para la estrategia lo que la empresa es capaz de ofrecer, en lugar de las necesidades que pretende satisfacer. Por su lado, Porter, M. (1985) introdujo el concepto de cadena de valor, como un mecanismo para conocer la potencialidad de los recursos como fuente de ventaja competitiva sostenida.

Thurow, L. (1992), descubrió que las tecnologías de proceso estaban adquiriendo mayor importancia que las tecnologías de producto, por ser menos

vulnerables y apoyadas en capacidades. Hitt (1999), aseguró que hay características específicas de casa empresa que se relacionan con el desempeño económico dentro de una industria. De este modo, se puso la atención en los recursos intangibles de la empresa, que antes no eran tomados en cuenta, como: marcas, conocimiento tecnológico, habilidades del personal, contratos comerciales, entre otros. Además, se hizo la distinción entre “recursos” y “capacidades”, definiéndose que los recursos son activos que posee la empresa, mientras que las capacidades se refieren a la habilidad de combinar y explotar recursos a través de las actividades organizacionales.

Los factores de éxito han sido utilizados por empresas para garantizar su permanencia en el mercado, pero ya que permanecer no es suficiente, estos factores han logrado que las empresas además puedan crear ventaja competitiva y buen desempeño económico, pese a las variaciones del entorno. Siendo así, los factores de éxito más aplicados: dirección de talento humano y productos, recursos tecnológicos, financieros e innovación; y la flexibilidad de la estructura (Aragón, 2005).

## **1.2. Factores de éxito para generar ventaja competitiva**

Históricamente, los factores de éxito han sido definidos desde varios puntos de vista, siendo el punto de convergencia el hecho de que son vitales para la estrategia y planificación estratégica (Vásquez, 2002). Obtienen un papel primordial en cuanto a las ventajas competitivas se refiere, dado que esta se obtiene por la calidad, cantidad y forma en que se utilizan los factores endógenos de la empresa, mas no por la situación de los factores exógenos de la misma (Penrose, 1958). Se puede reconocer una ventaja competitiva cuando una organización es capaz de competir con otra,

otorgándose una posición relativamente superior frente a ella, y como es lógico, dentro de un entorno que tiende a cambiar constantemente, la única alternativa que existe es apoyarse en las fortalezas para sacar provecho a las oportunidades existentes, y de este modo, alcanzar el éxito deseado.

Para entender lo que engloban los factores de éxito, es necesario revisar los conceptos “Factores claves de éxito” o FCE, y “Factores generadores de éxito” o FGE. El primer concepto hace referencia a los atributos que debe tener determinado producto para influir en su decisión de compra, es decir, se centran en las preferencias del cliente, mientras que los FGE corresponden a los procesos que generan valor, y que según Porter (1985), son las actividades primarias dentro de la Cadena de Valor. En otras palabras, los factores generadores de éxito son recursos tangibles o intangibles que deben estar a disposición para que sea posible crear un producto con que cree valor para el cliente y así se genere una ventaja competitiva sostenible. Según Porter (1985), la ventaja competitiva se define como la utilidad que una empresa es capaz de generar para sus clientes. Esto se traduce en precios más bajos de producción obteniendo beneficios similares a los de las empresas competidoras.

El concepto recurso carece de un consenso en cuanto a su definición, puesto que mientras algunos autores lo aprecian en un sentido amplio y general, que abarcaría a las capacidades, otros consideran que sí se puede diferenciar entre un recurso y una capacidad. De acuerdo a la primera perspectiva, es Wernerfelt (1984) quien destaca que un recurso integra a todos los activos tangibles e intangibles que articulan una empresa, los mismos que la dotan de fortalezas y también debilidades, como por

ejemplo el personal calificado, proveedores, maquinaria. En contraste, Grant (1991) se mantuvo en que el modo de diferenciar un recurso y una capacidad es determinar lo que la empresa tiene o sus activos (recursos) y lo que ésta hace o puede hacer a través de sus habilidades (capacidades).

Mediante el análisis de los recursos y capacidades se identifican las fortalezas y debilidades de una organización y si con base en ellos se pueden explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, se constituyen en fuente de ventaja competitiva, por lo que ha de apuntarse a la generación de capacidades distintivas para lograr ventajas competitivas sostenibles (Ibarra & Suárez, 2002). A través de los recursos y capacidades, la organización puede hacer realidad y ajustar la estrategia, sin embargo, surge la necesidad de ser dinámico, puesto que el ahora no es suficiente para asegurar la victoria frente al competidor, se requiere potenciar y regenerar las habilidades para que puedan ser sostenibles a futuro, y permitan a la empresa hacer cosas mejor o diferente a las demás (Pulido, 2010). Los recursos y capacidades cada vez tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa y que el beneficio de la empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación y uso de las capacidades y recursos de los que dispone.

### **1.3. Principales teorías que estudian los factores de éxito empresarial**

En un sentido amplio, el éxito empresarial ha sido abarcado desde distintas perspectivas. En primer lugar, se llegó a considerar que éste variaba en función de la perspectiva macroeconómica, es decir que una empresa se veía afectada por factores

como competitividad de los países, territorios, tipos de cambio, entre otros. En otras palabras, se destacaba el peso que tiene el entorno, aspectos como el efecto industria y el efecto país para una empresa, de modo que los factores internos ocuparían un segundo lugar en cuanto a importancia para el éxito empresarial se refiere. Sin embargo, este enfoque tiene una fuerte limitación para poder ser generalizable, y es que depende de que se pueda asumir o no un comportamiento homogéneo de las empresas, lo cual, en los últimos años no se da con frecuencia. Todo lo contrario, más bien se evidencia claramente la heterogeneidad de las organizaciones, para lo cual es oportuno analizar la Teoría de los Recursos y Capacidades.

Para muchos (Barney, 1991; Bueno, 1998; Hamel y Prahalad, 1995), las competencias que una empresa puede llegar a desarrollar están definidas por el modo en que se utilizan los recursos y se realizan ciertas actividades. La Teoría de Recursos y Capacidades intenta definir por separado cada uno de ellos y explicar cómo en conjunto logran que la organización alcance el éxito. Por su parte, Wernerfelt (1984) incluye en los recursos a la planta y equipos, propiedad intelectual, así como las capacidades y competencias de las personas, destacando que los recursos por sí mismos no generan valor, sino que éste se da por la interacción entre éstos, y solamente cuando cumplen con ser difíciles de imitar, ser valiosos y muy difíciles de sustituir por la competencia. Grant (1991), considera como recursos a los que pertenecen al grupo de tangibles e intangibles, siempre y cuando sean de propiedad de la empresa.

Las capacidades son habilidades para desempeñar una tarea que puede involucrar mucha cooperación y coordinación entre la gente y los recursos, dentro de las cuales se incluyen a I+D, servicio al cliente, entre otras (Sáinz, 2002). Estos factores deben ser utilizados acorde a las necesidades de la empresa y tomando en consideración las condiciones del mercado, puesto que se puede incurrir en desperdicios de tiempo y recursos cuando éstos no se traducen en buenos rendimientos (Pulido, 2010). Para sacarle el mayor provecho a las capacidades de una empresa y sus competencias distintivas, es preciso concentrarse en lo que mejor sabe hacer la empresa, y que simultáneamente se cumplan estas tres condiciones: que el valor sea percibido por el cliente, que sea propiedad únicamente de la empresa, y que sea aplicable a varias líneas de bienes o servicios (Hamel & Prahalad, 1995).

Una de las mayores contribuciones en la Teoría de Recursos y Capacidades es poder ser considerada como la teoría de la ventaja competitiva, abarcando el estudio del alcance y mantenimiento de la misma. No obstante, la importancia está en diferenciar las competencias que son básicas o clave para la empresa, de aquellas otras que no lo son, pudiendo conocer de este modo, las fuentes que generan sus ventajas competitivas y poder estudiar la durabilidad de las mismas. Las condiciones que deben cumplir los recursos y capacidades para alcanzar una ventaja competitiva, son: ser difícilmente apropiables, escasos, sostenibles, casi imposibles de imitar, no sustituibles y de alguna manera ser superiores a los recursos de la competencia (Ibarra & Suárez, 2002).

#### **1.4. Línea de tiempo de los estudios de factores de éxito**

En cuanto a los orígenes y fundamentos de la teoría, Penrose, E. (1959), es quien da inicio a la Teoría de los Recursos y Capacidades, quien en su Teoría del Crecimiento de la Firma argumenta que una organización es un conjunto de recursos productivos, unos de naturaleza física o tangible y otros de naturaleza humana, cuya función es adquirir y organizar personas y recursos, de modo que sean rentables, mientras se suministra un bien o servicio a un mercado en particular. Los “recursos” son definidos por la precursora de la Teoría, Edith Penrose (1959), como objetos de naturaleza física que la empresa puede adquirir o contratar con el fin de mejorar la efectividad de una parte o de toda la empresa, mientras que los servicios, más conocidos en la actualidad como “capacidades” son aquellas contribuciones resultado de combinar los recursos de la firma. Es decir, los recursos pueden convertirse en servicios al final del proceso productivo.

En lo que se refiere a la heterogeneidad y el uso especializado de los recursos, Penrose destacó que aunque en ese entonces los recursos se agrupaban en tierra, trabajo y capital, existía una falta de homogeneidad en su clasificación, ya que cada uno podía subdividirse en muchos recursos, especialmente cuando se habla de recursos humanos. Además, los recursos pueden traducirse en un sinfín de servicios, los cuales aumentan las oportunidades productivas de la empresa, tanto en el caso de los recursos humanos como de los materiales, al combinarse de diferentes formas pueden dar como resultado diferentes tipos de servicios. En otras palabras, la rentabilidad no se obtiene de los recursos, sino de los servicios que tales recursos

generan, y asimismo, un recurso empleado para fines diferentes o de manera diferente y en combinación con tipos o cantidades diversas de otros recursos rinden servicios también diferentes.

Penrose también menciona que un gerente con experiencia y conocimientos acerca de los recursos a disposición de la empresa, así como de los de la competencia es una pieza clave para asegurar el buen manejo y explotación de los mismos, y destaca que en lugar de buscar una buena posición en el mercado para tener éxito como empresa, lo importante al momento de obtener una ventaja competitiva es el modo en que se utilizan los recursos a nivel interno, logrando establecer un tipo de estructura que la competencia no pueda imitar, tanto a nivel de las competencias empresariales como directivas. Por su parte, Andrews (1971) corrobora la idea de que los recursos y competencias pueden generar ventaja competitiva frente a sus rivales si son utilizados correctamente, siempre y cuando se tome en cuenta las oportunidades que presenta el entorno económico empresarial.

Nelson y Winter, (1982) en su libro de la Teoría Evolucionista del Cambio Económico, destacan los cambios que se producen en las compañías a raíz de los estímulos de la adversidad y la incertidumbre. Estos autores prestan especial importancia al hecho de que las decisiones erradas son inevitables, dado el dinámico e incierto ambiente económico en el que la empresa está inmersa. Al igual que en la biología evolutiva, los autores se centran en la explicación de cómo se van reproduciendo los modelos a través del tiempo, teniendo como actores a la población que hace tangible y visible la ejecución de aquellos modelos. Su propósito primordial es

diseñar estructuras teóricas que consideren a la incertidumbre y a la diversidad como eje central para explicar la innovación y su naturaleza evolucionista.

El entorno de la empresa tiene una gran influencia en los resultados de una organización, sin embargo no es la explicación de que algunas empresas tengan éxito y otras no. Por su parte, Werferfelt (1984), concede especial importancia al modo en que las empresas manejan sus recursos y capacidades, base de las cinco fuerzas de Porter (1985) que permiten que exista un clima laboral favorable para alcanzar el preciado éxito empresarial. Sin embargo, se requiere conocer el entorno, en lo que concierne a la demanda del mercado, así como la oferta existente por parte de nuestros competidores, para evitar la inversión infructuosa de recursos y direccionar acertadamente los esfuerzos de ventas, estableciendo la estrategia adecuada que consiga superar a la competencia.

Las capacidades han sido consideradas en el pasado como “competencias distintivas”, debido a que comprenden aquellas características o acciones de cierta empresa que la hace mejor que sus competidores. También fueron llamadas “competencias esenciales” por Prahalad y Hamel (1990), puesto que son un grupo de capacidades que tienen más peso para alcanzar los resultados de la organización que otras, y evidencian experiencia y aprendizaje en cuanto a la coordinación de técnicas para producir o integrar tecnología. Se considera a una competencia “esencial” solo si su valor es claramente percibido por el cliente, le permite diferenciación frente a la competencia y si se pueda aplicar a todas las líneas de productos que la empresa posee.

Por su parte, Morcillo (1997) presenta la idea de que las competencias esenciales están compuestas por competencias tecnológicas, así como los saberes o experiencia que se han acumulado, llamadas también competencias personales, englobando actitudes y habilidades del personal de la empresa, y de competencias organizativas. Estas competencias o capacidades organizativas se pueden desarrollar y mantener únicamente a través de la experiencia, formándose gracias a las rutinas diarias que permiten que se formen patrones y así perfeccionarse a lo largo del tiempo.

Wheeler y Hirsh (2000) enfatizan que lo más importante no es el producto, sino la forma en que se vende puesto que la transportación, el almacenaje, el manejo de los materiales y todas las actividades de distribución física llevan el producto a su mercado objetivo. Actualmente, los recursos intangibles predominan en importancia cuando se trata de crear ventaja competitiva, el conocimiento es la clave, al poderse utilizar de manera simultánea, no deteriorarse con el uso y poder combinarse dando origen a uno nuevo, ajustándose a los cambios constantes del entorno. Para Bueno y otros (2005), la generación de competencias de manera constante permite tener la ventaja competitiva.

En el estudio realizado por Rubio y Aragón (2002), se explica de manera muy clara cómo la teoría de los recursos y capacidades permite profundizar en el análisis de las diferencias en el desempeño de las empresas que pertenecen a un mismo sector, y tienen niveles de éxito distintos, ya que como se ha mencionado, los elementos que determinan los resultados y competitividad de un negocio están en el nivel interno de los mismos. Para Rubio y Aragón, el núcleo de la teoría está en dos puntos importantes: el primero, que cada empresa es distinta por los recursos y capacidades

que posee para generar ventajas competitivas, y el segundo, que es esta diferenciación puede ser sostenible a largo plazo, obteniendo rentabilidad cada vez mayor.

La estrategia debe tomar la dirección en base a los recursos y capacidades internos, ya que éstos son la principal razón de que la empresa consiga ser rentable. Y en el momento en que sus recursos y capacidades dejan de ser únicos, es decir, que se pueden replicar por la competencia, es momento de innovar, o a su vez, es momento de buscar un espacio del mercado en el que los recursos y capacidades que la empresa posee, le otorgue la ventaja y así seguir estando a la cabeza (Pulido, 2010). La existencia de una estrategia responde a la necesidad de limitar el alcance de las que cumplen con lo que la empresa desea alcanzar, descartando todas aquellas que no generen valor o la rentabilidad esperada.

En los estudios realizados sobre factores de éxito en empresas pequeñas y artesanales, con base en la Teoría de Recursos y Capacidades, se ha comprobado su importancia para la explicación de los factores que les permiten ser exitosas. En el caso del estudio realizado por Hernández, Yescas y Domínguez (2007), corroboran que la teoría mencionada es aplicable a estudios sobre empresas y negocios de índole artesanal, dado que las empresas de este tipo pueden sacar provecho de sus recursos tangibles e intangibles de manera eficiente, logrando la ventaja competitiva en su sector. Por otra parte, Rubio y Aragón (2005), en su estudio acerca de los factores de éxito competitivo en las pymes, destacan que una empresa pequeña no puede basarse en las variables en las que articulan el éxito empresarial las grandes empresas, pues lógicamente éstas últimas tienen mayor ventaja, imposibilitándoles competir y que

aprovechen los recursos que disponen. Es así, que se han propuesto para el caso particular de los negocios de artesanías, tomar en cuenta aspectos como: TIC's, innovación, capacidades de marketing y calidad, y recursos humanos para su análisis y explotación adecuada.

### **1.5. Dimensiones e instrumentos para medir los factores de éxito en negocios de artesanías**

En el estudio realizado por Hernández (2007, p. 83), que identifica los factores que determinan el éxito en los negocios de artesanías en México, con la hipótesis “el éxito de los negocios de artesanía depende de las capacidades y de los recursos que poseen los artesanos”, asegura que el éxito se puede medir de acuerdo a distintos criterios, como: satisfacción del negocio, ingresos en ventas o crecimiento del tamaño del negocio. Los recursos estratégicos que se eligieron para el análisis fueron: recursos financieros, tecnológicos y de innovación, y en cuanto a las capacidades se tomó: mercadotecnia y personal. Se llegó a la conclusión de que la innovación administrativa, el financiamiento, la tecnología de producción y administración, la capacidad del manejo del proceso y empaque, la diferenciación y la información, son parte de la clave de ese éxito.

Las dimensiones y variables que se tomaron en cuenta para el estudio mencionado se detallan en la tabla 1, a continuación:

**Tabla 1**  
*Operacionalización de los recursos estratégicos*

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Financiamiento	Situación financiera reciente y a corto plazo	Financiamiento de diferentes fuentes Monto del financiamiento Fin último del crédito
Tecnología	Tecnología de producción (cantidad y uso, manual y automática)	Maquinaria Herramientas Instrumentos
	Tecnología en administración	Espacio funcional Equipo
Innovación	De producto	Nuevos o modificaciones a: Colores Productos Tamaños Texturas
	De proceso	Nuevos o modificaciones a: Equipo Producción Técnicas Materiales Tiempos
	Administrativa	Nuevos o modificaciones a: Formas de organización Distribución de trabajo o productos Mercados Relación con clientes y proveedores Cobranza
Capacidades de marketing	Diferenciar productos y servicios	Acciones de diferenciación Acciones de información sobre el producto
	Mejorar los productos o servicios	Cambios y mejoras el producto Acciones con respecto al empaque
	Proporcionar gran cantidad de productos o servicios	Acciones para la calidad del producto
	Fijar precios competitivos	Manejo de costos de producción
	Posicionar el negocio	Acciones para fijar el precio
	Manejar los canales de distribución	Distribución del producto: local, nacional e internacional.
	Realizar publicidad	Acciones de los intermediarios Uso de medios de publicidad

**CONTINÚA**

Capacidades del personal	En el manejo del negocio	Qué tan hábil se siente para: Dirigir el negocio Conocer a proveedores, clientes y su personal Buscar asesoría y participación en eventos
	En el manejo del proceso	Elaborar manuales de procedimientos técnicos y administrativos
	Sobre administración	Manejar sus equipos y herramientas de producción Detectar fallas en sus equipos y herramientas Dominar todo el proceso de producción

---

Fuente: (Hernández, Yescas, & Domínguez, 2007)

En cuanto a tecnología en administración, se incluyen procesos de planeación, así como proyectos y el correcto manejo de inventarios y sistemas informáticos, sin embargo, es común ver en los negocios de artesanías un escaso uso de este tipo de tecnología. Este es un punto débil, ya que generalmente los artesanos no disponen del conocimiento necesario en todas las áreas que una empresa en crecimiento supondría, es decir, en temas como administración, equipo e instrumentos técnicos para manejar el negocio de manera más eficiente (Hernández, Yescas, & Domínguez, 2007). Y si de eficiencia se trata, debe considerarse mejorar de forma constante el proceso de producción, el mismo que se ve limitado por requerir de alta especialización en cada producto y en todas sus etapas de elaboración. Un artesano requiere ser competitivo debido al incremento acelerado de negocios similares en el mismo lugar, por el aumento de turistas, que exigen que exista una mayor oferta de productos de acuerdo a sus gustos y preferencias.

Del mismo modo, tomar en cuenta aspectos como el empaque del producto, suelen dar un valor agregado a quienes se toman el trabajo de hacerlo bien. En el caso

de las artesanías, por ser productos elaborados a mano, requieren de un mayor cuidado en su traslado, para lo cual necesitan una buena envoltura, pero muchas veces solo se limita a una funda de plástico o papel, sin ningún tipo de marca, impidiendo que se pueda diferenciar correctamente y se convierta en un referente para el turista en el futuro. La variedad de productos, sus distintos tamaños, formas, colores, texturas y particularidades son muy atractivos para los potenciales compradores, el mismo que está en plena libertad de escoger aquel que más llame su atención. Los artesanos tienden a fijar su estrategia de ventas basándose en el precio bajo que le puedan dar a su producto para convencer al turista de una compra, sin embargo, está limitando su capacidad de diferenciarse (Hernández, Yescas, & Domínguez, 2007).

El precio es un determinante para la acción de compra, y es fácilmente manipulable por el dueño del negocio, el mismo que tiene la capacidad de fijar el precio de acuerdo al valor que sabe que el turista puede otorgar a esa artesanía en particular, y su estrategia de venta consiste en permitir el regateo y así lograr la venta. Una misma artesanía puede ser vendida a un precio distinto, dependiendo de algunas razones como: espacio geográfico en el que se encuentra el negocio, época del año, o nacionalidad del turista, puesto que no es el mismo precio para un turista local, que para uno nacional o extranjero, incluso dependiendo el país de procedencia, existe más variación en el precio. No obstante, los artesanos tienen cuidado en no subir en exceso el precio, ni tampoco en bajarlo demasiado, pues podría entenderse como que el producto es de mala calidad. Un negocio de artesanía puede crecer manejando correctamente su calidad y sus precios (Hernández, Yescas, & Domínguez, 2007).

Un estudio realizado por Alama, E. (2008), en la ciudad de Madrid, destaca que el capital intelectual, enfocándose a los recursos y capacidades, es ventaja competitiva sostenible en el tiempo. El capital intelectual hace referencia al recurso intangible, el cual permite combinar los mismos para que la empresa pueda funcionar, Brooking, A. (1997). Por otra parte Edvinsson (1996) menciona que, el capital intelectual abarca las capacidades que están dentro del ser humano, incluyendo el capital estructural, siendo este el que crea relaciones y nos da el know-how, por ejemplo. De este modo, un artesano conoce perfectamente cómo manejar su innovación administrativa, el proceso de producción y sus precios.

Estos breves ejemplos sirven como base del estudio planteado, y establecen ciertas premisas que guían la investigación, la misma que busca definir un modelo base para el fortalecimiento del tejido empresarial artesanal de San Antonio de Ibarra. En cuanto a la metodología empleada en estudios similares al planteado, se explica en la tabla 2:

**Tabla 2***Teorías, hipótesis y metodologías empleadas en estudios similares*

<b>Tema / Autor / Año</b>	<b>Teoría Base</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Metodología / Instrumentos</b>
Factores de éxito en los negocios de artesanía en México (Hernández y otros, 2007).	Teoría de los Recursos y Capacidades	El éxito de los negocios de artesanía depende de las capacidades y de los recursos que poseen los artesanos.	De corte estadístico: medición operacional de conceptos, selección de factores asociados a las medidas de éxito, depuración con análisis de regresión múltiple. Instrumento: Entrevista
Tejido empresarial y factores de éxito. Una aproximación al caso Andaluz. (Junta de Andalucía, 2004)	Movilidad empresarial	Lo realmente importante no es el número de empresarios de una economía sino el talento de éstos, sin olvidar que el número de empresarios afecta al nivel de renta y empleo de la economía aunque no a su evolución a largo plazo.	-Cuantificar el concepto de éxito empresarial (factores específicos a los empresarios, factores asociados a las empresas, factores externos) -Modelo de datos de panel (de corte transversal y longitudinal) -Regresiones de modo individual
Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. (Rubio y Aragón, 2002)	Teoría de los recursos y capacidades	H1 = El éxito competitivo de la empresa medido a través de la rentabilidad económica (o a través de un indicador global) se ve afectado positivamente por la formación del gerente, la posición tecnológica de la empresa, la calidad del producto o servicio, las capacidades de marketing, la capacitación del personal y la innovación.	Modelo de regresión multivariante explicativo del éxito competitivo: La técnica de recogida de información fue una encuesta personal, utilizándose como soporte un cuestionario autoadministrado dirigido al gerente de la empresa.

**CONTINÚA**

Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector vitivinícola en la denominación de origen calificada Rioja. (Sáinz, 2001)

Teoría de los Recursos y Capacidades

En los resultados de las empresas influyen tanto los factores externos o de contexto como los de carácter interno y entre ellos existen distintas relaciones de interdependencia.

Método deductivo, de carácter cuantitativo y transversal.

Encuesta dirigida al personal de máximo nivel (Gerente).

Remisión de cuestionarios de forma paulatina, por grupos homogéneos de empresas o en función de su pertenencia a una misma asociación. Una vez enviados, se realizan llamadas telefónicas para explicar el objetivo del trabajo, confirmar su recepción e identificar la persona de contacto. Luego, nuevas llamadas para conseguir una respuesta satisfactoria.

- Depurar contenidos, análisis descriptivo bivariable, resumiendo aspectos más destacables.
- Análisis Factorial de Componentes Principales
- Análisis de conglomerados.
- Regresión lineal múltiple.

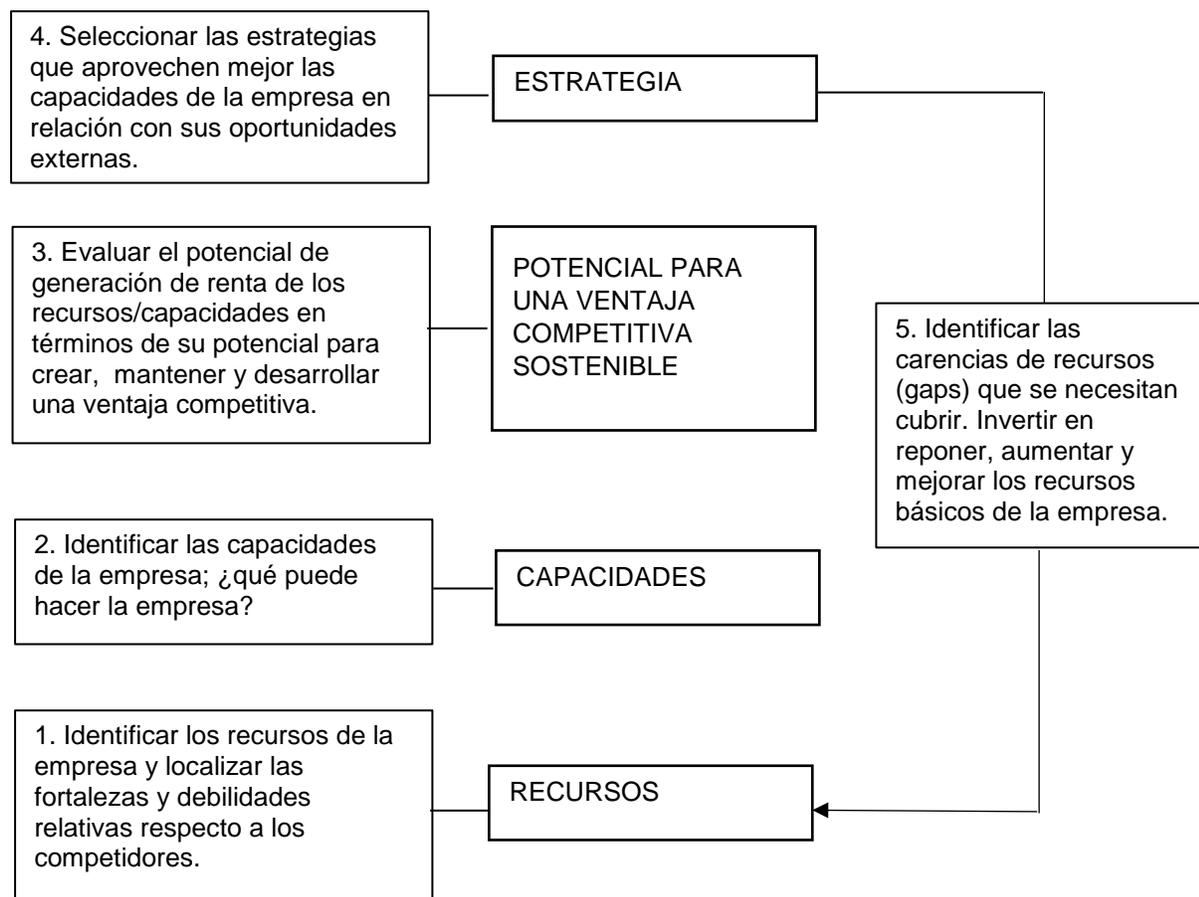
Instrumento: encuesta postal, por correo. Y tratamiento de la información, a través de SPSS.

---

## **1.6. Modelo generado en la Teoría de Recursos y Capacidades**

Desde sus inicios, las definiciones presentadas para factores de éxito han dado cabida a confusiones por no poseer los mismos contenidos, de modo que desencadenan distintos modelos. Por una parte, existen modelos estratégicos cuya ejecución busca alcanzar netamente la ventaja competitiva, y parte del previo conocimiento y análisis de la empresa, sus recursos y capacidades internas. El primer paso es analizar las habilidades y capacidades que posee el personal de la empresa, centrándose en las cinco fuerzas de Porter, y la capacidad de la misma para generar rentabilidad (Grant, 1991), para luego formular la estrategia, estableciendo la industria y negocio específico en que la organización se centrará. En este punto se fijan los objetivos y se establece el modo en que se mejorará continuamente el sistema para manejar adecuadamente los recursos y capacidades.

Grant (1991) consideró que la Teoría de los Recursos y Capacidades carecía de claridad para la Dirección Estratégica, debido a que las contribuciones que se había realizado no encajaban en un único marco integrador y además no había implicaciones prácticas de la teoría mencionada. Por tales motivos, propuso un marco en el cual se formularía la estrategia en 5 etapas, explicadas en la figura 1, a continuación:



**Figura 1.** Un marco práctico basado en la Teoría de los Recursos y las Capacidades  
Fuente: (Grant, 1991)

Como se puede apreciar en el gráfico, la base del proceso es identificar los recursos con los que cuenta la empresa, he ahí su importancia para detectar las fuentes de ventaja competitiva, pues los recursos trabajan en conjunto para generar capacidades. Los recursos de una empresa son definidos como las existencias de factores disponibles y controlables por la organización que les permite desarrollar cierta estrategia a nivel competitivo, pudiendo ser clasificados en financieros, físicos, humanos, tecnológicos y reputación (Cuervo, 1993). En complemento a esto, las capacidades se conforman por conocimientos y habilidades resultado del aprendizaje

colectivo, son consecuencia de combinar recursos y crear rutinas organizativas, todo esto gracias al intercambio de información entre el talento humano (López, 1996). Precisamente son las capacidades las que aumentan la productividad de una empresa, y según Hamel y Prahalad (1995) se determina la competencia entre empresas por la rivalidad que exista en cuanto a la similitud de sus capacidades. En síntesis, el proceso parte de la identificación de los recursos, dado que al combinar éstos se vislumbran las capacidades, y son éstas últimas las que originan la ventaja competitiva para cierta empresa.

Ahora bien, resulta algo complejo detectar los recursos de la empresa, por la sencilla razón de que el sistema de información utilizado da solo una visión parcial de los recursos a disposición, ya que solo abarca a los recursos tangibles, quitándoles importancia a recursos intangibles muy valiosos, como pueden ser recursos humanos, la marca y su reputación, las buenas relaciones con clientes y proveedores, el grado de tecnología a disposición, entre otros (Grant, 1996). Estos recursos intangibles que muchas veces no son contabilizados en un balance contable, son fuente de valor y competitividad para la organización, incluso más que los activos tangibles que se posea.

En lo que se refiere a determinar el potencial para crear una ventaja competitiva sostenible, Grant (1996) recalca que al ser una estrategia basada en los recursos con el fin primordial de maximizar la rentabilidad, se necesita conocer la relación entre aquellos recursos y la rentabilidad que generan, para lo cual se debe tener claro cuáles son las oportunidades para economizar recursos, es decir, de qué manera obtener un

mayor rendimiento utilizando la misma cantidad de recursos, o a su vez, cómo obtener el mismo rendimiento, minimizando el uso de recursos.

Una de las variables más importantes en los negocios de artesanías es la innovación. Suele darse mayor importancia a la innovación del producto, la misma que se da de forma gradual, casi imperceptible, pero a largo plazo, dado que naturalmente los artesanos tienden a innovar en esta área, incluso sin planearlo, pues es algo que se hereda de forma innata (Hernández, Domínguez, Caballero, 2005). Sin embargo, en lo que se refiere a innovación administrativa, lo cual incluye mejorar el comportamiento del personal y sus formas de comunicación, así como las relaciones con clientes y proveedores, no siempre tiene la atención que necesita.

La posición tecnológica juega un papel esencial debido a que los artesanos, en su mayoría elaboran los productos con sus propias manos, fijando un estilo totalmente distinto y particular a cada producto. Es por este motivo que requiere mano de obra altamente calificada, así como las mejores herramientas para competir con los dueños de negocios similares. Si su posición tecnológica frente a la competencia es baja, es claro que no tiene oportunidad, pues su volumen de producción será muy reducido, debido a la poca tecnología utilizada. Por este motivo, la innovación continúa siendo la clave, pues los procesos de producción deben innovarse constantemente para estar a la altura del dinamismo tecnológico en la elaboración de artesanías (Domínguez, Hernández, Toledo, 2004).

A pesar de que la literatura no muestra un consenso acerca de cómo se puede cuantificar o medir el éxito de un negocio, sí es posible determinar, de acuerdo a la

satisfacción de los dueños de los negocios, su nivel de éxito. Para lograr medir esto, se elaborará un cuestionario con preguntas relativas a las siguientes variables: formación del gerente, posición tecnológica, innovación, calidad del producto y capacitación del personal, del mismo modo que lo hicieron Aragón y Rubio (2002) para medir el éxito en las pymes, puesto que son las variables más representativas que suelen explicar el éxito de las empresas de este sector en mayor o menor medida.

## CAPITULO II: METODOLOGÍA

### 2.1. Introducción

En este capítulo se establece la metodología escogida para la presente investigación, donde el *objeto de estudio* estará constituido por los artesanos que aun mantengan la actividad artesanal tradicional en sus procesos y técnicas al elaborar sus artesanías, con el fin de determinar cuáles han sido los factores que han influido de manera positiva en el desarrollo de estos negocios artesanales en la parroquia de San Antonio de Ibarra, que ha logrado fama a nivel nacional e internacional.

A continuación, se detallará el *enfoque metodológico* que se aplica para el estudio, es decir, el *enfoque cualitativo*, que permitirá tener una apreciación clara de los negocios de artesanías, basándose en la percepción de cada dueño sobre su negocio, dando cabida a un análisis de tipo inductivo que desembocará en conclusiones generalizables.

Merece especial atención el modo en que se ha estipulado el *tamaño de la muestra*, ya que se utilizó “el punto de saturación de datos” sustentado por Vara (2012), en su libro “7 pasos para una tesis exitosa”, en el que aduce que al tratarse de una investigación de enfoque cualitativo, puede tomarse los datos hasta llegar a un punto en que ésta se vuelva repetitiva, sin respuestas nuevas, ese es el momento de parar, sin importar en realidad si la cantidad de participantes encuestados es pequeña.

Se presentará también la *matriz de variables*, la cual contiene las preguntas validadas para la realización del instrumento, clasificadas por dimensión y variable a la que pertenecen (véase tabla 3). En concordancia con lo mencionado anteriormente, se

procederá al *detalle del instrumento* para la recolección de datos en los negocios artesanales de la parroquia de San Antonio. Este instrumento es una encuesta que comprende 28 preguntas, distribuidas en preguntas abiertas, cerradas y mixtas, englobadas en nueve bloques.

Para culminar el presente capítulo, se detallará el *procedimiento para la recolección de datos*, donde se explicará con detenimiento los días, lugares e identificativos que se utilizaron para aplicar la encuesta establecida, factores determinantes para la obtención de resultados.

## 2.2. Definición del objeto de estudio

San Antonio de Ibarra es una de las siete parroquias rurales del Cantón Ibarra, ubicada a 6 km de la ciudad de Ibarra, con una superficie de 29,07 km<sup>2</sup>. En cuanto al clima, tiene una temperatura que oscila entre 8° C a 17° C, y posee una población de 17522 habitantes (GAD San Antonio, 2015). Además, casi la totalidad de la parroquia (20,57 km<sup>2</sup>) es ocupada por áreas de cultivo y solo una pequeña parte sirve para la arboricultura (36,88 hectáreas), la parroquia también forma parte del Área de Protección Ecológica Municipal Taita Imbabura (Municipio de Ibarra, 2012). La parroquia posee bienes tangibles e intangibles que han servido para ser declarados como Patrimonio Cultural del Ecuador, por tener recursos tangibles, como: el Santuario de la Virgen de la Lajas, el Dique, Piedra encantada, e intangible, las cuales son: el patrimonio cultural artístico y leyendas, que han merecido dicha distinción (GAD de la Parroquia Rural "San Antonio de Ibarra", 2015).

San Antonio de Ibarra es conocida por sus trabajos en madera, especialmente en imágenes religiosas talladas prodigiosamente desde finales del siglo XIX, momento histórico en el que un terremoto sacudió a toda la provincia de Imbabura y sus alrededores, dejando tal desastre que se necesitó las manos de varios restauradores que concurrieron desde todas partes del Ecuador. Aparece en este punto el personaje precursor de la actividad artesanal en madera de la parroquia, Daniel Reyes (Instituto Superior Tecnológico de Artes Plásticas Daniel Reyes, 2016), quien vivió en Quito los años posteriores al terremoto, aprendiendo sabiamente de maestros de la Escuela Quiteña, y a sus 24 años retornó a su pueblo con el afán de enseñar, a través de la

creación del Liceo Artístico, a todos los jóvenes lo que había aprendido en materia de tallado, escultura, pintura, carpintería.

El Liceo Artístico logró en el año 1944 ser reconocido como la primera Escuela de Artes del País, con el nombre “Liceo Artístico Daniel Reyes”. En el año 1966 se transformó en Colegio, para finalmente consolidarse como “Instituto Técnico Superior de Artes Plásticas”, en 1976. Un importante logro es que en el año 2003, fue reconocido como instituto por el CONESUP (Consejo Nacional de Educación Superior) en ese entonces, y en el 2006 obtuvo la licencia para otorgar menciones en Arte Gráfico – Cerámica, y Pintura – Escultura. Actualmente, existen dos instituciones con el nombre de Daniel Reyes, el uno es Unidad Educativa desde el año 2013, mientras que el otro es el Instituto Técnico Superior de Artes Plásticas, que está en capacidad de otorgar títulos de tercer nivel (Instituto Superior Tecnológico de Artes Plásticas Daniel Reyes, 2016).

Con el pasar del tiempo han surgido nuevos criterios artísticos, como por ejemplo, animales, bustos, figuras abstractas, entre otras (Jácome & Garrido, 2011). Hoy en día también se realizan actividades de orfebrería que complementan y embellecen aún más las artesanías, a pesar de que las ventas han disminuido considerablemente, los orfebres aseguran que siempre tienen trabajo porque una escultura tallada a mano es realmente bella y mucho más si dentro de su fabricación implementan adornos como el metal, oro o bronce (El Telégrafo, 2017).

Se asegura que las ventas han disminuido en los últimos 18 años, ya que el principal mercado de compradores se conformaba por colombianos, quienes antes de la

dolarización, al manejar el peso colombiano cuya relación al sucre ecuatoriano les daba mayor valor adquisitivo, y por ende facilidad para adquirir productos en el país, hoy por hoy tiene una moneda más débil. Esta situación provocó que el principal comprador ya no lo sea más. Desde ese entonces los artesanos disminuyeron considerablemente, dedicándose a otra actividad, como por ejemplo ser taxistas, o a dar un giro radical, de fabricar esculturas artesanales a fabricar implementos para el hogar que no sirvan como un mero adorno, fabricando muebles tapizados, por ejemplo. Y por supuesto, las prohibiciones que han impuesto las autoridades con respecto a uso de maderas, como el nogal y el cedro (GAD del Cantón Ibarra, 2015).

Por lo previamente mencionado, existe la preocupación de que la actividad artesanal, que ha sido el distintivo de un pueblo por décadas, desaparezca. Es por ello que el objeto de estudio para esta investigación son los artesanos que aún se mantienen en la actividad artesanal tradicional, elaborando artesanías con criterios y técnicas que están arraigadas desde la antigüedad, para establecer los factores de éxito que les han permitido continuar con la fabricación de artesanías y el desarrollo de sus negocios.

### **2.3. Enfoque metodológico**

El enfoque elegido para el presente trabajo de investigación es cualitativo, dada la naturaleza del objeto de estudio, deberá ser abordado con preguntas que soliciten al encuestado su percepción acerca de varias cuestiones, más no que las califique numéricamente, con este tipo de datos obtenidos de manera inductiva, será posible caracterizar y describir a nivel verbal, buscando explicar el porqué de su

comportamiento, y no su cuantificación. En cuanto al alcance, éste será *descriptivo*, pues se espera describir precisa y detalladamente cada una de las variables contenidas en el estudio realizado, destacando sus características y rasgos más importantes para enfrentar el problema en cuestión.

Dentro de la tipología de la investigación, la *finalidad* es aplicada, ya que no solo se busca aumentar el conocimiento del tema planteado, sino más bien aplicar dichos conocimientos, de una u otra forma, y así tratar de resolver los problemas encontrados o mejorar las características descritas del objeto de estudio, siguiendo un orden práctico (Vargas, 2009). Para lograr este cometido, se demandará *fuentes de información mixtas* que conduzcan a sustentar el estudio, es decir, se utilizará tanto fuentes secundarias: libros, revistas, documentos, y primarias, que serán generadas a través de la observación y aplicación del instrumento para la recolección de los datos de primera mano (Maranto & González, 2015).

El control de las variables será no experimental, puesto que no se requiere manipular de ninguna manera las variables en cuestión, más bien se las observará respetando su contexto natural para su posterior análisis. Se aplicará un diseño transversal, ya que el interés que se tiene es determinar cuál es la influencia que los factores de éxito empresarial tienen en los negocios que en la actualidad mantienen actividad económica, para lo cual la investigación será realizada una sola vez.

#### **2.4. Tamaño de la muestra**

La presente investigación es de enfoque cualitativo, es así que para la obtención de la muestra se utilizó la “saturación de datos”, la cual hace alusión a, que cuando la

información se vuelve redundante no es necesario hacer más encuestas porque no existirá información nueva para la investigación (Vara, 2012). A pesar de que se menciona que una muestra para grupos homogéneos tienen que ser de 10 a 15, el punto de saturación para el estudio se estableció en 50 negocios de artesanías y además porque eran los que estaban disponibles al momento de la obtención de los datos.

## **2.5. Matriz de variables**

Para la obtención de los datos a través del instrumento se consideran variables que fueron analizadas y desarrolladas en el estudio realizado en Madrid “Situación de la artesanía en España” (Abay Analistas Económicos, 2015), cuyo objeto de estudio estuvo centrado en analizar factores de competitividad que mejoran el crecimiento y rentabilidad de las empresas artesanas. Las variables y dimensiones abarcadas se detallarán en la tabla 3, a continuación:

**Tabla 3**  
*Matriz de variables de estudio*

<b>Objetivo</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Variable</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>	<b>Instrumento</b>
Detallar los recursos y capacidades que permiten a los artesanos crear un factor diferenciador, con el propósito de generar productos competitivos en sus negocios de artesanías	Los negocios de artesanías iniciaron sus actividades hace más de 20 años	Características generales	<b>Antigüedad de negocio:</b> Se pide el año de creación del negocio (Abay Analistas Económicos, 2015).	Año de inicio de actividades	¿En qué año el negocio inició sus actividades en el país?	Encuesta
	Los negocios tienen personería natural		<b>Clasificación de empresa:</b> Se pide el tipo de empresa a cuál pertenece (Abay Analistas Económicos, 2015).	Tipo de clasificación	¿Qué tipo de clasificación tiene su negocio?	
	Existen como máximo 5 empleados por negocio		<b>Empleados:</b> Se pide la cantidad de empleados (Abay Analistas Económicos, 2015).	Cantidad de empleados	¿Cuántos empleados posee su negocio?	
	La mayoría de los artesanos están en el subsector de objetos de madera		<b>Distribución del sector:</b> Se mide la contribución de los diferentes subsectores artesanales (Abay Analistas Económicos, 2015).	Subsector de negocio	¿A qué subsector pertenece su negocio?	
	Todos los artesanos tienen formación técnica		Formación del gerente	<b>Grado de estudios:</b> Se pide el nivel de formación del gerente (Abay Analistas Económicos, 2015).	Nivel de formación	
Los artesanos no desarrollan el 100% de su capacidad	Posición tecnológica	<b>Utilización de recursos:</b> Se pide el porcentaje de la capacidad productiva (Abay Analistas Económicos, 2015).	Capacidad productiva	¿Cuál es su posición en cuanto a la capacidad productiva de su negocio?		
Todos los		<b>Equipos que dispone</b>	Equipos	¿Cuáles de los		

**CONTINÚA**

<p>artesanos tienen computadoras o laptops, y al menos la mitad de ellos posee WiFi</p>	<p><b>en su negocio:</b> Se pide enumerar los equipos tecnológicos que se tiene en el negocio (Abay Analistas Económicos, 2015).</p>	<p>tecnológicos</p>	<p>siguientes equipos TIC dispone en su negocio?</p>	
<p>Los negocios están presentes en páginas web y redes sociales</p>	<p><b>Conectividad a la red:</b> Se pide que detallen su presencia en la red (Abay Analistas Económicos, 2015).</p>	<p>Presencia en la red</p>	<p>Especifique los detalles de su negocio en cuanto a conexión a Internet y su presencia en la Red.</p>	
<p>Los negociantes promocionan y venden sus productos a través de la red</p>	<p><b>Tipos de acciones ejecutadas en la red:</b> Se pide las acciones que realizan dentro de la red (Abay Analistas Económicos, 2015).</p>	<p>Acciones en la red</p>	<p>¿Qué tipo de acciones realiza principalmente en la Red?</p>	
<p>La tecnología que manejan en los negocios es débil</p>	<p><b>Tecnología que posee el negocio:</b> Se pide la posición tecnológica que tiene el negocio en comparación con los otros artesanos (Abay Analistas Económicos, 2015).</p>	<p>Posición tecnológica</p>	<p>¿Cuál considera que es su posición tecnológica en cuanto a maquinaria, herramientas e instrumentos?</p>	
<p>Al menos un 20% de los negocios tienen certificaciones de calidad</p>	<p>Calidad del producto o servicio</p>	<p><b>Mejoras en la calidad:</b> Se pide que mencionen si poseen algún certificado de calidad (Abay Analistas Económicos, 2015).</p>	<p>Certificación de calidad</p>	<p>En cuanto a certificaciones de calidad, su negocio:</p>
<p>Todos los negocios poseen su propia marca</p>	<p><b>Utilización de marcas:</b> Se pide saber si utiliza el nombre de su negocio para posicionarlo (Abay Analistas Económicos, 2015).</p>	<p>Marcas</p>	<p>En cuanto a marcas, su negocio:</p>	

**CONTINÚA**

Los artesanos creen que la calidad del producto es muy importante		<b>Importancia de la calidad del producto:</b> Se mide la importancia que tiene la calidad del producto (Abay Analistas Económicos, 2015).	Calidad del producto	¿Qué tan importante es para el desarrollo y éxito de su negocio la calidad del producto?
El gobierno, el GAD provincial y parroquial ayudan a los negocios		<b>Apoyo al sector artesanal:</b> Se requiere saber el conocimiento de políticas de apoyo al sector artesanal (Abay Analistas Económicos, 2015).	Políticas de apoyo	¿Cuáles de las siguientes políticas de apoyo al sector artesano conoce o ha utilizado?
Los artesanos creen que la capacidad de marketing es muy importante	Capacidades de marketing	<b>Importancia del marketing:</b> Se mide la importancia que tiene la capacidad de marketing (Abay Analistas Económicos, 2015).	Capacidad de marketing	¿Qué tan importante es para el desarrollo y éxito de su negocio la capacidad de marketing?
Las artesanías son vendidas en locales, por encargos, en ferias y galerías		<b>Distribución del producto:</b> Se pide mencionar cómo venden sus productos (Abay Analistas Económicos, 2015).	Canales de distribución	¿Cuáles son los principales canales de distribución de sus productos?
Los artesanos cooperan con los diseñadores locales		<b>Principales agentes:</b> Se requiere detallar las instituciones que cooperen con el negocio (Abay Analistas Económicos, 2015).	Agentes de cooperación	¿Cuáles son los principales agentes con los que coopera su negocio?
Las amenazas que sufre esta industria son los productos industriales, envejecimiento de los profesionales y		<b>Riesgos de los negocios:</b> De acuerdo a la percepción del negociante se requiere saber cuáles son las amenazas que tienen	Amenazas artesanales	¿Cuáles son las amenazas que usted considera tienen los negocios artesanales?

**CONTINÚA**

de hecho la desaparición del oficio		los negocios artesanales (Abay Analistas Económicos, 2015).		
Los artesanos se capacitan constantemente	Formación del personal	<b>Formación del personal:</b> Se mide la existencia de capacitación en los negocios (Abay Analistas Económicos, 2015).	Capacitación	¿Usted incentiva la formación del personal de su negocio?
Los artesanos se capacitan a través de cursos, seminarios e intercambio de información		<b>Desarrollo de competencias:</b> Se detallarán las formas de capacitación que se implementan para con sus empleados (Abay Analistas Económicos, 2015).	Formas de capacitación	¿Cuáles de las siguientes actuaciones para desarrollar las competencias de sus trabajadores realiza?
Los artesanos si han innovado sus negocios	Innovación	<b>Cambios significativos:</b> Se mide el porcentaje de innovación de los negocios (Abay Analistas Económicos, 2015).	Innovación	¿Usted ha innovado su negocio en los últimos 2 años?
Los negocios de artesanías han implementado materiales nuevos, mejoras significativas en el proceso y nuevos canales de promoción		<b>Mejoras del negocio:</b> Se detallará cuáles son las innovaciones que se han hecho (Abay Analistas Económicos, 2015).	Actividad innovadora	¿Qué tipo de actividad innovadora ha realizado su negocio?
El desconocimiento de técnicas innovadoras y la		<b>Principales obstáculos para innovar:</b> Se establecerán los	Obstáculos para la innovación	¿Cuáles cree usted que son los principales

**CONTINÚA**

poca predisposición de los clientes a comprar los productos son los principales obstáculos para los negocios		obstáculos que impiden la innovación (Abay Analistas Económicos, 2015).	obstáculos para la innovación de los negocios artesanales?	
Los negocios de artesanías son exitosos	Éxito del negocio	<b>Apreciación de éxito:</b> Se requiere saber que tan exitoso es su negocio (Abay Analistas Económicos, 2015).	Éxito del negocio	¿Qué tan exitoso cree usted que es su negocio?
La formación del gerente y del personal, la calidad del producto y las capacidades del marketing son los factores de éxito en los negocios de artesanía		<b>Factores que impulsan los negocios de artesanías:</b> Se detallará cuáles son los factores de éxito que se consideran para los negocios de artesanías (Abay Analistas Económicos, 2015).	Factores de éxito	¿Cuáles cree usted que son los factores de éxito para un negocio de artesanías?

## 2.6. Detalle del instrumento para la recolección de datos

Para la recolección de datos se establece la realización de una encuesta que es dirigida para los propietarios o administradores de los negocios de artesanía en San Antonio de Ibarra. La encuesta consta de 28 preguntas, englobadas en nueve bloques que son los siguientes:

### 2.6.1. Bloque uno “Identificación y ubicación de la empresa”.

En este bloque se recopilan datos generales del negocio en tres preguntas abiertas, tales como: el nombre, dirección y contacto del negocio, así:

#### I. IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN DEL NEGOCIO

**1. Nombre del negocio:** \_\_\_\_\_

**2. Dirección del negocio**

Calle principal: \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_

Calle secundaria: \_\_\_\_\_ Piso N° \_\_\_\_\_

Referencia: \_\_\_\_\_ N° oficina o local \_\_\_\_\_

**3. Contacto del negocio**

Teléfono: \_\_\_\_\_ Ext: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_ Página web: \_\_\_\_\_

### 2.6.2. Bloque dos “Características generales del negocio”.

En el bloque dos, que consta de cuatro preguntas; una abierta; una mixta y dos cerradas, estas últimas son de elección única politómicas, se obtendrán datos sobre las características del negocio: año de inicio de actividades, clasificación de empresa, cantidad de empleados y subsector al cual pertenece el negocio, de esta manera:

#### II. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL NEGOCIO

4. ¿En qué año el negocio inició sus actividades en el país? \_ \_ \_ \_
5. ¿Qué tipo de clasificación tiene su negocio?
- Persona natural
- Persona jurídica
6. ¿Cuántos empleados posee su negocio?
- Menos de 10 empleados
- 10 o más empleados

**7. ¿A qué subsector pertenece su negocio?**

- |                                   |  |                                      |
|-----------------------------------|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Cerámica | <input type="checkbox"/> Muebles de madera | <input type="checkbox"/> Metal       |
| <input type="checkbox"/> Joyería  | <input type="checkbox"/> Objetos de madera | <input type="checkbox"/> Otro: _____ |

**2.6.3. Bloque tres “Formación del gerente”.**

El bloque consta de una sola pregunta cerrada de elección única politómica, donde se conocerá el nivel de estudios que tiene el propietario o administrador de los negocios de artesanías, de esta forma:

**III. FORMACIÓN DEL GERENTE**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Estudios primarios, cultura general | <input type="checkbox"/> Técnico / Tecnólogo                       |
| <input type="checkbox"/> Bachiller                           | <input type="checkbox"/> Estudios universitarios de grado superior |

**2.6.4. Bloque cuatro “Posición tecnológica”.**

En el siguiente bloque se encontrarán cinco preguntas, una pregunta mixta y cuatro cerradas, tres de ellas de elección múltiple y la faltante elección única politómica. Los datos que se obtendrán son acerca de la posición tecnológica del negocio: capacidad productiva, equipos tecnológicos que se dispone, presencia en la red, acciones que se realiza en la red y la percepción de la posición tecnológica que poseen con respecto a la competencia, los cuales se detallan a continuación:

**IV. POSICIÓN TECNOLÓGICA**

**9. ¿Cuál es su posición en cuanto a la capacidad productiva de su negocio?**

- En este momento el negocio funciona la empresa funciona al 100% de su capacidad
- En este momento el negocio funciona por debajo de su capacidad

**10. ¿Cuáles de los siguientes equipos TIC dispone en su negocio?**

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Cámara digital | <input type="checkbox"/> Scanner                | <input type="checkbox"/> Ordenador portátil (laptop)      |
| <input type="checkbox"/> Impresora      | <input type="checkbox"/> Computador             | <input type="checkbox"/> Sistema para copias de seguridad |
| <input type="checkbox"/> Impresora 3D   | <input type="checkbox"/> Red inalámbrica (wifi) | <input type="checkbox"/> Otro: _____                      |

**11. Especifique los detalles de su negocio en cuanto a conexión a Internet y su presencia en la Red.**

- No tiene conexión a internet (**pase a la pregunta 13**)

- Tiene conexión a internet
- ADSL (Banda ancha)
- Página web propia
- Presencia en Redes Sociales

**12. ¿Qué tipo de acciones realiza principalmente en la Red?**

- Búsqueda de información
- Relación con clientes / proveedores
- Oportunidades de negocio
- Gestiones bancarias
- Acciones de marketing y redes sociales
- Trámites con la administración
- Formación a través del ordenador
- Búsqueda y contratación de personal

**13. ¿Cuál considera que es su posición tecnológica en cuanto a maquinaria, herramientas e instrumentos?**

- DÉBIL** (Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente y moderna que la nuestra)
- SOSTENIBLE** (La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando comprobamos que la competencia tiene buenos resultados)
- BUENO** (La tecnología adquirida por la empresa o el uso que hace de ella nos posiciona por delante de la competencia)
- FUERTE** (Desarrollo interno de la tecnología con el fin de obtener mejores resultados que la competencia)

### 2.6.5. Bloque cinco “Calidad del producto o servicio”.

El quinto bloque contiene cuatro preguntas cerradas, tres preguntas de elección única poltómicas y una de escala de Likert. Estas preguntas tratan sobre la calidad del producto, recopilando datos sobre: certificaciones, marcas, cuán importante es la calidad del producto y políticas de apoyo que pueden o no obtener, así:

#### V. CALIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO

**14. En cuanto a certificaciones de calidad, su negocio:**

- No está certificada en calidad ni tiene intención de hacerlo a corto plazo.
- Está en el proceso de certificación o lo iniciará a corto plazo
- Tiene una o más certificaciones de calidad (Sectoriales, ISO)

**15. En cuanto a marcas, su negocio:**

- No utiliza ninguna marca ni tiene intención de hacerlo a corto plazo
- Tiene intención de utilizarla a corto plazo
- Ya utiliza una marca o más

**16. En una escala del 1 al 7, siendo 1= el factor no es importante para el desarrollo y éxito del negocio, y 7= el factor es muy importante para el desarrollo y éxito del negocio, ¿Qué tan importante es para el desarrollo y éxito de su negocio la calidad del producto?**

1	2	3	4	5	6	7	

**17. ¿Cuáles de las siguientes políticas de apoyo al sector artesano conoce o ha utilizado?**

POLÍTICA	HA UTILIZADO	CONOCE	NO CONOCE
Programas específicos de apoyo del GAD parroquial, cantonal, provincial			
Programas o medidas de apoyo de asociaciones empresariales o de artesanos			
Programas o medidas de apoyo de otras instituciones sin ánimo de lucro (Cámara de Comercio, etc.)			
Programas de apoyo del Gobierno Central (Ministerio de Turismo, etc.)			

**2.6.6. Bloque seis “Capacidades de marketing”.**

En el bloque seis se detallan cuatro preguntas cerradas, una de escala de Likert y tres preguntas mixtas, donde se trata el tópico de las capacidades de marketing, obteniendo datos de: la importancia del marketing, sus principales canales para distribuir sus productos, si poseen agentes con los que coopera su negocio y las amenazas que consideran para con los negocios de artesanías, de la siguiente manera:

**VI. CAPACIDADES DE MARKETING**

**18. En una escala del 1 al 7, siendo 1= el factor no es importante para el desarrollo y éxito del negocio, y 7= el factor es muy importante para el desarrollo y éxito del negocio, ¿Qué tan importante es para el desarrollo y éxito de su negocio la capacidad de marketing?**

1	2	3	4	5	6	7

**19. ¿Cuáles son los principales canales de distribución de sus productos?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Venta directa a clientes concretos (encargos) | <input type="checkbox"/> Venta a mayoristas especializados           |
| <input type="checkbox"/> Venta directa en el taller o la empresa       | <input type="checkbox"/> Venta directa en ferias de artesanía        |
| <input type="checkbox"/> Venta a minoristas (tiendas) especializados   | <input type="checkbox"/> Venta en portales (Internet) especializados |
| <input type="checkbox"/> Venta en una tienda propia                    | <input type="checkbox"/> Venta a galerías y/o coleccionistas         |
| <input type="checkbox"/> Venta a través de página web propia           | <input type="checkbox"/> Otros: _____                                |

**20. ¿Cuáles son los principales agentes con los que coopera su negocio?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Otros talleres artesanas del ámbito nacional | <input type="checkbox"/> Otros talleres artesanas del ámbito nacional |
| <input type="checkbox"/> Diseñadores locales                          | <input type="checkbox"/> Universidades locales                        |
| <input type="checkbox"/> Empresas industriales no artesanas           | <input type="checkbox"/> Centros Tecnológicos                         |
| <input type="checkbox"/> Empresas del sector turístico                | <input type="checkbox"/> Otros: _____                                 |

**21. ¿Cuáles son las amenazas, que usted considera tienen los negocios artesanales?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Actual crisis económica                           | <input type="checkbox"/> Competencia con productos industriales  |
| <input type="checkbox"/> Tendencia a la desaparición de oficios artesanos  | <input type="checkbox"/> Ausencia de estándares de cualificación |
| <input type="checkbox"/> Entrada de productos importados                   | <input type="checkbox"/> Escaso asociacionismo del sector        |
| <input type="checkbox"/> Envejecimiento de los/as profesionales del sector | <input type="checkbox"/> Otras: _____                            |

**2.6.7. Bloque siete “Formación del personal”.**

En el séptimo bloque contiene dos preguntas: una de elección única dicotómica y la otra de opción múltiple. Aquí se establecerán datos sobre si se capacitan al personal que trabaja en los negocios y cuáles son las formas de capacitación que se implementan para con sus empleados, de la siguiente manera:

**VII. FORMACIÓN DEL PERSONAL**

**22. ¿Usted incentiva la formación del personal de su negocio?**

- Sí  No (pase a la pregunta 24)

**23. ¿Cuáles de las siguientes actuaciones para desarrollar las competencias de sus trabajadores realiza?**

- Visitas a exposiciones y ferias
- Cursos/seminarios/conferencias del propio personal
- Cursos/seminarios/conferencias de formadores/as externos/as
- Visitas a otros talleres o centros de artesanía
- Rotación en el trabajo (interna y en otras empresas o talleres)
- Actividades con artesanos/as especializados/as o maestros/as artesanos/as para el personal.
- Promoción de la lectura de documentos profesionales
- Reuniones de personal para intercambiar conocimiento
- Actividades formativas con profesionales de otras áreas (no artesanos/as)

**2.6.8. Bloque ocho “Innovación”.**

En el penúltimo bloque se exponen tres preguntas, una mixta y dos cerradas, una de estas últimas de elección única dicotómica y la otra de elección múltiple. Los datos que se obtendrán serán sobre la innovación en los últimos dos años, en cuanto a: producto,

proceso, organizativas y de comercialización, y cuáles son los obstáculos que puedan impedir la innovación del negocio, de la siguiente manera:

### VIII. INNOVACIÓN

**24. ¿Ha innovado en su negocio en los últimos 2 años?**

- Sí  No (pase a la pregunta 26)

**25. ¿Qué tipo de actividad innovadora ha realizado su negocio en los últimos 2 años?**

#### De producto

- Bienes nuevos o mejorados significativos
- Introducción de nuevos materiales

#### De proceso

- Nuevos sistemas de mantenimiento o nuevas aplicaciones informáticas para compras, etc.
- Nuevos métodos de producción o mejoras significativas en los mismos

#### Organizativas

- Nuevos sistemas para mejorar el intercambio de información, de conocimientos y de habilidades dentro de su empresa o para recopilar información externa

- Nuevos métodos de organización con el objetivo de un mejor reparto de responsabilidades y la toma de decisiones

#### De comercialización

- Modificaciones significativas del diseño del producto o en el envasado del mismo
- Nuevas técnicas o canales para la promoción del producto

- Nuevos métodos para establecer el precio de los productos
- Nuevos canales de venta

**26. ¿Cuáles cree que son los principales obstáculos para la innovación de los negocios artesanales?**

- Falta de financiación para el desarrollo de la novedad o mejora
- Poca predisposición de los clientes a comprar nuevos productos o servicios
- A largo plazo, no espero que me produzcan un aumento de las ventas importantes
- Temor al fracaso
- Falta de información sobre tecnologías que necesitaría para desarrollar la innovación o mejora
- Falta de personal cualificado para desarrollar la novedad o mejora
- Otras: \_\_\_\_\_

#### 2.6.9. Bloque nueve “Éxito del negocio”.

El último bloque tiene dos preguntas cerradas, una de escala de Likert y otra de elección múltiple, donde se trata netamente sobre la percepción del propietario o administrador con respecto al éxito de su negocio, dichas preguntas se detallan así:

### IX. ÉXITO DEL NEGOCIO

27. En una escala del 1 al 7, siendo 1= un negocio nada exitoso, y 7= un negocio muy exitoso ¿Qué tan exitoso cree usted que es su negocio?

1	2	3	4	5	6	7

28. De acuerdo a su percepción ¿cuáles cree usted que son los factores de éxito para un negocio de artesanías?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Formación del gerente           | <input type="checkbox"/> Capacidades de marketing |
| <input type="checkbox"/> Posición tecnológica            | <input type="checkbox"/> Formación del personal   |
| <input type="checkbox"/> Calidad del producto o servicio | <input type="checkbox"/> Innovación               |

### 2.7. Procedimiento para la recolección de datos

1. La recopilación de la información se inicia con la decisión de aplicar el instrumento a los dueños o administradores de los negocios de artesanías en San Antonio de Ibarra (in situ), cuyo nombre, dirección y contacto del negocio serán registrados en la encuesta.
2. El proceso de recopilación de la información se desarrolló los días nueve y diez de febrero del año 2018, donde se realizó la primera parte de la obtención de datos en el inicio del VII Simposio Internacional de Escultura con Motosierra, principalmente en el parque Heliodoro Ayala, ubicado entre las calles Sucre, Camilo Pompeyo, 27 de noviembre y Francisco Terán.
3. La segunda parte de la obtención de los datos se dio lugar el día 19 de marzo del año 2018 en el parque Francisco Calderón, ubicado entre las calles 27 de noviembre, Bolívar y Luis Cevallos.
4. Los encuestadores estaban debidamente identificados con un colgante en el cuello y una camiseta que les acreditaba ser estudiantes universitarios.

## CAPÍTULO III: RESULTADOS

### 3.1. Introducción

En el capítulo que concierne a resultados se interpretará, a través del programa IBM SPSS STATISTICS, los datos recolectados de las encuestas aplicadas a los negocios de artesanías en la parroquia de San Antonio de Ibarra, además se incorporará lo que se mide con cada una de las preguntas en la parte superior del gráfico. La interpretación de datos se comenzará con el bloque II de la encuesta, ya que el bloque I es netamente sobre la información del negocio, es decir, nombre, ubicación, teléfonos, correos, entre otros. Con la interpretación de datos se logrará encontrar los factores que en realidad han servido para el desarrollo y han influido positivamente al sector artesanal de los habitantes de San Antonio, servirá también para determinar las debilidades que poseen los negocios de artesanías y así elaborar propuestas que mejoren la competitividad y productividad dentro de los negocios.

El último componente de este capítulo está direccionado a contestar la hipótesis planteada para todo el estudio, donde se dirá si la hipótesis cumple con los resultados obtenidos. De esta forma, se establece que la formación del gerente o administrador del negocio y la calidad del producto direccionan el funcionamiento y la productividad de los negocios de artesanías, y los demás componentes: formación de los operarios, capacidades de marketing, posición tecnológica e innovación, según la apreciación de los artesanos, no han sido tomados en cuenta para el desarrollo del negocio.

## 3.2. Interpretación de datos

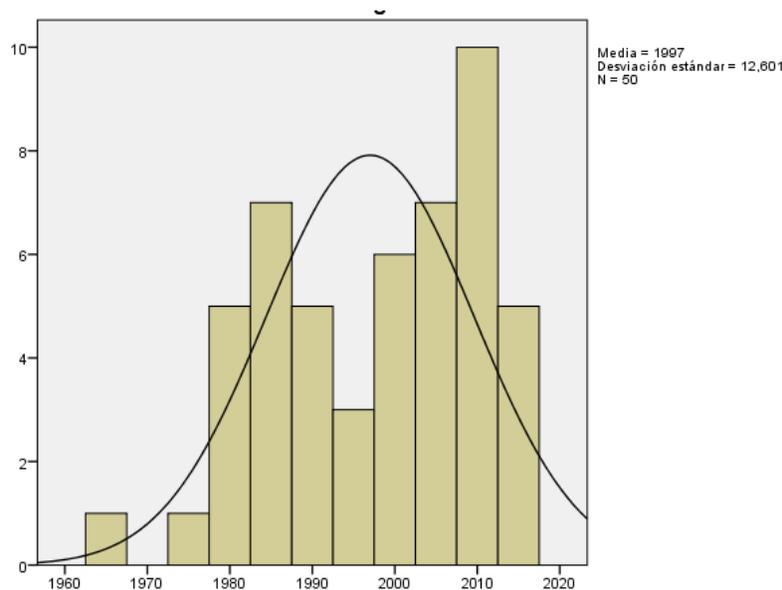
A continuación se procederá a interpretar los datos obtenidos de las encuestas realizadas a los negocios de artesanías en la parroquia de San Antonio de Ibarra.

### 3.2.1. Bloque II: Características Generales del Negocio.

#### 3.2.1.1. Antigüedad del negocio.

##### ¿En qué año el negocio inició sus actividades en el país?

Se mide el tiempo que los negocios de artesanía están en actividad.



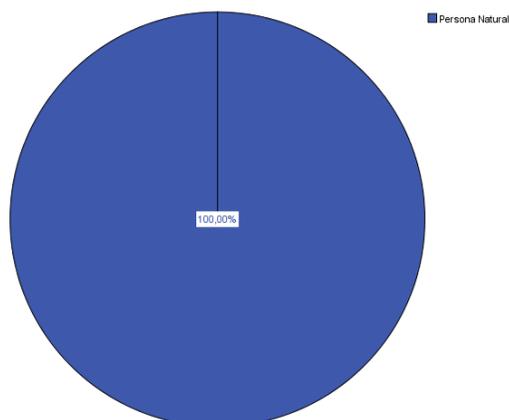
**Figura 2.** Antigüedad del negocio

**Análisis:** Los negocios de artesanías tienen una media de antigüedad de 12.6 años, una media relativamente baja, ya que algunos negocios rondan el medio siglo de existencia, sin que sea muy representativo la proporción. Además, hay rasgos representativos dentro de la distribución, es así que existen negocios que están en consolidación, entre 6 y 20 años. Por último, existe un pequeño índice de negocios nuevos, con menos de 6 años.

### 3.2.1.2. Tipo de empresa.

#### ¿Qué tipo de clasificación tiene su negocio?

Se pide el tipo de empresa a cuál pertenece el negocio



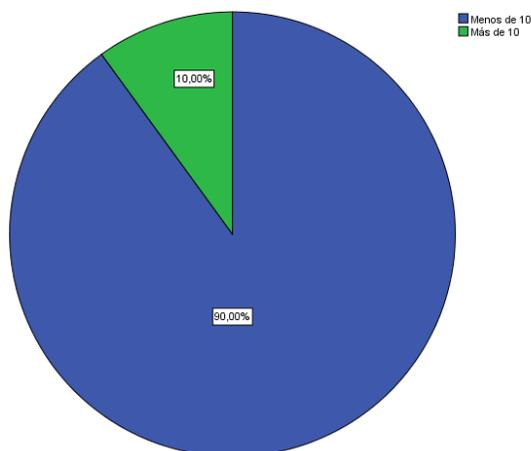
**Figura 3.** Clasificación de empresa

**Análisis:** Todos los negocios de artesanía encuestados son persona natural, es decir que el negocio ejerce derechos y cumple las obligaciones a nombre del titular del negocio.

### 3.2.1.3. Cantidad de operarios.

#### ¿Cuántos empleados posee su negocio?

Se pide la cantidad de empleados que tiene la empresa.



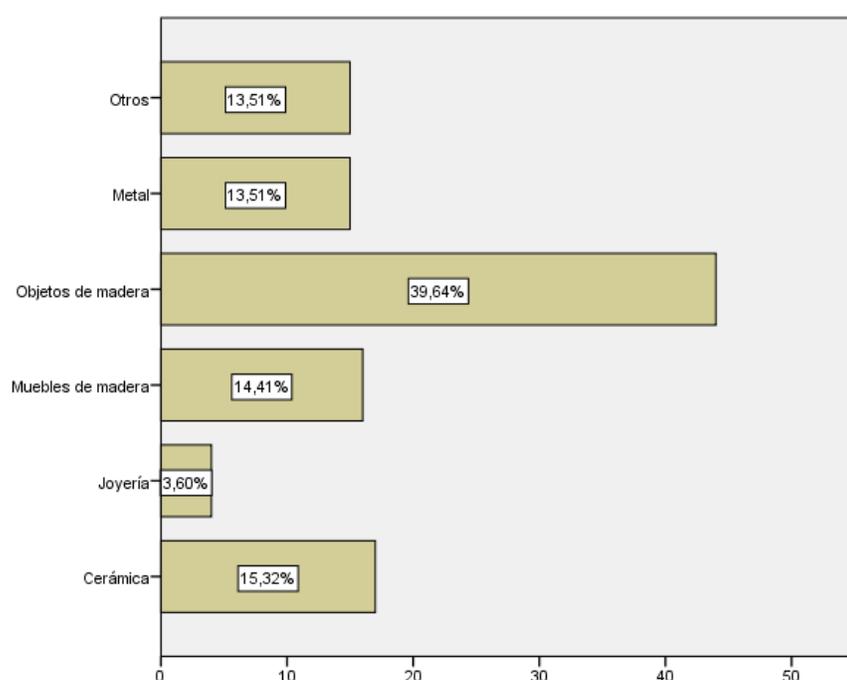
**Figura 4.** Cantidad de empleados

**Análisis:** Casi todos los negocios funcionan con menos de diez empleados, es así que son consideradas como microempresas, el resto de los negocios tienen diez o más personas empleadas.

### 3.2.1.4. Distribución de subsectores artesanales.

#### ¿A qué subsector pertenece su negocio?

Se mide la distribución de los diferentes subsectores artesanales.



**Figura 5.** Distribución de subsectores artesanales

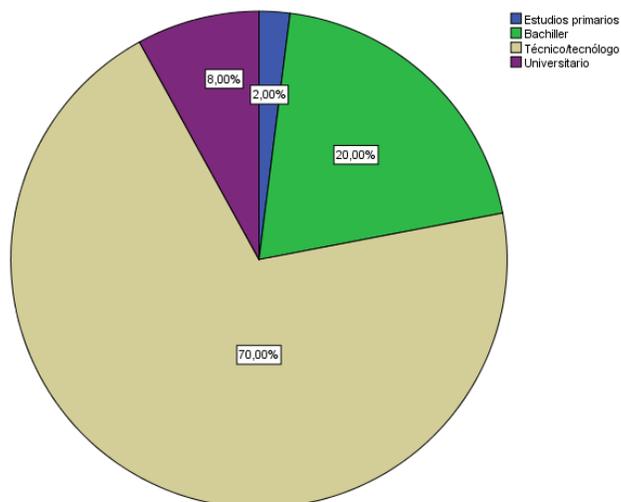
**Análisis:** Los objetos de madera es el subsector que predomina, siendo este el más representativo, seguidos de los subsectores de muebles de madera, cerámica, metal y otros (resina). Los subsectores enumerados anteriormente representan casi la mitad del sector artesanal. Por último, el subsector más pequeño es el de joyería.

### 3.2.2. Bloque III: Formación del Gerente.

#### 3.2.2.1. Formación del Gerente.

##### ¿Qué nivel de formación tiene el negociante?

Se mide el grado de formación que tiene el administrador o dueño del negocio.



**Figura 6.** Nivel de formación del negociante

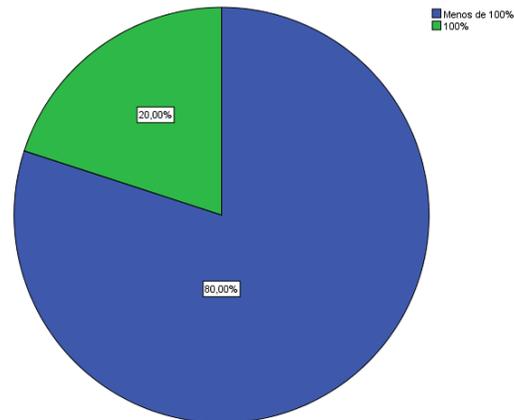
**Análisis:** Más de la mitad de los dueños o administradores de los negocios tienen un título en tecnología que les certifica como artesanos, alrededor de la cuarta parte es bachiller (Colegio Daniel Reyes), y una mínima parte tiene estudios primarios y Universitarios.

### 3.2.3. Bloque IV: Posición Tecnológica.

#### 3.2.3.1. Capacidad Productiva.

##### ¿Cuál es su posición en cuanto a la capacidad productiva de su negocio?

Se pide el porcentaje de producción que desarrolla en el negocio.



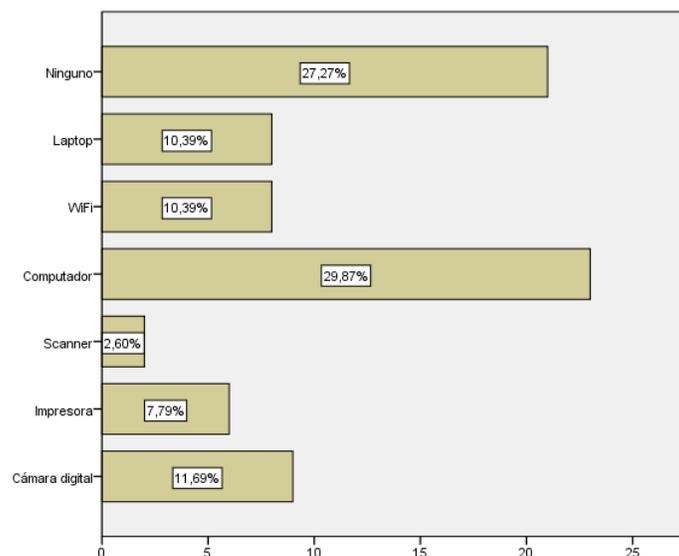
**Figura 7.** Capacidad productiva del negocio

**Análisis:** A partir del cambio de moneda en Ecuador (dolarización) se vio afectado el sector artesanal, siendo así la gran mayoría de los negocios artesanales funcionan a menor porcentaje de toda la capacidad productiva que poseen, solo una pequeña parte explota toda su capacidad y recursos para realizar artesanías.

### 3.2.3.2. Equipos tecnológicos.

**¿Cuáles de los siguientes equipos TIC dispone en su negocio?**

Se pide que seleccionen los equipos tecnológicos con los cuales cuenta el negocio.



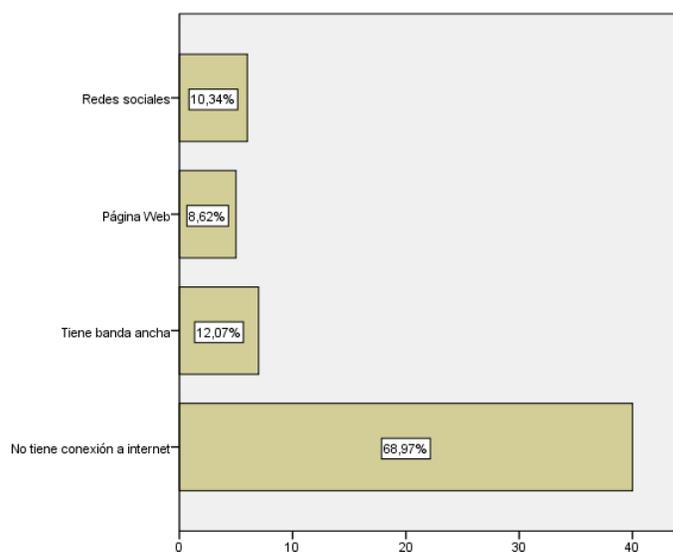
**Figura 8.** Equipos tecnológicos en el negocio

**Análisis:** El sector artesanal de San Antonio tiene bajos niveles de dotación de equipos tecnológicos, ya que más de la cuarta parte no posee ningún equipo TIC. Alrededor de la tercera parte tiene computadoras, otro tercio tiene cámara digital, laptop, WiFi y/o Scanner. Equipos como los scanner son muy escasos.

### **3.2.3.3 Conexión a internet y presencia en la red.**

**Especifique los detalles de su negocio en cuanto a conexión a internet y su presencia en la red.**

Se mide el porcentaje de los negocios que tiene presencia en la red y conexión a internet.



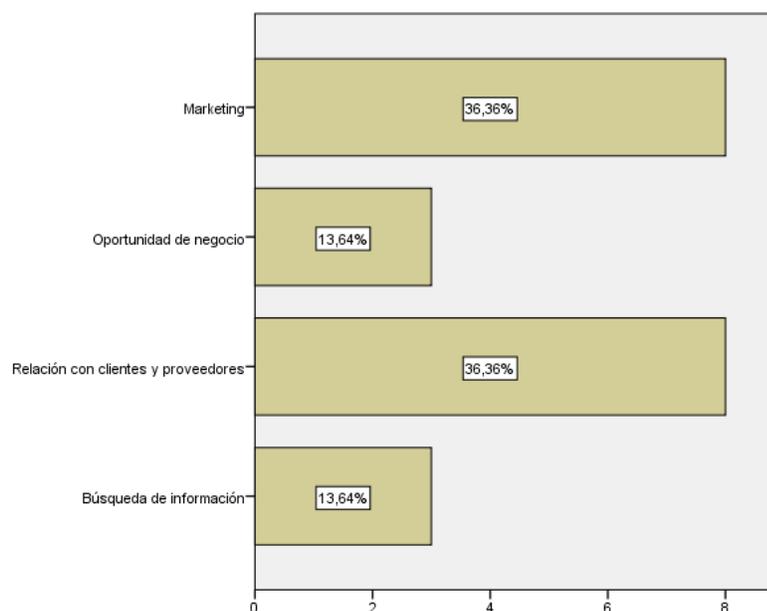
**Figura 9.** Conexión a internet

**Análisis:** La mayoría de los artesanos no tienen presencia en la red, ya que no ven importante estar en ella. Un porcentaje minúsculo ha visto significativa la presencia en internet a través de banda ancha, estando presentes en sus propias páginas web y redes sociales. Cabe destacar que algunos negocios que están inmersos en la red no realizan ninguna acción dentro de la misma.

### 3.2.3.4. Acciones en la red.

#### ¿Qué tipo de acciones realiza principalmente en la red?

Se pide que se escoja las actividades que se realiza dentro de la red.



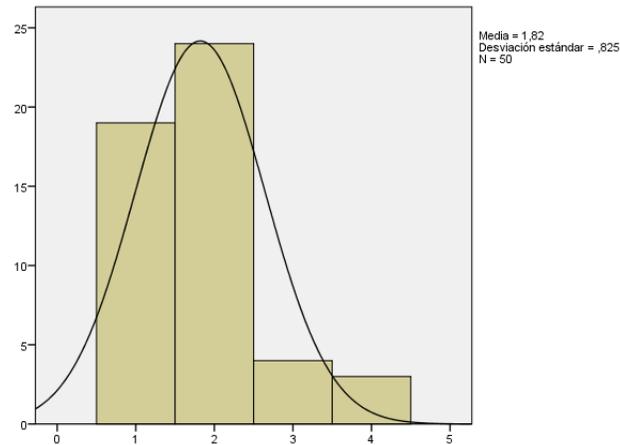
**Figura 10.** Acciones que realizan en la red

**Análisis:** Menos de la mitad de los negocios tienen presencia en la red. Siendo así el uso más frecuente y común son las acciones que permiten llegar al cliente (marketing) y establecer alianzas con proveedores. En menor cantidad buscan información referente al sector y lo tienen en cuenta como oportunidad de negocio.

### 3.2.3.5. Posición tecnológica.

#### ¿Cuál considera que es su posición tecnológica en cuanto a maquinaria, herramientas e instrumentos?

Se pide la percepción que se tiene con respecto a la posición tecnológica de los demás negocios.



**Figura 11.** Posición tecnológica del negocio

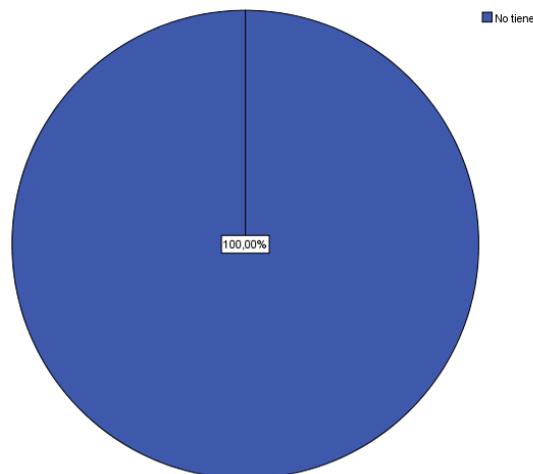
**Análisis:** Alrededor de la mitad de los artesanos aseguran tener la misma tecnología que maneja la competencia, una buena porción del resto dice tener tecnología que no compite con los demás negocios, y los pocos sobrantes han adquirido o desarrollado tecnología que no disponen los demás artesanos.

### 3.2.4. Bloque V: Calidad del Producto.

#### 3.2.4.1. Certificaciones de Calidad.

**En cuanto a certificaciones de calidad, su empresa:**

Se mide el porcentaje de negocios que tienen certificaciones de calidad.



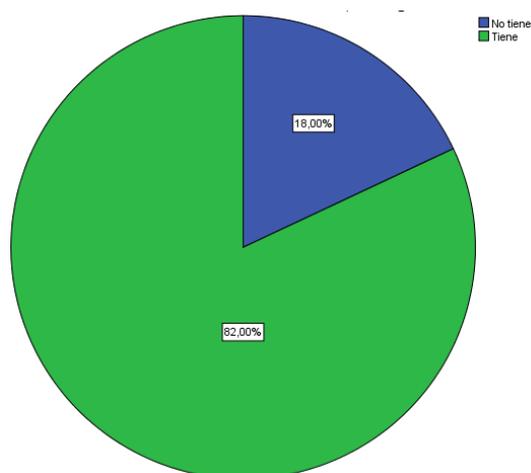
**Figura 12.** Certificaciones de calidad

**Análisis:** A pesar de que los artesanos son certificados como tales y no hay duda que sus trabajos son excelentes, los sistemas de calidad y las certificaciones están alejados de los negocios de artesanías de San Antonio.

### **3.2.4.2. Utilización de marcas.**

**En cuanto a marcas, su negocio:**

Se pretende saber si el dueño del negocio maneja una marca para la venta de sus productos.



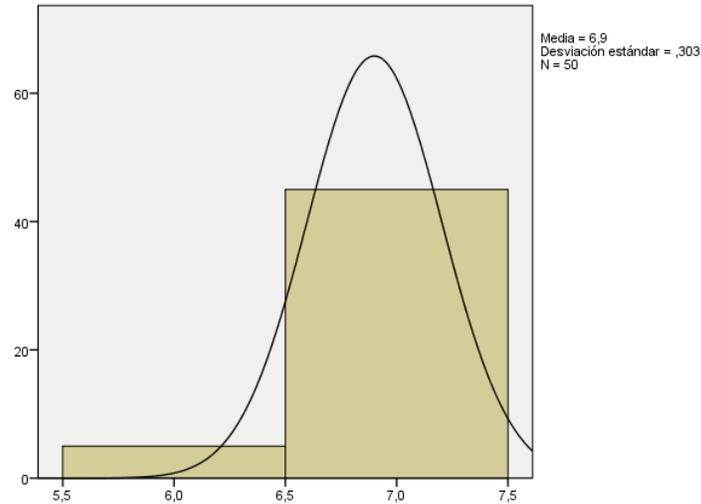
**Figura 13.** Utilización de marca

**Análisis:** Casi todos los propietarios o administradores utilizan su propia marca de negocio que les permita de una u otra forma posicionarse en el mercado, solo una pequeña parte no emplea su marca para darse a conocer en el medio.

### **3.2.4.3. Importancia de la calidad del producto.**

**¿Qué tan importante es para el desarrollo y éxito de su negocio la calidad del producto?**

Se mide la importancia que tiene la calidad del producto.



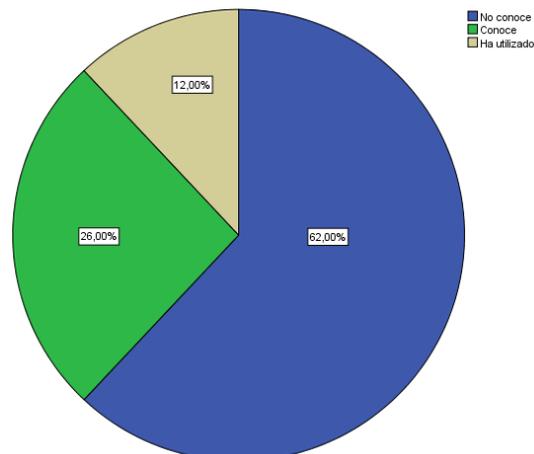
**Figura 14.** Importancia de la calidad del producto

**Análisis:** Todos los negociantes han manifestado que la calidad del producto es fuertemente importante y sustancial, para el desarrollo y éxito de su negocio.

#### **3.2.4.4. Políticas de Apoyo.**

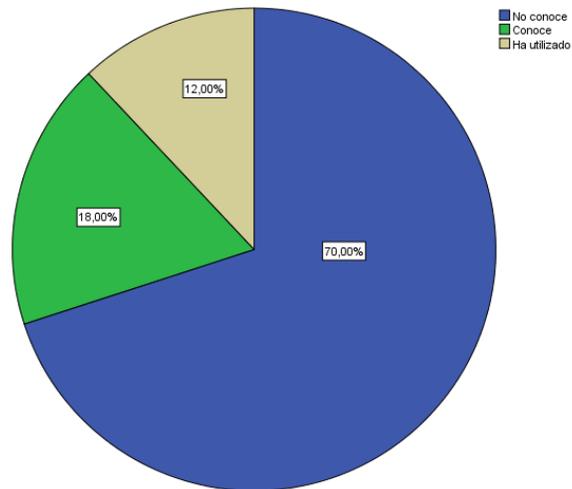
**¿Cuáles de las siguientes políticas de apoyo al sector artesano conoce o ha utilizado?**

Se mide el conocimiento de políticas de apoyo hacia el sector artesanal



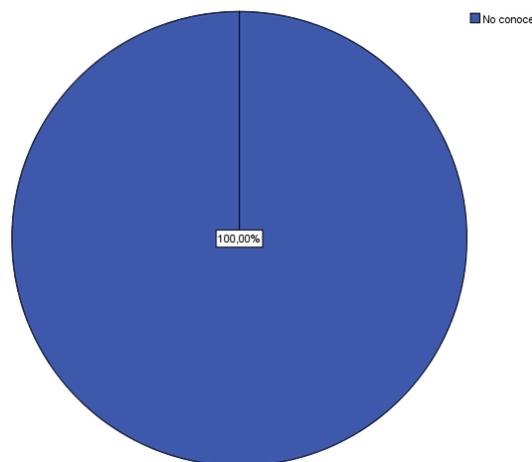
**Figura 15.** Políticas de apoyo GAD parroquial o cantonal

**Análisis:** Más de la mitad de los negociantes no conocen de políticas de apoyo para su sector por parte del GAD parroquial, cantonal o provincial, una cuarta parte conoce pero no ha hecho uso este apoyo, a excepción de una minúscula parte que si ha utilizado este apoyo.



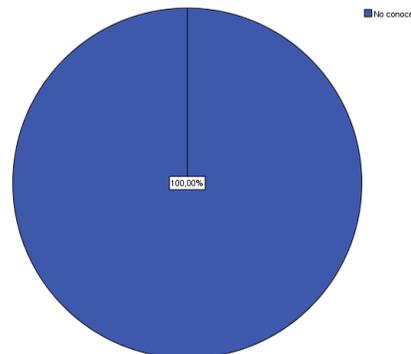
**Figura 16.** Políticas de apoyo  
Asociaciones

**Análisis:** Más de los dos tercios de los negociantes no conocen de políticas de apoyo para su sector por parte de asociaciones empresariales o artesanales, una pequeña porción conoce y ha utilizado el apoyo.



**Figura 17.** Políticas de apoyo  
Instituciones sin ánimo de lucro

**Análisis:** Todos los artesanos desconocen de políticas de apoyo por parte de instituciones sin ánimo de lucro.



**Figura 18.** Políticas de apoyo por el Gobierno Central

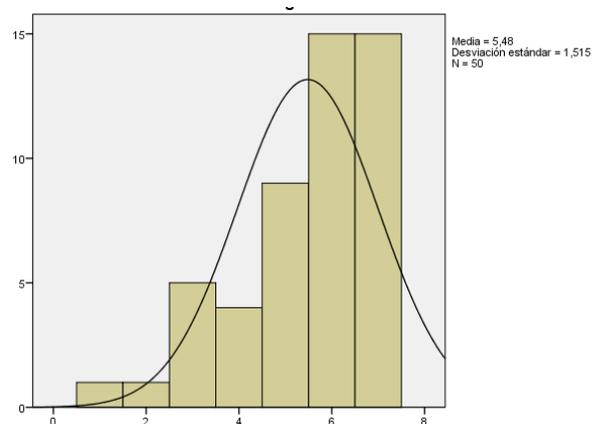
**Análisis:** Ningún artesano conoce políticas de apoyo al sector artesanal por parte del Gobierno Central.

### 3.2.5. Bloque VI: Capacidades de Marketing.

#### 3.2.5.1. Importancia de la Capacidad de Marketing.

**¿Qué tan importante es para el desarrollo y éxito de su negocio la capacidad de marketing?**

Se mide la importancia que tiene la capacidad de marketing en los negocios.



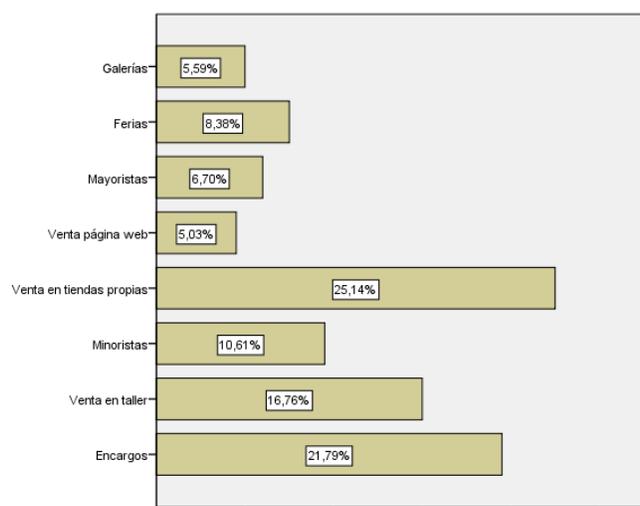
**Figura 19.** Importancia de las capacidades de marketing

**Análisis:** Algunos negociantes mencionaron que la capacidad de marketing es importante para el desarrollo y éxito del negocio, ya que existe una media de 5,48 dentro de la escala de Likert. Además, dentro de la distribución de la figura, se establece que para muchos artesanos no es muy necesario esta capacidad.

### 3.2.5.2. Canales de Distribución de los productos.

**¿Cuáles son los principales canales de distribución de sus productos?**

Se pide seleccionar los canales por los cuales se distribuyen los productos.



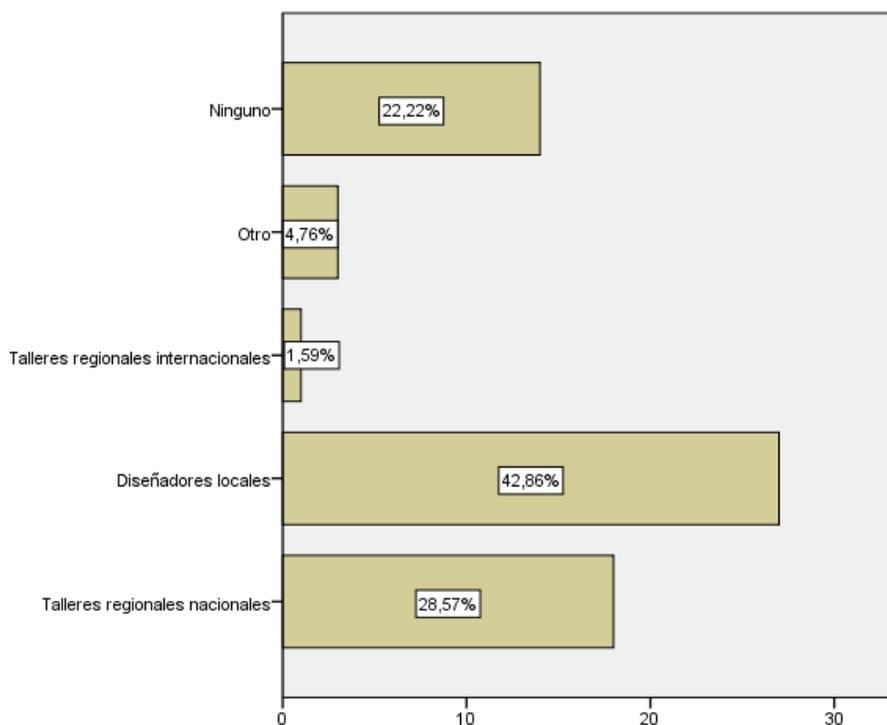
**Figura 20.** Canales de distribución

**Análisis:** Alrededor de un cuarto de los negocios de artesanía distribuyen sus productos a través de sus tiendas propias, además algunos artesanos utilizan sus propios talleres para comercializar las artesanías, muchos de los negocios los venden por encargos, lo hacen también por tiendas minoristas y mayoristas, galerías, ferias. Pero, un canal que es muy importante y que no se desarrolla dentro de San Antonio son las ventas por página web, ya que solo unos cuantos lo poseen, y en realidad la información que se encuentra dentro de las mismas son demasiado desactualizadas.

### 3.2.5.3 Agentes de cooperación.

#### ¿Cuáles son los principales agentes con los que coopera su negocio?

Se pide seleccionar las instituciones que cooperan con el desarrollo del negocio.



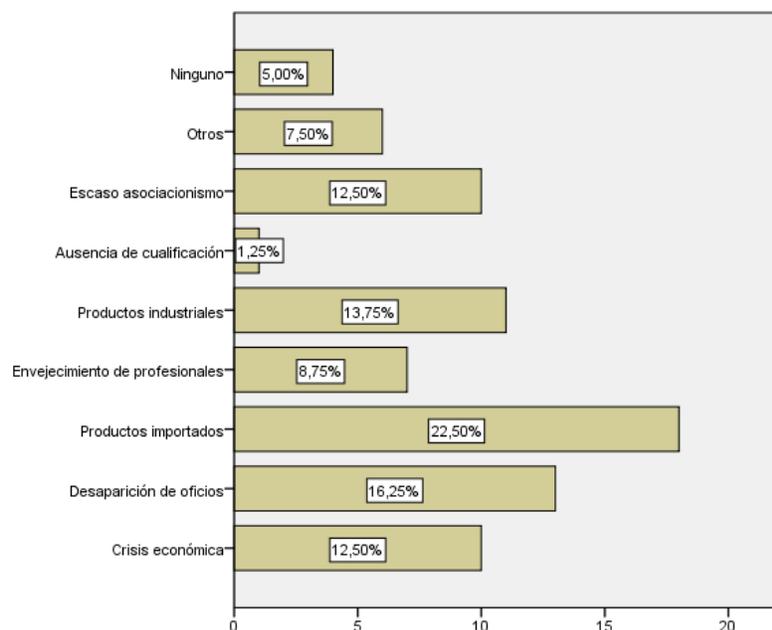
**Figura 21.** Agentes que cooperan con los negocios

**Análisis:** Los negocios de artesanías cooperan con diseñadores locales, principalmente, ya que prefieren impulsar al sector con un sentido endógeno. También cooperan los talleres regionales nacionales, por supuesto, con los artesanos que se encuentran dispersos por todo el Ecuador, un pequeño porcentaje con talleres regionales internacionales, implementando materiales (resina) que han sustituido a las maderas tradicionales (cedro y nogal), y muchos prefieren no cooperar con nadie, puesto que desarrollan sus propias artesanías en sus talleres.

### 3.2.5.4. Amenazas para el sector artesanal.

¿Cuáles son las amenazas, que usted considera tienen las empresas artesanales?

Se pide establecer las amenazas que consideran los artesanos para su sector.



**Figura 22.** Amenazas para los artesanos

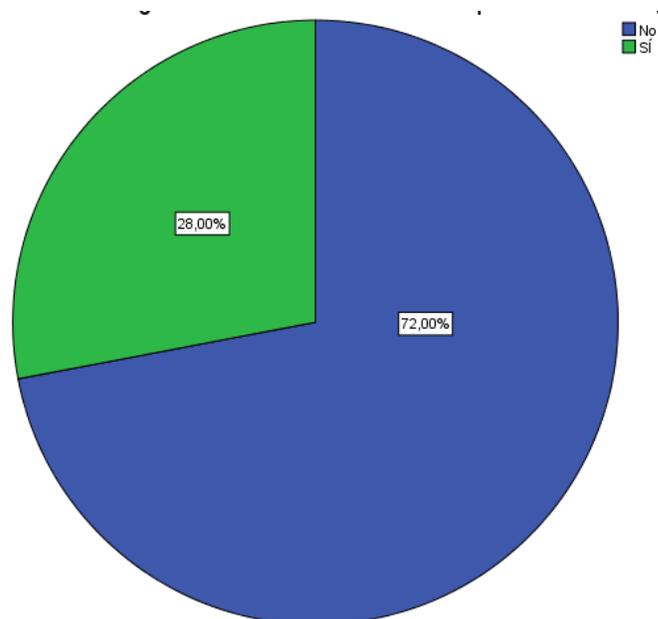
**Análisis:** La principal amenaza que ven los artesanos para el sector son los productos importados, ya que según ellos son más baratos y de menor calidad por ser elaborados con materia prima débil, seguido de la tendencia que existe por la desaparición del oficio, porque las presentes generaciones ya no se interesan por el arte y prefieren una educación común. Además, los productos industriales y su producción en línea han hecho que se establezcan como amenazas latentes de artesanos. La crisis económica, la falta de interés de asociacionismo y el envejecimiento de los profesionales, y también las leyes impuestas para con los artesanos, preocupan al sector.

### 3.2.6. Bloque VII: Formación del personal.

#### 3.2.6.1. Capacitación de los operarios.

**¿Usted incentiva la formación del personal de su negocio?**

Se mide la existencia de capacitación en los negocios.



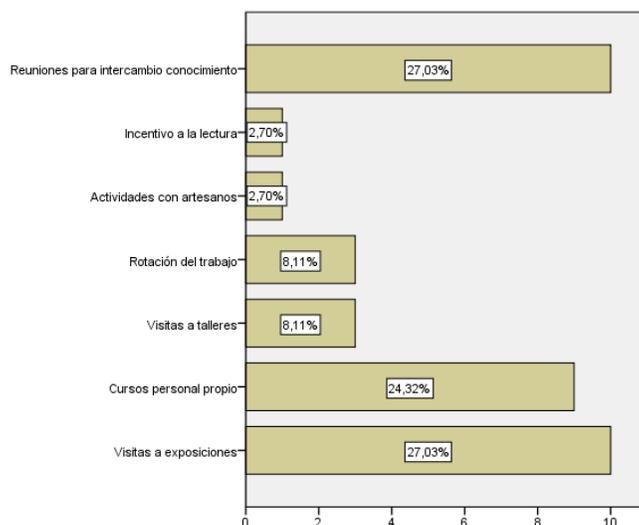
**Figura 23.** Formación del personal

**Análisis:** Los dueños de los negocios mencionan que la capacitación para el personal no es una prioridad en el sector artesanal, solo una pequeña parte incentiva y valora a sus empleados a perfeccionar su técnica.

#### 3.2.6.2. Formas de Capacitación.

**¿Cuáles de las siguientes actuaciones para desarrollar las competencias de sus trabajadores realiza?**

Se detallarán las formas de capacitación que aplican en los negocios.



**Figura 24.** Formas de capacitación

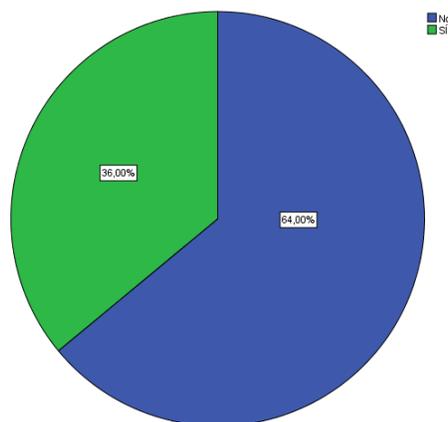
**Análisis:** Los negocios en los cuales se incentiva la capacitación principalmente realizan reuniones para intercambiar conocimiento, visitan exposiciones y los empleados realizan cursos por su propia cuenta, y una pequeña parte practica la rotación de trabajo e incentivan la lectura de documentos afines al sector.

### 3.2.7. Bloque VIII: Innovación.

#### 3.2.7.1. Innovación.

**¿Ha innovado en su negocio en los últimos dos años?**

Se mide el porcentaje de innovación de los negocios en los dos últimos años.



**Figura 25.** Innovación

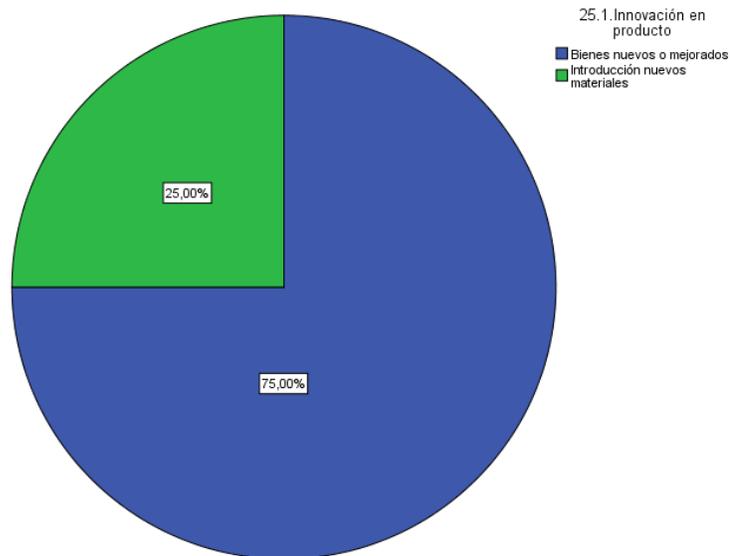
**Análisis:** El sector artesanal en San Antonio no ve a la innovación como uno de los puntos clave para el desarrollo de la empresa, solo unos pocos negocios se han permitido innovar en parte de su productividad.

### 3.2.7.2. Tipo de innovación.

**¿Qué tipo de actividad innovadora ha realizado su negocio?**

Se pide que se detalle la innovación que se ha realizado en:

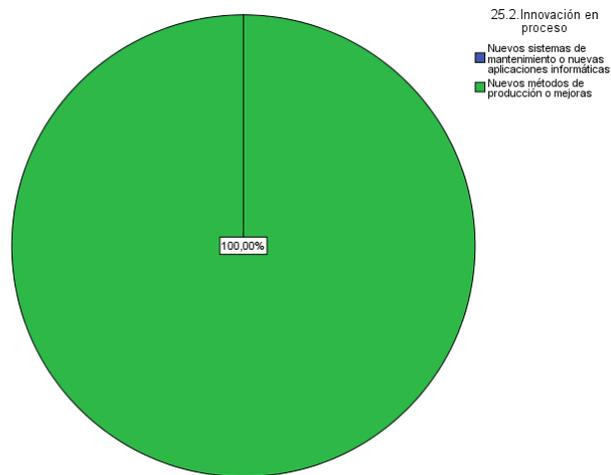
#### Producto



**Figura 26.** Innovación en producto

**Análisis:** Los artesanos que han innovado en productos han hecho mejoras significativas a sus productos y han sacado a ofertar nuevos productos, implementando nuevos materiales, inclusive.

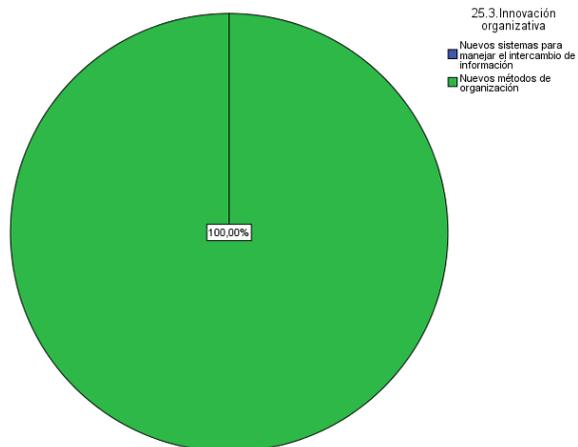
## Proceso



**Figura 27.** Innovación en proceso

**Análisis:** Todos los artesanos que han innovado en procesos de producción, establecieron nuevos métodos y mejoras, que les permitieron agilizar su capacidad productiva.

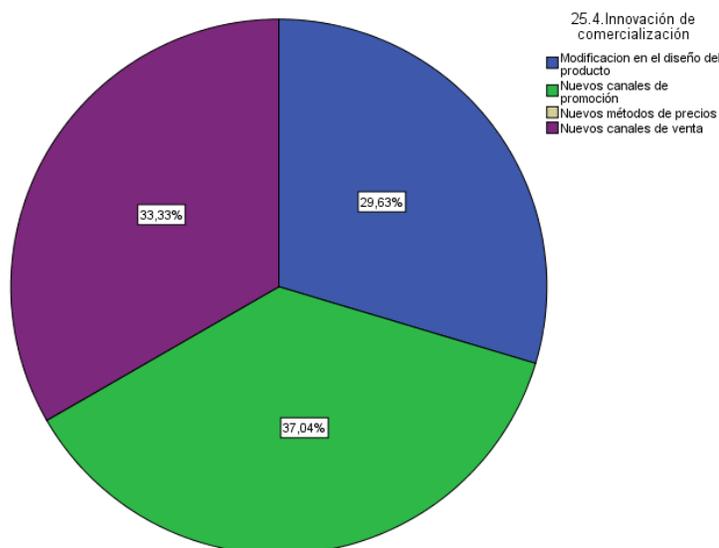
## Organizativas



**Figura 28.** Innovación organizativa

**Análisis:** Los totalidad de los artesanos que han innovado en métodos para que puedan ayudar a mejorar la toma de decisiones de cada integrante del negocio y establecer de mejor manera el reparto de tareas.

## Comercialización



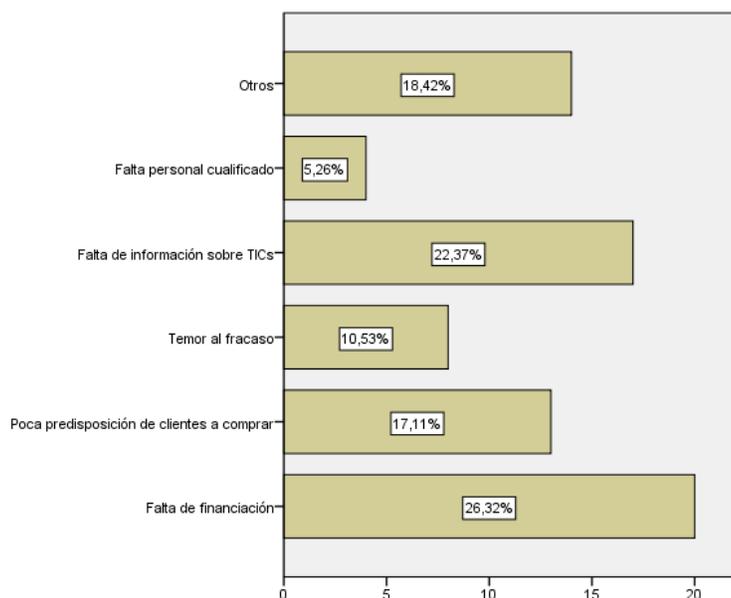
**Figura 29.** Innovación de comercialización

**Análisis:** Los negociantes que han optado por innovar el proceso de comercialización, han modificado sus diseños o el empaquetado, haciendo que los mismos sean más comerciales. Además han implementado canales publicitarios distintos, y han expandido sus canales de venta.

### **3.2.7.3. Obstáculos para la innovación.**

**¿Cuáles cree usted que son los principales obstáculos para la innovación de los negocios artesanales?**

Se pide seleccionar los principales obstáculos que consideran tienen los negocios artesanales.



**Figura 30.** Obstáculos para la innovación

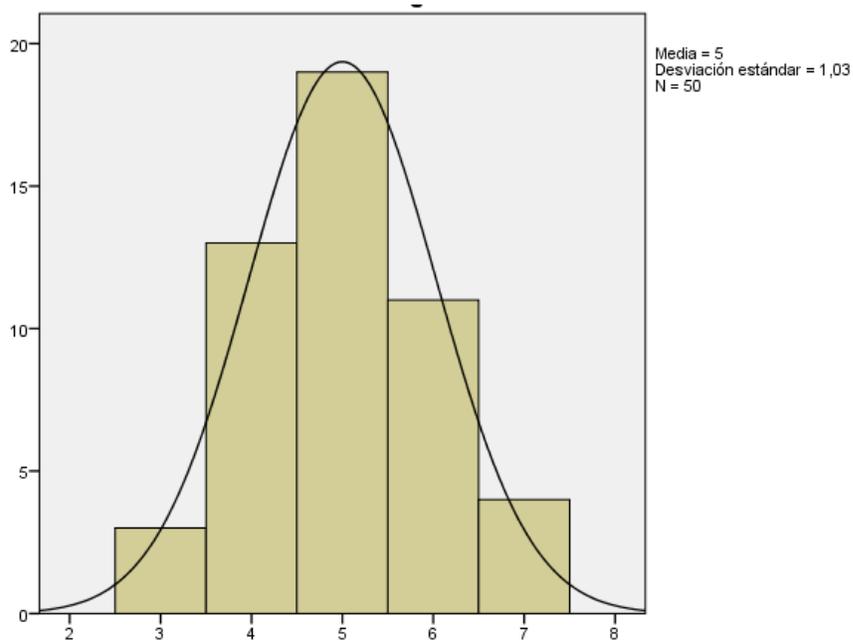
**Análisis:** Uno de los primordiales obstáculos en los negocios de artesanías es la falta de financiación, seguido de la falta de información que poseen de cómo y qué innovar. Además por temor a que su inversión sea inútil para atraer a más clientes, y por supuesto algunos artesanos tienen temor a fracasar. En menor medida, está la falta de personal cualificado, más que un obstáculo, es un temor constante por la disminución de negocios artesanales.

### 3.2.8. Bloque IX: Éxito del Negocio.

#### 3.2.8.1. Éxito del negocio.

**¿Qué tan exitosa cree usted que es su negocio?**

Se mide el exitoso de los negocios de artesanías.



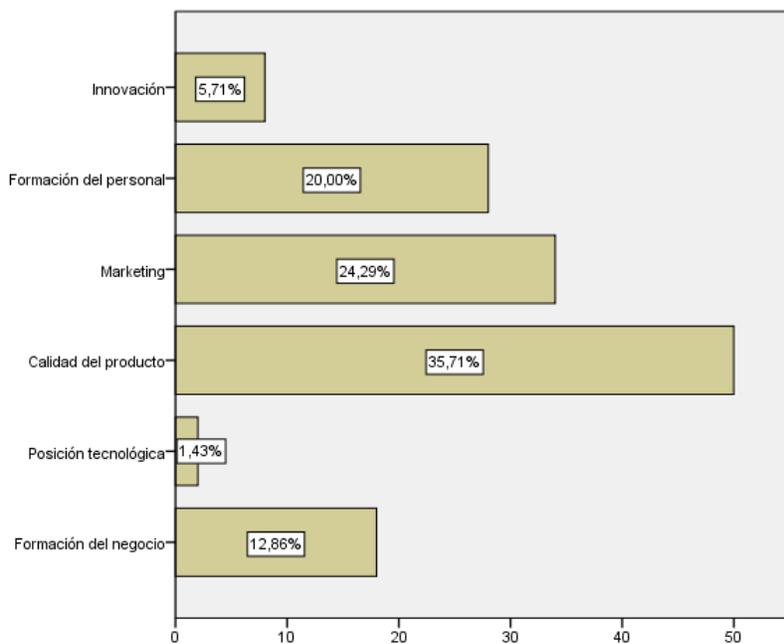
**Figura 31.** Éxito de los negocios de artesanías

**Análisis:** Un importante porcentaje de los negocios de artesanía en San Antonio de Ibarra se declaran exitosos, ya que la media en la escala de Likert es de 5. Dentro de la distribución, se denota que existen negocios que dicen ser fuertemente exitosos y un porcentaje que son muy exitosos, por otro lado, existen artesanos que mencionan que sus negocios son medianamente exitosos y una mínima parte poco exitosos.

### **3.2.8.2. Factores de éxito en los negocios de artesanía.**

**De acuerdo a su percepción, ¿cuáles cree usted que son los factores de éxito para un negocio de artesanías?**

Se enumeran los factores que sirven para desarrollar los negocios.



**Figura 32.** Factores de éxito de los negocios de artesanía

**Análisis:** Para los administradores y dueños de los negocios es fundamental que sus productos sean de calidad, seguido de buenos canales de difusión de sus productos, además no hay que descuidar la formación de las personas que componen el negocio. Pero, casi para la totalidad de los negocios no es indispensable que se innove, ni poseer equipos tecnológicos.

### 3.3. Contrastación de hipótesis

En este apartado se dará respuesta a la hipótesis planteada para la presente investigación. Siendo la hipótesis: Los factores que llevan al éxito competitivo e influyen positivamente a los negocios de artesanías en San Antonio de Ibarra son: la formación del gerente y del personal, posición tecnológica, calidad del producto, capacidades de marketing y la innovación. Luego del análisis y contrastación de los resultados con la hipótesis se establece que:

La *formación del gerente* definitivamente es un factor que ayuda a crecer y desarrollar los negocios del sector artesanal en San Antonio de Ibarra, ya que la mayoría de los artesanos posee un título tecnológico, obtenido en el Instituto Tecnológico Daniel Reyes, ubicado en la misma parroquia. Algunos artesanos cuentan con un bachillerato relacionado con la transformación de artesanías, obtenidos en el Colegio Daniel Reyes, especialista en artes plásticas. Pocos artesanos han decidido ir más allá de una tecnología, estudiando y obteniendo títulos universitarios, y además hay negociantes que solo tienen estudios primarios y han montado sus negocios por tradición familiar. Por otro lado, la *formación del personal* no es un factor relevante en sus negocios ya que hay un porcentaje mínimo que incentiva a la capacitación de sus operarios.

La *posición tecnológica* no es el fuerte de los negocios de artesanías porque la mayoría de los artesanos no utilizan toda su capacidad productiva, muchos de ellos han implementado en sus negocios equipos tecnológicos que en ocasiones ayudan a establecer relaciones con los clientes y alianzas con los proveedores, principalmente.

Son en realidad pocos los negocios que teniendo internet y presencia en la red utilizan el mismo para el desarrollo y posicionamiento del mismo. Algunos de los artesanos dicen tener los mismos instrumentos que maneja la competencia, pero hay otro porcentaje que siente que los demás negocios poseen herramientas que ayudan de mejor manera a la producción.

De acuerdo a la percepción de los artesanos san antonenses sobre la *calidad del producto* han mencionado que, es sustancial y primordial para sus productos, pero no le dan importancia a que su trabajo sea reconocido por instituciones o entidades que certifiquen la calidad, más bien se enfocan en la percepción que tiene cada artesano de su producto, solo de su producto. A su vez, han manifestado que dan funcionamiento a la marca del negocio, en realidad no es así, ya que por ejemplo en el empaquetado solo utilizan fundas plásticas cualquiera que tengan sin tener identificativo de su negocio. En cuanto a políticas de apoyo no conocen políticas por ninguna entidad pública, privada o sin ánimo de lucro, que ayude a elevar la calidad de sus negocios.

Las *capacidades de marketing* es un factor que falta por desarrollar, ya que alrededor de la mitad de los artesanos dijeron que es fuertemente importante esta capacidad y para muchos no es tan relevante. Además, un cuarto de los artesanos venden sus productos en locales propios, muy pocos lo hacen a través del internet y otros lo hacen en ferias y galerías. Es así que han definido amenazas para el sector que obstaculizan el desarrollo de la capacidad, como por ejemplo: productos importados, escaso asociacionismo, envejecimiento de profesionales, entre otros.

Por último, la *innovación* es un factor clave pero casi desconocido para los artesanos san antonenses, ya que menos de la mitad innovaron en bienes nuevos o mejorados, agregaron también nuevos materiales para la realización de artesanías, y desarrollaron nuevos métodos de producción y comercialización. Pero en sí no les ha interesado en innovar ningún componente de su negocio y han venido manejando su negocio de una manera empírica.

En fin, los factores que han influido positivamente a los negocios de artesanías han sido la *formación del gerente* y la *calidad del producto*, teniendo este último falencias al momento de que su marca se posicione en el mercado y que su calidad sea reconocida por una entidad que certifique la excelencia de su trabajo. Por otro lado, los factores que influyen a menor medida el sector artesanal son *la formación del personal*, *posición tecnológica*, *capacidades de marketing* y *la innovación*. Sin duda, a pesar de que San Antonio de Ibarra es uno de los cuatro atractivos más visitados del cantón Ibarra, hay que mejorar mucho en el desarrollo de sus negocios, no solo enfocarse en hacer una excelente artesanía, ya que hay que vender experiencia al turista, más no solo un producto.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA Y CONCLUSIONES**

### **4.1. Introducción**

A partir del antecedente de que la cantidad de negocios de artesanías en San Antonio de Ibarra han disminuido considerablemente desde la dolarización, y por consiguiente, también las ventas de los que aún permanecen, se ha establecido los factores que han influido positivamente para que se mantengan en el tiempo, pese a los obstáculos existentes y a la desaparición de negocios artesanales. Por otro lado, se determinaron también los factores que no han tenido relevancia y han sido de poca utilidad según los artesanos de la parroquia, llegándose a concluir que, si bien los dueños de los negocios saben que existen herramientas que podrían utilizar para mejorar sus resultados, es por desconocimiento en muchos temas de cómo implementarlas o utilizarlas que no tienen acceso real a ellas.

Una vez determinadas las principales debilidades de acuerdo a las variables que se estudiaron en la encuesta, se ha podido elaborar proyectos que se constituyen en propuestas de mejora para cada problema detectado en particular. Son 16 las propuestas que se han generado en pos del beneficio del sector artesanal y la parroquia San Antonio de Ibarra, incluyendo aspectos de capacitación, creación de marcas, departamentos, y en general una correcta participación de los organismos gubernamentales que en conjunto pueden contribuir al éxito de estos negocios.

En la parte final del capítulo y también del trabajo de investigación, se han elaborado las conclusiones, las mismas que se desprenden de cada capítulo predecesor y los aspectos más importantes que han arrojado cada uno de ellos.

## 4.2. Propuestas

En el presente estudio se desarrollarán propuestas de valor considerando los elementos detectados como débiles para desarrollar mejoras al sector artesanal. A continuación se detallan los problemas y sus respectivas propuestas de mejora:

### 4.2.1. Variable: Grado de estudios de los dueños o administradores de los negocios.

Problema detectado: Solo el 70% de los gerentes de los negocios de artesanías tienen un título que les certifica como artesanos.

Propuesta de mejora: El GADI (GAD de Ibarra) debe incentivar a los gerentes y/o dueños de los negocios a que completen su formación en el Instituto Tecnológico Daniel Reyes y obtengan su respectiva certificación.

**Tabla 4**

*Proyecto No. 1 Becas para artesanos*

PROYECTO No. 1											
I. INFORMACIÓN GENERAL											
<b>Proyecto</b>	BECAS PARA ARTESANOS										
<b>Responsable</b>	GAD DE IBARRA										
II. OBJETIVOS											
<b>Objetivo del proyecto</b>	Incentivar a los dueños o administradores de los negocios de artesanías para que obtengan el título de tercer nivel.										
<b>Meta</b>	Conseguir que al menos el 90% de los dueños o administradores posean el título de tercer nivel que les certifique como artesanos.										
<b>Descripción</b>	Los dueños o administradores artesanales tendrán acceso a una beca del 100% para obtener el título en Tecnología en Artes Plásticas Mención Escultura o Pintura en el Instituto Superior Daniel Reyes.										
III. CURSOS DE ACCIÓN											
TIEMPO (TRIMESTRE)	2018			2019			2020				RESPONSABLE
ACTIVIDAD	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
<b>Proceso de becas</b>											GADI
<b>I. Planificación</b>											GADI
Estudio de viabilidad											
<b>II. Organización</b>											GADI
Fijación de presupuesto											GAD San Antonio

**CONTINÚA**

Promoción de becas		de Ibarra
<b>III. Ejecución</b>		GADI
Asignación de becas		
<b>IV. Seguimiento</b>		GADI
Cumplimiento de rendimiento académico		
<b>V. Mejoras</b>		GADI
Evaluación del proceso de becas		
Reestructura del proceso en base a la evaluación realizada		
<b>Fecha de inicio</b>	Oct-18	
<b>Fecha de terminación</b>	Indefinido	
<b>Indicadores</b>	Becarios totales / becarios satisfechos, número de postulantes / número de aprobados, negocios creados / negocios proyectados, recursos utilizados / recursos asignados.	
<b>Observaciones</b>	Las becas se ofertaran especialmente a personas que hayan estudiado su bachillerato en artes plásticas y que sean habitantes de la parroquia San Antonio de Ibarra, además se ofertaran 10 becas del 100% por año.	

#### 4.2.2. Variable: Utilización de Recursos.

Problema detectado: El 80% de los negocios de artesanías de San Antonio de Ibarra funcionan por debajo de su capacidad productiva, lo que significa que no tienen los suficientes clientes que hagan pedidos de manera frecuente.

Propuesta de mejora: El GADI puede lograr que incrementen los pedidos artesanales por parte del target internacional, especialmente Estados Unidos y Europa, mediante la promoción de San Antonio de Ibarra en las agencias de viaje con las cuales el MINTUR tiene alianza, es decir Expedia, Despegar.com, y TripAdvisor.

**Tabla 5**

*Proyecto No. 2 Fronteras Abiertas*

PROYECTO No. 2	
I. INFORMACIÓN GENERAL	
<b>Proyecto</b>	FRONTERAS ABIERTAS
<b>Responsable</b>	MINTUR

**CONTINÚA**

II. OBJETIVOS											
<b>Objetivo del proyecto</b>	Promocionar San Antonio de Ibarra y sus artesanías con la ayuda de las agencias de viajes más utilizadas a nivel internacional para encontrar destinos en el Ecuador.										
<b>Meta</b>	Para el 2020 el 50% de los negocios ocuparán el 100% de su capacidad productiva.										
<b>Descripción</b>	Promoción de San Antonio de Ibarra y sus artesanías a destinos como Estados Unidos y Europa.										
III. CURSOS DE ACCIÓN											
TIEMPO (TRIMESTRE)	2018			2019			2020				RESPONSABLE
ACTIVIDAD	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
<b>Promoción internacional de las artesanías de San Antonio</b>											MINTUR
<b>I. Investigación de mercado</b>											MINTUR
Plan de negocio											
<b>II. Diseño del producto</b>											MINTUR
Asignación de recursos											
Oferta de San Antonio											
<b>III. Ejecución</b>											MINTUR
Promoción de San Antonio en los portales de agencias											
<b>IV. Evaluación de resultados</b>											MINTUR
Medir el incremento de ventas											
<b>V. Mejoras</b>											MINTUR
Determinación de los puntos débiles de la promoción											
Rediseño de la oferta											
<b>Fecha de inicio</b>											Oct – 2018
<b>Fecha de terminación</b>											Indefinido
<b>Indicadores</b>	Ventas realizadas / ventas proyectadas, clientes satisfechos / clientes totales, productos vendidos / productos elaborados										
<b>Observaciones</b>	El MINTUR al ser encargada de la promoción turística va a designar la publicidad específica y por separado de las artesanías de San Antonio										

#### 4.2.3. Variable: Utilización de Recursos.

Problema detectado: El 80% de los negocios de artesanías de San Antonio de Ibarra funcionan por debajo de su capacidad productiva, lo que significa que no tienen los suficientes clientes que hagan pedidos de manera frecuente.

Propuesta de mejora: Formar alianzas estratégicas permanentes con agencias de viajes físicas reconocidas y que tienen amplia variedad de paquetes turísticos dentro del territorio nacional, como es el caso de Metropolitan Touring, Spring Travel y Cetitur.

**Tabla 6***Proyecto No. 3 San Antonio y sus artesanías*

PROYECTO No. 3											
IV. INFORMACIÓN GENERAL											
<b>Proyecto</b>	SAN ANTONIO Y SUS ARTESANÍAS										
<b>Responsable</b>	MINTUR										
V. OBJETIVOS											
<b>Objetivo del proyecto</b>	Promocionar San Antonio de Ibarra y sus artesanías a través de las agencias de viajes más utilizadas para tours dentro del Ecuador.										
<b>Meta</b>	Para el 2020 el 70% de los negocios ocuparán el 100% de su capacidad productiva.										
<b>Descripción</b>	Promoción masiva en todas las provincias del Ecuador, de San Antonio de Ibarra y sus artesanías, usando material POP, flyers, pancartas, afiches, material de audio y video, prensa escrita.										
VI. CURSOS DE ACCIÓN											
TIEMPO (TRIMESTRE)	2018		2019			2020				RESPONSABLE	
ACTIVIDAD	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
<b>Promoción nacional de las artesanías san antonenses</b>											MINTUR
<b>I. Investigación de mercado</b>											MINTUR
Plan de negocio											
<b>II. Diseño del producto</b>											MINTUR
Asignación de recursos											
Oferta de San Antonio											
<b>III. Ejecución</b>											MINTUR
Promoción en las agencias											MINTUR
Promoción en calles principales de las capitales de provinciales											MINTUR
<b>IV. Evaluación de resultados</b>											MINTUR
Medir el incremento de ventas											
<b>V. Mejoras</b>											MINTUR
Determinación de los puntos débiles de la promoción											
Rediseño de la oferta											
<b>Fecha de inicio</b>						Oct – 2018					
<b>Fecha de terminación</b>						Indefinido					

**CONTINÚA**

<b>Indicadores</b>	Ventas realizadas / ventas proyectadas, clientes satisfechos / clientes totales, productos vendidos / productos elaborados
<b>Observaciones</b>	El MINTUR al ser encargada de la promoción turística va a designar la publicidad específica y por separado de las artesanías de San Antonio

#### 4.2.4. Variable: Equipos que dispone en su negocio.

Problema detectado: El sector artesanal de San Antonio tiene bajos niveles de dotación de equipos tecnológicos, ya que más de la cuarta parte no posee ningún equipo TIC.

Propuesta de mejora: Capacitación al sector artesanal de San Antonio de Ibarra acerca del uso e importancia de las TIC's para su implementación adecuada en los negocios.

**Tabla 7**

*Proyecto No. 4 Implementación de TIC's*

PROYECTO No. 4												
VII. INFORMACIÓN GENERAL												
<b>Proyecto</b>	IMPLEMENTACIÓN DE TIC's											
<b>Responsable</b>	GAD SAN ANTONIO DE IBARRA											
VIII. OBJETIVOS												
<b>Objetivo del proyecto</b>	Capacitar a los artesanos acerca del uso e implementación de equipos tecnológicos en sus negocios.											
<b>Meta</b>	En dos años se espera al menos el incremento del uso de TIC's en los negocios en un 30%											
<b>Descripción</b>	Se capacitará a todos los artesanos que pertenezcan a la parroquia de San Antonio de Ibarra, con un especialista sobre uso y manejo de TIC's en negocios artesanales											
IX. CURSOS DE ACCIÓN												
TIEMPO (TRIMESTRE)	2018			2019			2020				RESPONSABLE	
ACTIVIDAD	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
<b>Capacitación sobre uso y manejo de TIC's</b>										GAD PARROQUIAL		
<b>I. Planificación</b>										GAD PARROQUIAL		
Estudio de viabilidad												
<b>II. Organización</b>										GAD PARROQUIAL		
Fijación de presupuesto												
Promoción de capacitaciones												
<b>III. Ejecución</b>										GAD PARROQUIAL		
Proceso de capacitaciones												
<b>IV. Seguimiento</b>										GAD PARROQUIAL		

**CONTINÚA**

Asistencia de capacitados		GAD PARROQUIAL
<b>V. Mejoras</b>		
Evaluación del proceso de capacitación		GAD PARROQUIAL
Reestructura del proceso de capacitación		
<b>Fecha de inicio</b>	Oct – 2018	
<b>Fecha de terminación</b>	Indefinido	
<b>Indicadores</b>	Capacitaciones realizadas / inscritos, capacitados satisfechos / Total capacitados	
<b>Observaciones</b>	El GAD parroquial será el encargado de gestionar los capacitadores en el Mipro	

#### 4.2.5. Variable: Conectividad a la red.

Problema detectado: El 70% de los negocios no tiene conexión a internet, imposibilitando su comunicación e interacción con clientes y/o proveedores.

Propuesta de mejora: El GAD de Ibarra facilitará la obtención de conexión a la red de internet para los negocios de artesanías de San Antonio de Ibarra, dado que este lugar es uno de los cuatro íconos a nivel cantonal con fama internacional, y requiere mejorar su estrategia de comunicación.

#### Tabla 8

##### Proyecto No. 5 Internet para artesanos

PROYECTO No. 5	
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>	
<b>Proyecto</b>	INTERNET PARA ARTESANOS
<b>Responsable</b>	GAD DEL CANTÓN IBARRA
<b>II. OBJETIVOS</b>	
<b>Objetivo del proyecto</b>	Dotar de internet a todos los artesanos, a través de un convenio con proveedores del servicio de internet para que exista planes preferenciales para los negociantes
<b>Meta</b>	Para el 2020, al menos el 60% de los negocios artesanales tendrán internet con tarifas preferenciales

**CONTINÚA**

<b>Descripción</b>	Se dotará del servicio de internet a los artesanos con los proveedores que den mayor beneficio al sector, donde se maneja las opciones de: CNT, Saitel y NETSERVICE.									
<b>III. CURSOS DE ACCIÓN</b>										
<b>TIEMPO (TRIMESTRE)</b>	<b>2018</b>			<b>2019</b>			<b>2020</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>IV</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Dotación de Internet</b>										GADI
<b>I. Planificación</b>										GADI
Estudio de viabilidad										
<b>II. Organización</b>										GADI
Fijación de presupuesto										
Promoción tarifas preferenciales										
<b>III. Ejecución</b>										GADI
Adquisición de Internet										
<b>IV. Seguimiento</b>										GADI
Satisfacción de los artesanos										
<b>V. Mejoras</b>										GADI
Evaluación del proceso de dotación de internet										
Reestructura del proceso de dotación de internet										
<b>Fecha de inicio</b>	Oct – 2018									
<b>Fecha de terminación</b>	Indefinido									
<b>Indicadores</b>	Artesanos que adquieran el servicio / total artesanos, clientes satisfechos / clientes totales									
<b>Observaciones</b>	El GADI será el encargado de establecer acciones que permitan reducir los costos y favorecer a los artesanos en la dotación de internet, es así que se pretende subsidiar un porcentaje del valor total del servicio									

#### 4.2.6. Variable: Tipos de acciones realizadas en la red.

Problema detectado: Del 30% de los negocios que poseen una conexión a Internet, alrededor de la mitad utilizan este medio para marketing y relación con clientes y proveedores, mientras que los demás no le dan un uso importante para mejorar su desempeño, a pesar de disponer de la misma. Esto ocurre principalmente porque no

están capacitados en lo que concierne a marketing online y las ventajas del comercio electrónico.

Propuesta de mejora: Capacitación por parte del GAD dirigida a los artesanos en cuanto al manejo de comercio electrónico y marketing online, para un correcto aprovechamiento de los recursos digitales que posean o estén en proceso de implementar.

**Tabla 9**

*Proyecto No. 6 Comercio Electrónico y Marketing Online*

PROYECTO No. 6												
I. INFORMACIÓN GENERAL												
<b>Proyecto</b>	COMERCIO ELECTRÓNICO Y MARKETING ONLINE											
<b>Responsable</b>	GAD SAN ANTONIO DE IBARRA											
II. OBJETIVOS												
<b>Objetivo del proyecto</b>	Capacitar a los artesanos acerca del uso e implementación del comercio electrónico y marketing online											
<b>Meta</b>	Al menos el 30% de los artesanos que poseen internet deberán tener la capacidad del manejo del comercio electrónico y marketing online											
<b>Descripción</b>	Se capacitará a todos los artesanos que pertenezcan a la parroquia de San Antonio de Ibarra, con un especialista sobre uso y manejo del comercio electrónico y marketing online											
III. CURSOS DE ACCIÓN												
TIEMPO (TRIMESTRE)	2018			2019				2020				RESPONSABLE
ACTIVIDAD	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
<b>Capacitación sobre e-commerce y el e-marketing</b>											GAD PARROQUIAL	
<b>I. Planificación</b>											GAD PARROQUIAL	
Estudio de viabilidad												
<b>II. Organización</b>											GAD PARROQUIAL	
Fijación de presupuesto												
Promoción de capacitaciones												
<b>III. Ejecución</b>											GAD PARROQUIAL	
Proceso de capacitaciones												
<b>IV. Seguimiento</b>											GAD PARROQUIAL	
Asistencia de capacitados											GAD PARROQUIAL	
<b>V. Mejoras</b>												
Evaluación del proceso de capacitación											GAD PARROQUIAL	

**CONTINÚA**

Reestructura del proceso de capacitación	
<b>Fecha de inicio</b>	Oct – 2018
<b>Fecha de terminación</b>	Indefinido
<b>Indicadores</b>	Capacitaciones realizadas / inscritos, capacitados satisfechos / Total capacitados
<b>Observaciones</b>	El GAD parroquial será el encargado de gestionar los capacitadores en el MIPRO

#### 4.2.7. Variable: Tecnología que posee el negocio.

Problema detectado: Casi la totalidad de los artesanos dispone de una tecnología débil o que está al mismo nivel que el de su competencia, es así que tiene dificultad para diferenciarse y sacar su negocio a flote, principalmente por la falta de información en cuanto a nuevas herramientas y maquinarias existentes para el desarrollo de la actividad artesanal en madera.

Propuesta de mejora: Cursos permanentes de actualización de conocimientos por parte del Mipro en áreas como: tallado, escultura, pintura, policromía, joyería y cerámica, con la presencia de artistas nacionales e internacionales que estén a la vanguardia, para mejorar la capacidad tecnológica de los negocios de artesanía.

#### Tabla 10

*Proyecto No. 7 Cursos de Menciones Artesanales*

PROYECTO No. 7	
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>	
<b>Proyecto</b>	CURSOS DE MENCIONES ARTESANALES
<b>Responsable</b>	MIPRO
<b>II. OBJETIVOS</b>	
<b>Objetivo del proyecto</b>	Realizar cursos permanentes para los artesanos en todas las ramas de especialización que les corresponda.

**CONTINÚA**

<b>Meta</b>	En dos años se espera por lo menos que el 50% de los artesanos tengan una tecnología sostenible, es decir que, puedan diferenciarse de los demás negocios.									
<b>Descripción</b>	Se capacitará a todos los artesanos que pertenezcan a la parroquia de San Antonio de Ibarra, con un especialista acerca del uso de maquinaria, instrumentos y técnicas actualizadas.									
<b>III. CURSOS DE ACCIÓN</b>										
<b>TIEMPO (TRIMESTRE)</b>	<b>2018</b>		<b>2019</b>			<b>2020</b>				
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>IV</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Cursos de todas las áreas</b>										MIPRO
<b>I. Planificación</b>										MIPRO
Estudio de viabilidad										
<b>II. Organización</b>										MIPRO
Fijación de presupuesto										
Promoción de capacitaciones										
<b>III. Ejecución</b>										MIPRO
Proceso de capacitaciones										
<b>IV. Seguimiento</b>										MIPRO
Asistencia de capacitados										
<b>V. Mejoras</b>										MIPRO
Evaluación del proceso de capacitación										
Reestructura del proceso de capacitación										
<b>Fecha de inicio</b>										Oct – 2018
<b>Fecha de terminación</b>										Indefinido
<b>Indicadores</b>	Capacitaciones realizadas / inscritos, capacitados satisfechos / Total capacitados									
<b>Observaciones</b>	El GAD parroquial será el encargado de gestionar los capacitadores en el MIPRO									

#### 4.2.8. Variable: Mejoras en la Calidad.

Problema detectado: Ningún negocio de artesanía o taller artesanal de San Antonio de Ibarra cuenta con algún tipo de certificación de calidad.

Propuesta de mejora: Incentivar la participación de los artesanos en la obtención de la certificación de calidad “Mi Primer Sello de Calidad INEN”, el cual está dirigido a las micro, pequeñas y medianas empresas y a los talleres artesanales, cuyos requisitos

son relativamente sencillos de cumplir y les permite ubicar elementos básicos acerca de la gestión adecuada de las organizaciones.

**Tabla 11***Proyecto No. 8 Certificaciones para talleres artesanales*

PROYECTO No. 8											
I. INFORMACIÓN GENERAL											
<b>Proyecto</b>	CERTIFICACIÓN PARA LOS TALLERES ARTESANALES										
<b>Responsable</b>	INEN, SECAP, MIPRO										
II. OBJETIVOS											
<b>Objetivo del proyecto</b>	Conseguir que los artesanos tengan una opción real para obtener su primera certificación de calidad, mejorando sus métodos de gestión empresarial.										
<b>Meta</b>	A finales del 2020 se pretende que un 10% de los negocios artesanales hayan obtenido su certificación, y que se constituyan como referentes para los demás negociantes y los impulsen a seguir sus pasos, mejorando la calidad del sector artesanal en general.										
<b>Descripción</b>	Los artesanos serán capacitados y dirigidos hacia la consecución de la certificación, a través de los organismos gubernamentales especializados en el tema.										
III. CURSOS DE ACCIÓN											
TIEMPO (TRIMESTRE)	2018			2019			2020				RESPONSABLE
ACTIVIDAD	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
<b>Capacitar para obtener certificación</b>										MIPRO	
<b>I. Investigación de mercado</b>										MIPRO	
Plan de negocio											
<b>II. Organización de la capacitación</b>										MIPRO	
Asignación de recursos											
Promoción de capacitaciones											
<b>III. Ejecución</b>										SECAP	
Proceso de capacitaciones											
<b>IV. Evaluación de resultados</b>										INEN	
Artesanos capacitados y certificados											
<b>V. Mejoras</b>										MIPRO	
Establecimiento de puntos débiles que impiden certificarse											
Rediseño de la capacitación											

**CONTINÚA**

con énfasis en correcciones	
<b>Fecha de inicio</b>	Oct – 2018
<b>Fecha de terminación</b>	Indefinido
<b>Indicadores</b>	Capacitados certificados / total de capacitados, parámetros cumplidos por los artesanos / parámetros establecidos por el INEN, tiempo en lograr certificación / tiempo total de la capacitación
<b>Observaciones</b>	El GAD de Ibarra se encargará de agrupar y clasificar a los artesanos, en función de su avance en gestión empresarial, para facilitar el proceso de capacitación.

#### 4.2.9. Variable: Utilización de marcas.

Problema detectado: Los dueños de los negocios de artesanías presumen poseer una marca, sin embargo esto se limita a tener un nombre para su galería, negocio o taller de artesanías, o a su vez, utilizar el nombre propio de la persona que elabora los productos para diferenciarlos como marca.

Propuesta de mejora: Creación de verdaderas marcas de productos, de modo que se establezca la diferenciación entre un negocio y otro, logrando que los artesanos tengan un buen manejo de la imagen de marca y puedan darse a conocer como un negocio único y bien posicionado.

**Tabla 12**

*Proyecto No. 9 Imagen corporativa*

PROYECTO No. 9	
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>	
<b>Proyecto</b>	IMAGEN CORPORATIVA
<b>Responsable</b>	GAD San Antonio de Ibarra y MIPRO
<b>II. OBJETIVOS</b>	
<b>Objetivo del proyecto</b>	Formar a los artesanos en lo concerniente a la elaboración de imagen corporativa para que estén en la capacidad de posicionarse.
<b>Meta</b>	Para el 2020, al menos el 50% de los negocios de artesanías tengan su propia imagen corporativa
<b>Descripción</b>	Los artesanos serán capacitados en creación e implementación de imagen corporativa, posicionamiento e imagen de marca

**CONTINÚA**

III. CURSOS DE ACCIÓN												
TIEMPO (TRIMESTRE)	2018			2019			2020				RESPONSABLE	
ACTIVIDAD	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
<b>Cursos de imagen corporativa</b>											MIPRO GAD parroquial	
<b>I. Investigación de mercado</b>												GAD parroquial
Estudio de viabilidad												
<b>II. Organización de la capacitación</b>												MIPRO GAD parroquial
Asignación de recursos												
Promoción de capacitaciones												
<b>III. Ejecución</b>											MIPRO	
Proceso de capacitaciones												
<b>IV. Evaluación de resultados</b>											GAD parroquial	
Creación de imagen corporativa												
<b>V. Mejoras</b>											GAD parroquial	
Determinación de recomendaciones por parte de los artesanos												
Rediseño de la capacitación con énfasis en correcciones												
<b>Fecha de inicio</b>							Oct – 2018					
<b>Fecha de terminación</b>							Indefinido					
<b>Indicadores</b>	Creadores de imagen corporativa / total de artesanos, capacitados / total de inscritos											
<b>Observaciones</b>	El GAD de San Antonio se encargará de gestionar los trámites correspondientes al MIPRO para solicitar las capacitaciones para el sector											

#### 4.2.10. Variable: Utilización de marcas.

Problema detectado: Los dueños de los negocios de artesanías presumen poseer una marca, sin embargo esto se limita a tener un nombre para su galería, negocio o taller de artesanías, o a su vez, utilizar el nombre propio de la persona que elabora los productos para diferenciarlos como marca.

Propuesta de mejora: Creación de una marca que identifique la parroquia San Antonio de Ibarra, de modo que se logre el posicionamiento nacional e internacional de las artesanías.

**Tabla 13**  
*Proyecto No. 10 Creación de Marca*

PROYECTO No. 10											
I. INFORMACIÓN GENERAL											
<b>Proyecto</b>	CREACIÓN DE MARCA										
<b>Responsable</b>	GAD San Antonio de Ibarra										
II. OBJETIVOS											
<b>Objetivo del proyecto</b>	Crear la marca parroquial San Antonio de Ibarra para que se pueda lograr un posicionamiento nacional e internacional										
<b>Meta</b>	Para el 2020, finalizar con la creación de la marca e implementarla a nivel nacional e internacional										
<b>Descripción</b>	La parroquia San Antonio de Ibarra tendrá su propia marca identificativa, la cual servirá para posicionarse en el mercado nacional e internacional										
III. CURSOS DE ACCIÓN											
TIEMPO (TRIMESTRE)	2018			2019			2020				
ACTIVIDAD	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	RESPONSABLE	
<b>Cursos de imagen corporativa</b>											GAD parroquial
<b>I. Investigación de mercado</b>											GAD parroquial
Estudio de viabilidad											
<b>II. Organización de la capacitación</b>											GAD parroquial
Asignación de recursos											
Creación de la marca											
<b>III. Ejecución</b>											GAD parroquial
Implementación de la marca											
<b>IV. Evaluación de resultados</b>											GAD parroquial
Respuesta de visitantes nacionales e internacionales											
<b>V. Mejoras</b>											GAD parroquial
Determinación si es factible un relanzamiento											
Relanzamiento o potencialización de la misma marca											

**CONTINÚA**

<b>Fecha de inicio</b>	Oct – 2018
<b>Fecha de terminación</b>	Oct - 2020
<b>Indicadores</b>	Clientes reales / clientes potenciales, artesanos beneficiados / total artesanos, número de turistas
<b>Observaciones</b>	La parroquia San Antonio de Ibarra creará su marca con la ayuda del equipo de trabajo del GAD de la misma parroquia.

#### 4.2.11. Variable: Apoyo al sector artesanal.

Problema detectado: Más del 60% de los artesanos no tienen conocimiento alguno acerca de las políticas de apoyo existentes por parte de los GADs parroquiales, cantonales, asociaciones o de programas o instituciones subordinadas al Gobierno Central, lo cual impide que un artesano pueda hacer uso de todos sus derechos y beneficios de ley, de acuerdo a las últimas modificaciones de la Ley de Defensa del Artesano, que busca dar atención prioritaria e impulsar la actividad artesanal.

Propuesta de mejora: Capacitar a los artesanos en lo que concierne a la Ley de Defensa del Artesano, y orientarles sobre programas de apoyo y facilidades que brindan los GADs e instituciones gubernamentales, para que tengan conocimiento sobre todas las opciones que poseen para llevar a cabo su actividad artesanal.

**Tabla 14**

*Proyecto No. 11 Políticas de Apoyo*

<b>PROYECTO No. 11</b>	
<b>I. INFORMACIÓN GENERAL</b>	
<b>Proyecto</b>	POLÍTICAS DE APOYO
<b>Responsable</b>	GAD San Antonio de Ibarra y JNDA
<b>II. OBJETIVOS</b>	
<b>Objetivo del proyecto</b>	Capacitar al artesano sobre la ley que los ampara y sobre políticas de apoyo por parte de instituciones gubernamentales y no gubernamentales
<b>Meta</b>	Para el 2020, al menos el 50% de los negocios de artesanías conozcan y hagan uso de los beneficios que les ofrece la ley y las instituciones

**CONTINÚA**

<b>Descripción</b>	Se capacitará a los artesanos con la Ley de Defensa del Artesano, además se dará a conocer los proyectos que implementen para el sector el GAD parroquial, GAD cantonal y ministerios que apoyan al sector										
<b>III. CURSOS DE ACCIÓN</b>											
<b>TIEMPO (TRIMESTRE)</b>	<b>2018</b>			<b>2019</b>			<b>2020</b>				
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>IV</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
<b>Capacitación de políticas de apoyo</b>										GAD parroquial	
<b>I. Investigación de mercado</b>											GAD parroquial
Estudio de viabilidad											
<b>II. Organización de la capacitación</b>											JNDA GAD parroquial
Asignación de recursos											
Promoción de capacitaciones											
<b>III. Ejecución</b>										JNDA	
Proceso de capacitaciones											
<b>IV. Evaluación de resultados</b>										GAD parroquial	
Uso de políticas de apoyo											
<b>V. Mejoras</b>										GAD parroquial	
Determinación de recomendaciones por parte de los artesanos											
Rediseño de la capacitación con énfasis en correcciones											
<b>Fecha de inicio</b>							Oct – 2018				
<b>Fecha de terminación</b>							Indefinido				
<b>Indicadores</b>	Uso de políticas de apoyo / total políticas de apoyo, capacitados / total de inscritos										
<b>Observaciones</b>	El GAD de San Antonio se encargará de gestionar los trámites correspondientes con la Junta de Defensa del Artesano Nacional para solicitar las capacitaciones.										

#### 4.2.12. Variable: Distribución del producto.

Problema detectado: Las ventas de artesanías se realizan principalmente a través de tiendas y talleres propios, limitándose únicamente a los clientes que llegan al lugar. Sin embargo, dada la excelente calidad de los productos, existe la posibilidad de exportarlos en pequeñas o grandes cantidades a países vecinos y lejanos, siendo el

único obstáculo la falta de información acerca del proceso que se debe seguir para exportar productos.

Propuesta de mejora: En conjunto con PRO Ecuador, realizar la capacitación y evaluación acerca de la posibilidad de exportar los productos artesanales que se ofrecen en San Antonio de Ibarra, principalmente a países de América del Norte y Europa.

**Tabla 15**

*Proyecto No. 12 Aprende y exporta San Antonio*

PROYECTO No. 12												
I. INFORMACIÓN GENERAL												
<b>Proyecto</b>	APRENDE Y EXPORTA SAN ANTONIO											
<b>Responsable</b>	GAD San Antonio de Ibarra y PRO Ecuador											
II. OBJETIVOS												
<b>Objetivo del proyecto</b>	Capacitar al artesano en lo que concierne a exportación de productos, con el fin de promover la oferta de productos artesanales de San Antonio de Ibarra en el comercio internacional.											
<b>Meta</b>	Para el 2020, incrementar en un 20% los negocios de San Antonio de Ibarra que realizan exportación de productos.											
<b>Descripción</b>	Se capacitará a los artesanos en conjunto con PRO Ecuador acerca del potencial de la empresa para el comercio exterior, sobre las políticas y normas de promoción de exportaciones y de inserción estratégica en el comercio internacional.											
III. CURSOS DE ACCIÓN												
TIEMPO (TRIMESTRE)	2018			2019			2020				RESPONSABLE	
ACTIVIDAD	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
<b>Capacitación para exportar</b>										GAD parroquial		
<b>I. Investigación de mercado</b>											GAD parroquial	
Plan de negocio												
<b>II. Organización de la capacitación</b>											PRO Ecuador	
Asignación de recursos												
Promoción de capacitaciones											GAD parroquial	
<b>III. Ejecución</b>											PRO Ecuador	
Proceso de capacitaciones												
<b>IV. Evaluación de resultados</b>												GAD parroquial

**CONTINÚA**

Ejecución de acciones para exportar		
<b>V. Mejoras</b>		
Determinación de recomendaciones por parte de los artesanos		GAD parroquial
Rediseño de la capacitación con énfasis en correcciones		
<b>Fecha de inicio</b>	Oct – 2018	
<b>Fecha de terminación</b>	Indefinido	
<b>Indicadores</b>	Capacitados / total de inscritos, negocios exportadores / total de negocios, productos exportados / productos elaborados, clientes satisfechos / total de clientes	
<b>Observaciones</b>	PRO Ecuador es el organismo que direccionará todo el proceso de capacitación y cumplimiento de las normas para que los artesanos tengan más posibilidades de exportar lo más pronto posible.	

#### 4.2.13. Variable: Riesgos de los negocios.

Problema detectado: Una de las principales amenazas para el desarrollo de la actividad artesanal en San Antonio de Ibarra es la desaparición gradual del oficio, pues si bien es cierto, se constituye como un referente a nivel nacional en cuanto a la industria maderera de segunda transformación, de acuerdo al PDOT (2015-2023), sin embargo la actividad artesanal ha disminuido gradualmente desde el año 2000.

Propuesta de mejora: Un plan de revalorización de esta actividad artesanal, que permita que los habitantes de San Antonio concienticen sobre su importancia y estén motivados a preservar esta importante actividad.

**Tabla 16**

*Proyecto No. 13 Revalorización artesanías San Antonio*

PROYECTO No. 13	
I. INFORMACIÓN GENERAL	
<b>Proyecto</b>	REVALORIZACIÓN ARTESANÍAS DE SAN ANTONIO
<b>Responsable</b>	MINISTERIO DE CULTURA Y PATRIMONIO
II. OBJETIVOS	

**CONTINÚA**

<b>Objetivo del proyecto</b>	Recuperar y fortalecer las técnicas artesanales y ancestrales propias en la elaboración de artesanías en madera, para reconocer y valorar esta técnica a nivel nacional e internacional.											
<b>Meta</b>	Para el 2020, recuperar al menos en un 20% el oficio del tallado en madera en la parroquia San Antonio de Ibarra.											
<b>Descripción</b>	Preservar las manifestaciones culturales de la parroquia rural San Antonio de Ibarra, a través de una exposición permanente en la CCE que contenga fotografías de los artesanos y sus figuras más representativas a lo largo de su carrera.											
<b>III. CURSOS DE ACCIÓN</b>												
<b>TIEMPO (TRIMESTRE)</b>	<b>2018</b>		<b>2019</b>				<b>2020</b>					
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>IV</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>RESPONSABLE</b>		
<b>Revalorización</b>										Ministerio de Cultura y Patrimonio		
<b>I. Investigación para procesos de rescate cultural</b>												Ministerio de Cultura y Patrimonio
Plan de negocio												
<b>II. Organización de la exposición</b>												
Asignación de recursos												GAD parroquial
Promoción de exposición a nivel regional												
<b>III. Ejecución</b>												Ministerio de Cultura y Patrimonio
Inauguración y lanzamiento												
<b>IV. Seguimiento</b>												
Visitas a la exposición y San Antonio												GAD parroquial
<b>V. Retroalimentación</b>												
Establecer posibles lugares de exposición												Ministerio de Cultura y Patrimonio
Relanzamiento de exposición												
<b>Fecha de inicio</b>							Oct – 2018					
<b>Fecha de terminación</b>							Indefinido					
<b>Indicadores</b>	Visitas reales / visitas esperadas, negocios participantes / total de negocios, productos vendidos / productos elaborados											
<b>Observaciones</b>	El Ministerio de Cultura y Patrimonio elaborará las fotografías y espacios propicios para la exposición de San Antonio de Ibarra.											

#### 4.2.14. Variable: Riesgos de los negocios.

Problema detectado: La poca eficiencia en la obra de las asociaciones existentes en San Antonio de Ibarra, como la AISA y Tamia Huarmi impide que los asociados tengan una ventaja frente a los no asociados, razón por la cual no hay un verdadero interés por sumarse a las asociaciones.

Propuesta de mejora: Impulsar el protagonismo de las asociaciones AISA y Tamia Huarmi y su participación en ferias y exposiciones, a través del GAD, para que se encargue de una correcta gestión para otorgar beneficios exclusivos a los asociados.

**Tabla 17**  
*Proyecto No. 14 Asociaciones Potenciadas*

PROYECTO No. 14										
I. INFORMACIÓN GENERAL										
<b>Proyecto</b>	ASOCIACIONES POTENCIADAS									
<b>Responsable</b>	GAD San Antonio de Ibarra y MIPRO									
II. OBJETIVOS										
<b>Objetivo del proyecto</b>	Potenciar el accionar de las Asociaciones AISA y Tamia Huarmi, mediante la correcta planificación de programas y reflexión colectiva logrando que los asociados saquen el máximo partido a las oportunidades de crecimiento.									
<b>Meta</b>	Las asociaciones AISA y Tamia Huarmi abarquen a por lo menos el 80% de los artesanos de San Antonio de Ibarra.									
<b>Descripción</b>	El GAD se encargará de reorganizar las bases de las asociaciones y establecer las políticas para ser miembro, asimismo garantizará una participación frecuente de la misma en los eventos culturales más importantes de la provincia.									
III. CURSOS DE ACCIÓN										
TIEMPO (TRIMESTRE)	2018			2019			2020			RESPONSABLE
ACTIVIDAD	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
<b>Reorganización de las asociaciones</b>										GAD parroquial
<b>I. Investigación de mercado</b>										GAD parroquial
Estudio de viabilidad										
<b>II. Organización</b>										
Determinar beneficios para asociados										GAD parroquial
Elección de líderes										

**CONTINÚA**

<b>III. Ejecución</b>		AISA, Tamia Huarmi
Proceso de participación en eventos		
<b>IV. Evaluación</b>		
Participación de artesanos asociados		GAD parroquial
<b>V. Mejoras</b>		
Determinación de recomendaciones por parte de los artesanos		GAD parroquial
Reestructuración de lineamientos de las asociaciones		
<b>Fecha de inicio</b>	Oct – 2018	
<b>Fecha de terminación</b>	Indefinido	
<b>Indicadores</b>	Artesanos asociados / total de artesanos, participantes en eventos / total de asociados, productos vendidos / productos elaborados	
<b>Observaciones</b>	Los asociados deberán tener al menos un 75% de asistencias en las reuniones que se lleven a cabo previo a las participaciones en los eventos.	

#### 4.2.15. Variable: Riesgos de los negocios.

Problema detectado: El 20% de encuestados destacó que un obstáculo bastante importante para el desarrollo normal de su actividad artesanal es el encarecimiento de la materia prima. Maderas como cedro y nogal que son las más apetecidas por los talladores y escultores son escasos y deben ser adquiridas de manera clandestina.

Propuesta de mejora: Proyecto de reforestación de las principales especies utilizadas para el tallado en madera, por parte del MAE, para que a largo plazo esta actividad no desaparezca y logre ser amigable con el ambiente.

#### Tabla 18

*Proyecto No. 15 Artesanía Consciente*

PROYECTO No. 15	
I. INFORMACIÓN GENERAL	
<b>Proyecto</b>	ARTESANÍA CONSCIENTE
<b>Responsable</b>	GAD PARROQUIAL Y MAE

**CONTINÚA**

II. OBJETIVOS												
<b>Objetivo del proyecto</b>	Proponer al MAE un proyecto de reforestación por parte del GAD de San Antonio para que los artesanos ocupen dentro de la elaboración de sus artesanías material de la más alta calidad.											
<b>Meta</b>	A largo plazo se tendrán plantaciones de cedro y nogal, alrededor de zonas propicias por todo el Ecuador, ajustándose a los términos ambientales establecidos.											
<b>Descripción</b>	Se desarrollará la reforestación de las maderas: cedro y nogal, para que los artesanos, a través de términos como sustentabilidad y sostenibilidad, realicen sus artesanías con materia prima de alta calidad.											
III. CURSOS DE ACCIÓN												
TIEMPO (TRIMESTRE)	2018				2019				2020			RESPONSABLE
ACTIVIDAD	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV			
<b>Reforestación</b>											MAE	
<b>I. Investigación</b>											MAE	
Estudio de viabilidad												
<b>II. Organización</b>												
Determinar beneficios para artesanos y el Estado											MAE	
Asignación de presupuesto												
<b>III. Ejecución</b>											MAE	
Reforestación												
<b>IV. Evaluación</b>												
Zonas propicias para reforestación											MAE	
<b>V. Mejoras</b>											MAE	
Proceso de reforestación												
<b>Fecha de inicio</b>											Oct – 2018	
<b>Fecha de terminación</b>											Indefinido	
<b>Indicadores</b>	Árboles cosechados / árboles plantados, artesanías realizadas con la reforestación / total artesanías elaboradas											
<b>Observaciones</b>	El MAE con su equipo experto en proyectos, realizará el estudio de viabilidad del proyecto											

#### 4.2.16. Variable: Riesgos de los negocios.

Problema detectado: No existen directivos que se encarguen de la actividad turística, es más, no existen ni siquiera datos estadísticos de cuántos turistas visitan la parroquia, lo que impide tener una apreciación real y constante del flujo de turistas.

Propuesta de mejora: Creación de una dependencia que se encargue específicamente de la actividad turística, la cual tendrá un registro constante de ingresos de turistas e información verídica acerca del gasto turístico en la parroquia, para tener una idea más clara de las cifras y así elaborar planes que integren a artesanos y la sociedad en pos de su beneficio conjunto.

**Tabla 19***Proyecto No. 16 Organización del Turismo*

PROYECTO No. 16											
I. INFORMACIÓN GENERAL											
<b>Proyecto</b>	ORGANIZACIÓN DEL TURISMO										
<b>Responsable</b>	GAD PARROQUIAL Y PROVINCIAL										
II. OBJETIVOS											
<b>Objetivo del proyecto</b>	Obtener datos actualizados y verídicos acerca de llegadas y salidas de turistas en la parroquia de San Antonio, mediante una dependencia del GAD que se responsabilice de recabar esos datos, con el fin de disponer de una base de datos con cifras que se puedan medir año tras año.										
<b>Meta</b>	Al 2020 disponer de un compendio organizado de datos relativos a los turistas que visitan San Antonio de Ibarra, su procedencia, el tiempo de permanencia, gasto turístico, nivel de satisfacción, etc., de modo que se pueda conocer el perfil del mismo y establecer estrategias para captar cada vez más visitantes.										
<b>Descripción</b>	Se implementará la dependencia destinada al Turismo en el GAD de San Antonio de Ibarra, contratando a personal especializado con título de tercer nivel, para garantizar el cumplimiento del objetivo del proyecto.										
III. CURSOS DE ACCIÓN											
TIEMPO (TRIMESTRE)	2018			2019			2020				RESPONSABLE
ACTIVIDAD	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV		
<b>Departamento Turístico</b>											GADI
<b>I. Investigación</b>											GADI
Estudio de viabilidad											
<b>II. Organización</b>											GADI
Determinar beneficios para pobladores											
Asignación de presupuesto											
<b>III. Ejecución</b>											GADI
Proceso de creación y desarrollo de actividades del departamento turístico											

**CONTINÚA**

<b>IV. Evaluación</b>		
Actividades realizadas y por realizar		GADI
<b>V. Retroalimentación</b>		
Datos obtenidos		GADI
<b>Fecha de inicio</b>	Nov – 2018	
<b>Fecha de terminación</b>	Indefinido	
<b>Indicadores</b>	Datos obtenidos / datos esperados, turistas recibidos / turistas esperados, Presupuesto utilizado / presupuesto total	
<b>Observaciones</b>	El MINTUR puede sustituir al GAD como responsable del proyecto, si fuere necesario por alguna cuestión de falta de recursos físicos o financieros.	

Estos 16 proyectos constituyen la propuesta que se ha generado, basándose en los puntos débiles y conflictivos hallados en los resultados de la investigación. Lo que se requiere principalmente es que exista la correcta articulación de los distintos organismos gubernamentales y los artesanos de la parroquia, de modo que se logren los objetivos y metas planteados, coadyuvando a la mejora del sector artesanal de San Antonio de Ibarra y su oferta turística en general.

### 4.3. Conclusiones

Uno de los puntos decisivos para establecer el camino que seguiría la investigación fue escoger la teoría base del estudio. Se revisó trabajos publicados en revistas y tesis doctorales acerca de los factores de éxito en empresas pequeñas y de este modo se encontró un factor común, el uso de la Teoría de los Recursos y Capacidades como punto de partida para el análisis planteado. Ahora bien, habiendo llegado al final de la investigación, se corrobora la efectividad que tiene la teoría en cuanto a la definición de la perspectiva de análisis que se decida aplicar, y comparar los modelos propuestos anteriormente con los que se desarrollan en la actualidad, llegando a comprender que son cíclicos y aún tienen vigencia para el manejo empresarial, específicamente en los negocios de artesanía de la parroquia San Antonio de Ibarra.

Para llevar a cabo una investigación referente a éxito empresarial, es importante conocer lo que ya se ha dicho respecto al tema, revisar las bases teóricas de manera cronológica y así alcanzar el conocimiento sobre el estado del arte, lo cual permitirá tener la confianza de escoger adecuadamente las dimensiones y variables de estudio que pueden aportar de mayor manera para el desarrollo de la investigación. En este caso particular, se ha prestado especial atención al estudio realizado por Rubio y Aragón (2005), debido a las aclaraciones realizadas en lo que respecta el análisis de un tipo de empresa cuyos competidores están en un mismo mercado y su diferencia con aquellas que compiten a nivel de grandes economías, lo que ha permitido que se aborde correctamente el tema en cuestión.

La medida que tradicionalmente ha sido más utilizada por investigadores para determinar el éxito empresarial es la rentabilidad económica, sin embargo, también se

han hecho observaciones sobre la limitación que esta medida supone, por distintos motivos. Por un lado, no es muy común que los dueños de los negocios en cuestión estén dispuestos a brindar su información más sensible sin tener algún tipo de contemplaciones, más aún cuando se trata de un momento en el que la empresa no ha ido muy bien. En segundo lugar, aun pudiendo tener acceso a esta información, el sistema contable debe ajustarse a tantas reglas legales y fiscales que impiden que sea objetiva del todo, dejando de lado la verdadera apreciación que el dueño puede tener en cuanto a la rentabilidad obtenida en cierto periodo. Por los factores mencionados anteriormente, no se trabajó midiendo la rentabilidad económica de los negocios.

Una vez que se revisó la literatura concerniente al éxito empresarial, se ha determinado que los conceptos más relevantes a ser tomados en cuenta son estrategia empresarial y ventaja competitiva, esto se da precisamente porque a nivel de empresa y economía todo gira en torno a la creación de una ventaja competitiva, manejando los recursos y capacidades estratégicamente, de manera que se asegure su existencia en el mercado con su consecuente reconocimiento y rentabilidad. A manera de consenso, finalmente se puede decir que el éxito en un negocio de artesanía es alcanzar una posición favorable en el mercado que le permita obtener mayores rentas que las que percibe su competencia.

Para la obtención de la muestra se utilizó el punto de saturación de los datos, propuesto por Vara (2012), el cual establece que en el momento en que se está tomando los datos, y éstos se tornen redundantes no hará falta que se apliquen más encuestas, pudiendo tener, en teoría, confiabilidad de los resultados, porque realizar más encuestas ya no supondría aportar con información nueva. De este modo, como

regla general, en grupos homogéneos solo hay necesidad de encuestar entre 10 o 12 participantes, sin embargo, en este estudio se determinó el punto de saturación una vez aplicadas 50 encuestas a distintos negocios de artesanías, que al momento de tomar los datos estuvieron atendiendo al público y colaboraron con la encuesta.

Frente a la evidencia recaudada, queda claro que la antigüedad de los negocios de artesanía en San Antonio tiene una media de 12,6 años, esta media es relativamente baja, tomando en cuenta que la actividad artesanal en la parroquia se inició hace de 138 años. Si bien existen negocios que han perdurado por más de 50 años y poseen un posicionamiento fuerte en el mercado, en especial frente a negocios que son prácticamente nuevos con menos de seis años de existencia, también hay un gran porcentaje de negocios que tienen entre 10 y 20 años, es decir, no existe ninguna mayoría en cuanto a antigüedad de negocio se refiere, dejando libre el análisis de las demás variables para entender el motivo de su éxito.

En relación a lo antes expuesto, los negocios se distribuyen en subsectores artesanales, es decir con respecto al material que utilizan y productos que realizan, perteneciendo casi la mitad de ellos a los objetos en madera, es decir, se realiza toda clase de imágenes, figurillas, bustos, decoraciones, entre otras. Pertenecen también, aunque en menor porcentaje al subsector de muebles de madera, lo que se ha vuelto cada vez más común y está absorbiendo a negocios que se dedicaban a tallar objetos de madera, pues ahora son preferidos por la funcionalidad y utilidad que presentan en los hogares. Sin embargo, priman los negocios que realizan artesanías con cerámica y metal, además de la joyería que también está presente para adornar las esculturas.

Uno de los factores que influye positivamente en el desarrollo de los negocios artesanales es la formación del gerente o administrador, puesto que más de la mitad de los artesanos han estudiado en el Instituto Superior Tecnológico Daniel Reyes y se han hecho acreedores al título de tercer nivel con mención de artes plásticas en escultura o pintura. Hay artesanos que a pesar de que solo tienen el título de bachiller, han adquirido conocimientos extensos de artes plásticas, ya que obtuvieron su título en el Colegio Daniel Reyes, donde se inculca la educación en artes desde edad muy temprana. Los pocos dueños de negocios que tienen estudios universitarios, son relativos a la administración de empresas, lo cual ha permitido que puedan distribuir sus productos por todo el Ecuador, incluso en el exterior. Casi nadie ha desarrollado un negocio artesanal solo con estudios primarios, pero los que lo han hecho, ha sido por tradición familiar de personas muy hábiles en artes plásticas que han sido calificados como artesanos.

La calidad del producto es considerada por los encuestados como el factor más importante para el éxito de los negocios de artesanías, pero aún existen aspectos en los que se puede mejorar. Los artesanos tiene la capacidad de elaborar excelentes artesanías, pero no se ve reflejado en un distintivo o certificación que les dé una categoría, es decir, no se ha hecho hincapié en lograr una certificación de calidad, o a su vez, en utilizar una marca que les caracterice a nivel nacional e internacional, para así diferenciarse y darse a conocer de manera exclusiva a través de la creación de una imagen corporativa para así generar posicionamiento.

Existen muchos beneficios para los artesanos a nivel nacional, pues las leyes ahora están a favor del incremento de negocios de este tipo por la importancia que

tienen en la dinamización de la economía. Pero surge la pregunta, ¿los artesanos de San Antonio conocen las políticas de apoyo que les pueden beneficiar? Por parte gubernamental e instituciones sin ánimo de lucro, no conocen ningún aporte. Por asociaciones, muy pocos conocen y han hecho uso de las mismas, pero de manera general no saben si existe apoyo. Lo que ha sido más visible para ellos es la gestión del GAD parroquial o cantonal, siendo este último el que organiza varios festivales en la parroquia, aunque solo participan algunos asociados de la AISA y pocos artesanos independientes. Es decir, que hace falta la difusión de información para que todos estén al tanto de los beneficios que pueden percibir y cómo acceder a ellos.

En contraposición con lo expuesto anteriormente, se establecen los factores que son poco utilizados o nada desarrollados, siendo este el caso de la posición tecnológica en relación con la competencia, dado que la mayoría de artesanos no utilizan toda la capacidad productiva de su negocio por motivo de las bajas ventas, truncan su deseo y posibilidad de invertir en equipos tecnológicos. Los pocos que lo han hecho tienen a su disposición computadoras o laptops, impresoras o cámara digital, y son menos aun los que utilizan estas herramientas para aumentar sus ventas, ya sea a través de relación con clientes o proveedores.

Anclado a la conclusión anterior, está el hecho de que las capacidades de marketing no se desarrollan, incluso cuando se pidió la percepción que tienen sobre la importancia del marketing la gran mayoría dijo que es fuertemente importante. A pesar de este hecho, los artesanos se conforman con distribuir sus productos a través de sus tiendas propias o por los talleres, ya sea por encargos o en un mínimo porcentaje por la red. Es destacable que las artesanías que son comercializadas son realizadas casi en

su totalidad por el propio diseño de los artesanos, otros compran a los talleres regionales nacionales y muy pocos exportan productos que son hechos a base de resina. En fin, los artesanos aparentemente están conformes con el modo de comercializar sus productos, y muy pocos se atreven a intentar un mecanismo diferente de venta u organización empresarial.

Una fuerte amenaza para la subsistencia de algunos talleres artesanales es el hecho de que existe cada vez más cantidad de productos importados, y dado que son elaborados con técnicas industriales y en materiales desechables, presentan precios contra los cuales no se puede competir. Es por este motivo que se apuesta por la revalorización cultural, la cual si se impregna tanto en habitantes nacionales como extranjeros, puede asegurar la continuidad de esta actividad artesanal, a pesar de la competencia creciente.

Un factor que de acuerdo a la literatura es clave para el éxito en los negocios es la formación del personal, pero es otro aspecto que tiene poca relevancia para los artesanos, ya que solo alrededor de la cuarta parte impulsa a sus operarios a capacitarse, realizando reuniones para el intercambio de conocimiento y visitando exposiciones que se realizan en San Antonio. Depende de cada tallador o escultor buscar la forma de mejorar su técnica, a través de maestros o en cursos del Instituto por su cuenta, haciendo rotación del trabajo, reforzando todas sus capacidades, instruyéndose a través de la lectura y la búsqueda de información sobre actualizaciones del sector artesanal.

Asimismo, es preocupante que la innovación no es tomada como aspecto prioritario para este tipo de negocio, ni siquiera en aspectos de organización, menos de

producto dado que los productos más apetecidos por los clientes son los mismos de siempre: esculturas religiosas, motivos de naturaleza, adornos para sala. El principal obstáculo para la innovación es la falta de financiación, el no querer endeudarse con una entidad bancaria, además la falta de información que tienen sobre la innovación. Pero además los dueños de negocios de este tipo no adoptan cualquier tipo de innovación sin que ésta les parezca que tiene un valor para ellos o su familia, tal como se indica en estudios similares al presente.

Es necesaria la intervención del Ministerio del Ambiente en lo que respecta a la prohibición del uso del cedro y nogal, lógicamente existen motivos para que se haya cesado la libertad de usar esas especies para producir objetos y muebles de madera, sin embargo debería tomarse decisiones a largo plazo, para que se pueda dar la reforestación ordenada y que esta actividad tenga futuro sin recurrir a la compra del material de manera clandestina.

De acuerdo a la percepción del éxito que tienen los artesanos sobre sus negocios, se puede decir que al menos la tercera parte se considera exitosa, mientras que una quinta parte ha dicho que es muy exitosa, los demás dicen que no son nada exitosos. Es claro que cada persona tiene una definición distinta dentro de sí sobre lo que significa alcanzar el éxito. Según lo observado en el trabajo de campo, hay para quienes obtener una gran rentabilidad es sinónimo de éxito, mientras otros prefieren el ser reconocidos a nivel local y nacional, y algunos se conforman con tener uno que otro pedido para mantenerse activo y generar un mínimo ingreso. Es imposible de momento llegar a un consenso sobre cuáles negocios son exitosos y cuáles no, pero lo que sí se

puede hacer es definir los parámetros importantes a considerarse para lograr en un futuro tener un negocio que se llame exitoso.

La hipótesis menciona que los factores que influyen positivamente en el negocio de artesanía son: la formación del gerente y del personal, posición tecnológica frente a la competencia, calidad, marketing e innovación. De acuerdo a la encuesta y observación realizada durante el proceso de recogida de datos, se puede afirmar que de manera esencial es la formación del gerente o dueño del negocio la que permite lograr los objetivos de la organización, en primera instancia, y aunado a una calidad excelente del producto que oferte, puede convertirse en un negocio exitoso. Lamentablemente, se ha dejado de lado a los aspectos tecnológicos, de marketing e innovación en la mayoría de los casos, sin embargo quienes sí han incluido estos elementos en su estrategia tienen mejores resultados en su ventaja competitiva.

Las propuestas fueron generadas a través de proyectos, basándose en las debilidades detectadas en los resultados de la encuesta, con el fin esencial de ayudar a mejorar la situación actual de los artesanos. Es así, que se plantearon de manera prioritaria capacitaciones en temas como: implementación y uso de equipos tecnológicos, comercio electrónico y marketing online, políticas de apoyo por parte de entidades públicas, exportaciones y estrategias para ingresar en el comercio internacional, entre otros. Se propuso realizar capacitaciones en esos tópicos ya que se apuesta por el hecho de que la información es poder. Un artesano que conoce sobre los temas mencionados tiene una ventaja, ya que éste tendrá la opción de escoger qué camino seguir, y cómo diseñar su estrategia para el éxito, mientras que quienes no conocen temas de actualidad seguirán haciendo lo mismo de siempre.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Abay Analistas Económicos. (2015). *Situación de la artesanía en España*. Madrid: Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

Alama, E. (2008). *Capital intelectual y resultados empresariales en las empresas de servicio profesionales de España*. Madrid: Universidad Complutense De Madrid.

Andrews, K. (1971). *El concepto de Estrategia Empresarial*. Illinois: Dow-Jones-Irwin.

Anthony, R., Dearden, J., & Vancil, R. (1972). *Management Control Systems*. Irwin: Homewood.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*(17), 99-120.

Benalcázar, W. (20 de noviembre de 2016). El arte de San Antonio de Ibarra, en riesgo de desaparecer. El Comercio. Recuperado de: <http://www.elcomercio.com/tendencias/arte-sanantoniodeibarra-madera-oficio-imbabura.html>

Brooking, A. (1997): "El Capital Intelectual. El Principal Activo de las Empresas del Tercer Milenio", Paidós Ibérica S. A., Barcelona.

Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, 207-229.

Bueno, E., Morcillo, P., & Salmador, M. (2006). *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*. Madrid: Pirámide.

Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. . Papeles de Economía Española 56, 363-377.

Daniel, R. (1961). Management Information Crisis. Harvard Business Review.

Domínguez, M., Hernández, J., & Toledo, A. (2004). Competitividad y ambiente en sectores fragmentados. El caso de la artesanía en México". *Cuadernos de Administración*, 27, 127-158

Edvinsson, L. (1997): "Desarrollando el Capital Intelectual en Skandia", Planificación de largo alcance, vol. 30, pp. 366-373.

Egas, M. (28 de enero de 2017). San Antonio de Ibarra también cobija a tradiciones orfebres. El Telégrafo. Recuperado de: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional/1/san-antonio-de-ibarra-tambien-cobija-a-tradicionales-orfebres>

GAD del Cantón Ibarra. (2015). Actualización Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Catón Ibarra 2015-2023. Obtenido de [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL\\_SNI/data\\_sigad\\_plus/sigadplusdocumentofinal/1060000260001\\_PD%20Y%20OT%20IBARRA%20UNIFICADO%20004\\_13-03-2015\\_17-34-44.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdocumentofinal/1060000260001_PD%20Y%20OT%20IBARRA%20UNIFICADO%20004_13-03-2015_17-34-44.pdf)

GAD de la Parroquia Rural "San Antonio de Ibarra". (Octubre de 2015). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial 2015-2019*. Recuperado el 19 de Junio de

2018,

de

[http://www.gadsanantonioibarra.gob.ec/inicio/images/PDF/PDOT\\_2015.pdf](http://www.gadsanantonioibarra.gob.ec/inicio/images/PDF/PDOT_2015.pdf)

GAD San Antonio. (16 de Julio de 2015). *GAD San Antonio Ibarra*. Recuperado el 19 de Junio de 2018, de <http://www.gadsanantonioibarra.gob.ec/inicio/index.php>

Grant, R. (1991). El recurso basado en la Teoría de la Ventaja Competitiva. Implicaciones para la estrategia. *California Management Review*, 33, 114-135.

Grant, R. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.

Guerras, L., & Navas, J. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*. (Quinta ed.). Navarra: Thomson Reuters.

Hamel, G., & Prahalad, C. (1995). *Compitiendo por el futuro*. Ariel Sociedad Económica.

Hernández, J., Domínguez, M L. & Caballero M. (2005). Innovación de producto y aprendizaje dirigido en alfarería en Oaxaca, México. *Revista de Ciencias Sociales*, 2, 213-228.

Hernández, J., Yescas, M., & Domínguez, M. (2007). Factores de éxito en los negocios de artesanía en México. Oaxaca: Estudios Gerenciales.

Hitt, M., (1999), *Gestión Estratégica: Competitividad y Globalización*, Cincinnati, Ohio: Editorial Sudeste y Compañía Editorial Thomas, pp. 91-121

Ibarra, S., & Suárez, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anuales de estudios económicos y empresariales*(15), 63-89. doi:0213-7569

Instituto Superior Tecnológico de Artes Plásticas Daniel Reyes. (2016). *Breve reseña histórica del ISTAP Daniel Reyes*. Recuperado el 21 de Julio de 2018, de <https://www.institutosuperiordanielreyes.edu.ec/resea-historica>

Jácome, J., & Garrido, A. (2011). Creación de Marca de San Antonio de Ibarra para los Productos Artesanales. Ibarra: Universidad Técnica del Norte.

López, J. (1996). Los Recursos Intangibles en la Competitividad de las Empresas: Un análisis desde la Teoría de los Recursos. *Economía Industrial*, 25-35.

Miller, A. (1999). *Strategic Management*. Irwin: McGraw-Hill.

MINTUR. (23 de Noviembre de 2015). Escultores nacionales fueron premiados en la V Bienal de Escultura en San Antonio de Ibarra. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/escultores-nacionales-son-premiados-en-la-v-bienal-de-escultura-en-san-antonio-de-ibarra/>

Morcillo, P. (1997). Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación. Un enfoque de competencias. Madrid: Civitas.

Morphol, J. (2017). *Técnicas de muestreo sobre una población a estudio*. Temuco.

Municipio de Ibarra. (20 de Junio de 2012). *Consulta documentos de Ibarra*. Recuperado el 19 de Junio de 2018, de

[http://documentos.ibarra.gob.ec/uploads/documentos/ORDENANZA/ORD.\\_DECLARATORIA\\_AREA\\_ECOL%C3%93GICA\(18-01-2013\\_08\\_29\\_07\).pdf](http://documentos.ibarra.gob.ec/uploads/documentos/ORDENANZA/ORD._DECLARATORIA_AREA_ECOL%C3%93GICA(18-01-2013_08_29_07).pdf)

Nelson, R., & Winter, S. (1982). *Teoría Evolucionaria del Cambio Económico*. Cambridge: Prensa Belknap .

Penrose, E. (1959). *La teoría del crecimiento de la firma*. Londres: Basil Blackwell.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press.

Pulido, B. (2010). *Teoría de los recursos y capacidades: el foco estratégico centrado en el interior de la organización*. Sotavento M.B.Z, 54-61. doi:ISSN 0123-373

Sáinz, A. (2002). *Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de denominación de origen calificada Rioja*. Logroño: Universidad de La Rioja Servicio de Publicaciones. doi:84-688-0442-8

Thompson, A., & Stickland, A. (1999). *Administración Estratégica*. McGraw-Hill.

Thurow, L.C., (1992): "¿Quién está en el siglo veintiuno?". *Sloan Management Review*, Primavera.

UNESCO. (2011). *Características socioculturales de la artesanía por país. Los desafíos de la artesanía en los países del Cono Sur: excelencia y competitividad*, 19-21.

Vara, A. (2012). *7 pasos para una tesis exitosa*. Lima: Universidad San Martín de Porres.

Vásquez, O. (Diciembre de 2002). La idónea implementación estratégica es condición necesaria para aspirar al éxito de la empresa. *Estudios Gerenciales*, 43-46. doi:0123-5923

Wernerfelt, B. (1984). Una vista de la empresa basada en los recursos. *Londres Revista de Gestión Estratégica*. 171-180.

Wheeler, S., & Hirsh, E. (2000). ¿Si el producto ya no es el rey? Los canales de distribución. Oaxaca: Prentice Hall Hispanoamericana.